



ازدواجية الوظيفة للرئيس التنفيذي بالشركة المساهمة

د. مجدي عبد اللطيف عبدو

قسم القانون ، مدرسة العلوم الإنسانية ، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا طرابلس، ليبيا

majdi.abdou@academy.edu.ly

CEO Duality in Joint Stock Companies

Dr. Majdi Abdelatif Abdou

Department of Law, School of Human Sciences, Libyan Academy for Postgraduate Studies, Tripoli, Libya

تاريخ النشر: 2024-12-01

تاريخ القبول: 2024-11-20

تاريخ الاستلام: 2024-10-23

الملخص

في هذا البحث تم تحليل نظام ازدواجية الرئيس التنفيذي في ليبيا، وبعد سرد مزايا وعيوب هذا النظام، تمت دراسة موقف القانون الليبي فخلصت الدراسة بأن القانون الليبي بشكل عام (سواء قانون النشاط التجاري أو لائحة الحوكمة) لم يتبن نظام ازدواجية الرئيس التنفيذي وتركاً حسم هذه المسألة لمجلس الإدارة أو الجمعية العمومية للشركة. إلا أن هذه الدراسة خلصت بأن موقف المشرع الليبي محمود فيما يتعلق بالشركات الصغرى والشركات المتوسطة والعائلية، إلا أنها رأت أن نظام الفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للشركة يجب أن يتبناه المشرع في الشركات العامة - بشكل عام - أي كان حجمها، وفي الشركات الكبرى - بشكل خاص - التي يتجاوز رأسمالها عشرة ملايين دينار ليبي (على حد تعريفنا لها). وذلك لأسباب عدة منها ترجع لمعالجة تضارب المصالح بين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي في تشكيل اللجان التنفيذية للجنة المراجعة والتدقيق ولجنة التقييم، كما أن نظام الفصل بين الوظيفتين سيساهم بشكل فعال في تشجيع المستثمرين في الاستثمار بالشركة التي تتبنى نظام الفصل. هذا فضلاً عن أن نظام الفصل بين الوظيفتين يعالج إشكال تضارب المصالح بين الملاك والرئيس التنفيذي، فالفصل بين الوظيفتين يخلق رئيس مجلس إدارة فعال يراقب أعمال الرئيس التنفيذي. ناهيك عن أن هذا النظام سيساهم في خلق بيئة تدعم معايير حوكمة الشركات، بالتالي ستساعد في ترسيخ مبادئ الحوكمة منها مبدأ الشفافية، حيث أنه بتبني نظام ازدواجية الرئيس التنفيذي سيسعى الرئيس المزدوج (رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي في ذات الوقت) إلى إخفاء بعض المعلومات والتقارير التي من الممكن أن تعرض على مجلس الإدارة وستساعد في كشف مخالفات الرئيس المزدوج أو تجاوزاته، لكن بتبني نظام الفصل فإن مجلس الإدارة سوف لا يخفي مثل هذه المعلومات حول المدير التنفيذي عن مجلس الإدارة.

الكلمات المفتاحية: ازدواجية ، الوظيفة ، الرئيس التنفيذي ، مجلس الإدارة ، الشركة المساهمة.

Abstract

In this research, we focus on analyzing the CEO duality system in Libya. Here, we discuss the advantages and disadvantages of this system. The study concluded that Libyan law in general (whether the Commercial Activity Law or the Governance Regulations) do not adopt the duality CEO system and left the decision of this issue to the Board of Directors or the General Assembly of the company. However, this study concluded that the position of the Libyan legislator is commendable with regard to small, medium and family companies. However, it saw that the system of separating the positions of the

Chairman of the Board of Directors and the CEO of the company should be adopted by the legislator in state owned companies - in general - regardless of their size, and in large companies - in particular - whose capital exceeds ten million Libyan dinars (according to our definition). This is for several reasons, including addressing the conflict of interest between the Board of Directors and the CEO in forming the executive committees of the Audit and Review Committee and the Evaluation Committee. Furthermore, the system of separating the two positions will contribute effectively to encouraging investors to invest in the company that adopts the separation system. Additionally, the separation of position system addresses the issue of conflict of interest between owners and the CEO, as the separation of the two positions creates an effective chairman of the board of directors who monitors the work of the CEO. Moreover, this system will contribute to creating an environment that supports corporate governance standards, thus helping to establish governance principles, including the principle of transparency, as by adopting the duality CEO system, the individual who is a chairman and CEO at the same time will seek to hide some information and reports that may be presented to the board of directors and will help uncover violations, but by adopting the separation system, the board of directors will not allow the CEO to hide such information.

Keywords: Duality, position, CEO, board of directors, joint stock company.

المقدمة:

لقد كانت ثنائية الرئيس التنفيذي¹ - ممارسة فرد واحد يشغل منصب الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة في الوقت نفسه - موضوع اهتمام أكاديمي لأكثر من عشرين عاماً.² وخلال تلك الفترة، تذبذب استخدام مجالس الإدارة لثنائية الرئيس التنفيذي، وأصبحت المفاهيم العلمية لهذه الظاهرة أكثر تعقيداً، وعلى هذا النحو، ازدادت الحاجة إلى فهم ثنائية الرئيس التنفيذي مع مرور الوقت.

من الجدير بالذكر أن تاريخ ازدواجية الرئيس التنفيذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطور ممارسات حوكمة الشركات الحديثة، حيث أنه لم يكن الفصل بين دوري الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة ممارسة سائدة دائماً، فغالباً ما يتولى المؤسس أو المساهم الرئيسي كلا المنصبين، ويكون لمجلس الإدارة دور استشاري وإشرافي. لكن مع نمو الشركات في الحجم والتعقيد خلال القرن العشرين، أصبحت الحاجة إلى الرقابة المستقلة ووضع الضوابط والتوازنات بين أجسام الشركة بصورة تكون واضحة.

كما أنه من المهم الإشارة هنا أن الجمع بين دور الرئيس التنفيذي (المدير العام) ورئيس مجلس الإدارة قد تخلق العديد من المشاكل وفقاً لنظرية الوكالة في فقه حوكمة الشركات، حيث أن الجمع بين الدورين في شخص واحد يعطي قدراً كبيراً من السلطة للرئيس التنفيذي في حين يضعف مجلس الإدارة، وهذا من الممكن أن يؤدي إلى التقليل من قيمة أداء الشركة في بعض الأحيان كما سيأتي بيانه. ومن ناحية أخرى، أن ازدواجية الرئيس التنفيذي تؤدي إلى قيادة موحدة يقل فيها النزاعات الداخلية بالشركة، وهو أمر مفيد بشكل خاص للشركات التي تستفيد من اتخاذ القرارات السريعة في بيئات شديدة التنافسية وسريعة التغير.

عليه هذا البحث ما هو إلا محاولة لتحليل هذا النظام القانوني في التشريع الليبي، وتقييم مدى الحاجة إلى تدخل المشرع لتنظيم هذه المسألة، وإلى أي مدى يجب أن ينظمها المشرع، أو الأولى أن يترك تنظيمها لملاك الشركة؟ كما أنه يبحث في أي نوع من الشركات التي يجب أن يكون فيها الفصل بين الوظيفتين (وظيفة الرئيس التنفيذي ووظيفة رئيس مجلس الإدارة) نموذجاً أمثلاً؟

هذا البحث حقيقة لم نجد له دراسة سابقة، حيث أنه باستقراء فقه حوكمة الشركات على الصعيد المحلي والإقليمي لم نجد أي بحثاً يعالج هذه المسألة إلى حد علمنا، فالكثير من فقهاء وباحث فقه حوكمة الشركات عالجوا هذه الإشكالات في أسطر قليلة في معرض بحوث أخرى لا ترقى إلى مفهوم البحث المتخصص، بالتالي لم يتناول موضوع هذا البحث

¹ مصطلح ثنائية الرئيس التنفيذي مصطلح عالمي يستخدم في المدرسة اللاتينية والمدرسة الأنجلوسكسونية بنفس الترجمة.

² Ryan Krause, Matthew Semadeni, and Albert A. Cannella, *CEO Duality: A Review and Research Agenda*, Volume 40, Issue 1, available at <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206313503013>

بالدراسة في فقه الحوكمة الليبي خاصة والعربي عامة (إلى حد علمنا)، عليه نستطيع القول أن هذا الحث يعتبر الأول في موضوعه محليا وإقليميا.

كما أنه تجدر الإشارة أن المنهج الذي تم اتباعه في هذا البحث هو المنهج الوصفي، حيث أن البحث وصف النظام القانوني لحل لنظام ازدواج الرئيس التنفيذي في التشريع الليبي، ثم بعدها انتقلنا إلى المنهج التحليلي الذي بدور ساعدنا في إيجاد الحلول المناسبة لفهم أي نوع من الشركات التي يجب أن تتبنى نظام الفصل بين الوظيفتين في ليبيا على سبيل الوجوب. وهنا من الأهمية بمكان الإشارة بأن البحث لم يستند إلى الكثير من المراجع في هذا الشق، واعتمد على التحليل الذاتي باعتبار أن المسألة محل البحث مسألة جديدة الطرح.

ولحل الإشكال السابق ارتأينا أن نقسم البحث إلى مبحثين أساسيين: الأول تحدثنا فيه عن الإطار العام لنظرية ازدواجية الرئيس التنفيذي للشركة، والمبحث الثاني حللنا فيه مدى إلزامية النظام في بعض أنواع من الشركات وعدم إلزاميته في الأخرى.

المبحث الأول: الإطار العام لنظام ازدواجية الرئيس التنفيذي للشركة.

هنا سنتطرق إلى مفهوم نظام ازدواجية الرئيس التنفيذي للشركة في المطلب الأول، ثم بعد ذلك سنتحدث في المطلب الثاني عن إيجابيات وسلبيات هذا النظام.

المطلب الأول: مفهوم نظام ازدواجية الرئيس التنفيذي للشركة

ازدواجية الرئيس التنفيذي هي ممارسة يتقلد فيها الرئيس التنفيذي للشركة كرئيس لمجلس الإدارة، فيكون الرئيس التنفيذي قادراً على الاستفادة من سلطة تنفيذية كبيرة لاتخاذ قرارات تجارية حاسمة في الوقت المناسب. حيث أنه جرت العادة بأن يقوم مجلس الإدارة بالإشراف على الرئيس التنفيذي لضمان قيامه بالمسؤوليات والأنشطة التي تخدم المصلحة الأفضل للشركة ومساهمتها، لكن مع ازدواجية الرئيس التنفيذي، يمكن للرئيس التنفيذي أن يحل محل رئيس مجلس الإدارة كأحد الإجراءات التي تتعلق بإعادة هيكلة الشركة عادة. على سبيل المثال، تقوم شركة ما كبيرة بتعيين شخص ما كرئيس تنفيذي جديد لها للمساعدة في تحسين أداء الشركة ولتحقيق مكاسب مالية متزايدة بعد بضع سنوات من الخسائر في الأرباح التي حدثت تحت فريق القيادة السابق. وبعد أن يحقق الرئيس التنفيذي الجديد نجاحات إيجابية على مدى سنوات، فإن الشركة قد تنفذ نظام ازدواجية الرئيس التنفيذي فتعين الرئيس التنفيذي كرئيس لمجلس الإدارة، فبمجرد أن حصل هذا الشخص على صفتي الرئيس التنفيذي ورئيس لمجلس الإدارة معاً، لا يكون عليه القيود التي يفرضها أحد الصفتين على الآخر.¹

في المملكة المتحدة يوجد نظام الازدواجية في حوالي 30% من الشركات العامة البريطانية الكبرى، أي أن رئيس مجلس الإدارة هو الرئيس التنفيذي.² وفي دراسة أخرى حوالي 15% فقط من الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية في المملكة المتحدة لديها ازدواجية الرئيس التنفيذي. أما ألمانيا فهي أكثر تطرفاً وتحظر ازدواجية الرئيس التنفيذي تماماً.³

في الولايات المتحدة يسود النهج المعاكس، فأقل من 20% من الشركات الأميركية لديها رئيس مجلس إدارة ورئيس تنفيذي منفصلان،⁴ على سبيل المثال، ما يقرب من نصف شركات اس أند بي 500⁵ في الولايات المتحدة تجمع بين

¹ Indeed Editorial Team, What Are the Pros and Cons of CEO Duality? Available at

<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/ceo-duality>

² Lorsch, J.W. & Lipton, M. 1993. On the Leading Edge: The Lead Director (cover story). Harvard Business Review 71(1): 79-80.

³ Bellmac Consulting, The Impact Of CEO Duality On Governance, available at

<https://bellmacconsulting.com/the-impact-of-ceo-duality-on-governance/>

⁴ المرجع السابق.

⁵ مؤشر سي أند بي 500 هو مؤشر سوق الأوراق المالية الذي تديره مؤشرات ستاندر أند بورز داو جونز. وهو يتألف من 503 أسهم عادية تصدرها 500 شركة ذات رأس مال كبير يتم تداولها في البورصات الأمريكية (بما في ذلك الشركات الثلاثين التي تشكل متوسط داو جونز الصناعي). ويشمل المؤشر حوالي 80 في المائة من السوق الأمريكية من حيث القيمة السوقية. وهو مرجح بالقيمة السوقية للأسهم الحرة، وبالتالي فإن الشركات الأكثر قيمة

الدورين،¹ حيث تعارض الغالبية العظمى من الرؤساء التنفيذيين في الولايات المتحدة الفصل بين الدورين على أساس أن ذلك من شأنه أن يخفف من سلطتهم على توفير وجود رئيس تنفيذي قوي للشركة يسعى إلى خلق احتمالات التنافس بين رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، أيضا قد يكون رئيس مجلس الإدارة مفرطاً في حماية الرئيس التنفيذي ويحمي الرئيس التنفيذي من المساءلة من قبل مجلس الإدارة عن أدائه الضعيف؛ بالتالي نجد أنه في العديد من الشركات الأمريكية غالباً ما يحدد الرئيس التنفيذي القوي القيم الأخلاقية للشركة، ويصبح مؤطراً للحوكمة المؤسسية التي يعمل مجلس الإدارة بموجبها.²

وفي ماليزيا، ارتفع عدد الشركات التي لديها ازدواجية في الأدوار من 17% في عام 1996 إلى 30% في عام 2000، وكان المتوسط لفترة السنوات الخمس 26%، مما يشير إلى أن ازدواجية الأدوار ليست شائعة في الشركات الماليزية.³

المطلب الثاني: إيجابيات وسلبيات نظام ازدواجية الرئيس التنفيذي

يؤثر تولي نفس الشخص لمنصبَي الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة على الشركة بطرق متعددة، والتي يمكن أن تكون مفيدة أو ضارة، وكالتالي:

أولاً: إيجابيات ازدواجية الرئيس التنفيذي

فيما يلي بعض أهم إيجابيات نظام ازدواجية الرئيس التنفيذي شيوعاً:⁴

- 1. اتخاذ القرارات بشكل أسرع:** يكتسب الرئيس التنفيذي الذي يعمل أيضاً كرئيس لمجلس الإدارة (والذي سيمسى في هذا البحث في بعض المواضع بالرئيس المزدوج) دفعة كبيرة في استقلاليته. في ظل هذه الظروف يمكن للشخص الذي يشغل منصب الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة تجاوز بعض تدابير التدقيق التي غالباً ما يتم تنفيذها عندما يتم فصل كلا الدورين، لذلك، يمكن لهذا الشخص اتخاذ قراراته بشكل أسرع، لأن اعتماد القرارات من أجسام تنفيذية أخرى لم يعد شرطاً في الكثير من الحالات. هنا تجدر الإشارة أن القدرة على اتخاذ قرارات ستكون ذا وتيرة سريعة ومفيدة، لأنها يمكن أن تساعد الشركة على التطور بمعدل أسرع خاصة في حال تم تعيين شخص ذا كفاءة وخبرة عاليتين.
- 2. قيادة أقوى وأكثر توحداً:** يعد الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة اثنين من أقوى الأشخاص داخل الشركة، نظراً لأن ازدواجية الرئيس التنفيذي تجمع مسؤوليات كلا المنصبين في شخص واحد، فيمكن أن تساعد في تنمية شخصية قيادية أقوى وأكثر توحداً، بالتالي يمكن لهذا القائد المزدوج أن يستخدم نفوذه بشكل فعال في السيطرة والإدارة لقيادة الشركة نحو نمو مالي واستقرار اقتصادي أكبر، فإذا كان الرئيس التنفيذي يتمتع بقدرة عالية في عمله، فسيكون لديه القدرة على تحسين أداء الشركة.
- 3. السرعة في نقل المعلومات:** يمكن أن يقود هذا النظام برئيس مجلس إدارة إلى تحسين فعالية مجلس الإدارة بشكل عام، حيث سيعمل هذا الشخص المزدوج كحلقة وصل بين الرئيس التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة، ويمكنه دعم نفسه كرئيس تنفيذي بعدة طرق. على سبيل المثال، يمكنه أن استيعاب بعض القضايا والمخاوف التي يتاثرها أعضاء مجلس الإدارة، كما يمكن أن يساعد هذا في نقل سريع للمعلومات بين نفسه كرئيس تنفيذي وكرئيس لمجلس الإدارة في حل المشكلات بشكل أسرع والوفاء بالتزامات الحوكمة المهمة. هذا الأمر بالتبعية سيساعد في

تشكل وزناً أكبر نسبياً في المؤشر. يتم تحديث مكونات المؤشر وأوزان المكونات بانتظام باستخدام القواعد التي تنشرها مؤشرات ستاندرد آند بورز داو جونز.

¹ Marc Goergen, CEO Duality: For Better and for Worse, IE University published on April 27, 2021 available at <https://www.ie.edu/insights/articles/ceo-duality/>

² Patnaik, R. & Sahoo P.K. 2010. CEO's legacy to the Board: Honesty, resilience or trust? The case of Xerox. The IUP Journal of Corporate Governance 9(1&2): 15-26.

³ Haniffa, R. & Hudaib, M, Corporate governance structure and performance of Malaysia listed companies. Journal of Business Finance & Accounting, 2006, 1034-1062.

⁴ المرجع السابق (هامش 1) بتصرف.

التعامل مع النزاعات والقضايا التجارية التي تواجهها الشركة بشكل أسرع، ويساهم في تبسيط عمليات إدارة الأزمات من خلال تنسيق جهود الاتصال بين مجلس الإدارة والإدارة وأصحاب المصلحة والرئيس التنفيذي.

4. تحسين القدرة على التكيف: باعتبار التغير المستمر في ظروف السوق داخل جميع القطاعات والصناعات، لذلك من الأهمية بمكان أن تتكيف الشركة مع هذه التطورات لتظل متصلة بالواقع. ونظرًا لأن ازدواجية الرئيس التنفيذي تسمح للرئيس التنفيذي باتخاذ قرارات أسرع، فإن لديه الفرصة لتقييم ظروف الصناعة بشكل أفضل واتخاذ خيارات تشجع الشركة على البقاء في وئام مع المعايير والتوقعات الحالية. هذا ناهيك عن أن هذا النظام سيساعد على تلبية احتياجات المنافسة وتجاوز مشاكلها. وبهذه الطريقة، تكتسب الشركة التي يمكنها التكيف بشكل أسرع مع تغييرات الصناعة ميزة تنافسية على الشركات الأخرى التي تقدم سلعة وخدمات مماثلة.

ثانياً: سلبيات نظام ازدواجية الرئيس التنفيذي

لهذا النظام عدة سلبيات أشهرها التالي:

1. الأهداف المتعارضة بين أعضاء مجلس الإدارة والرئيس المزدوج.

طبقاً للدراسة التي أجراها فنكليستن ودي فيني أنه عندما يكون الرئيس التنفيذي للشركة هو رئيس مجلس إدارتها، فإن أعضاء مجلس الإدارة سيكون لديهم أهداف متعارضة وفقاً لنظرية الوكالة، فالازدواجية في المنصب تعزز فكرة الحد من فعالية رقابة مجلس الإدارة على الرئيس التنفيذي،¹ حيث أنه من المحتمل تأثير الرئيس المزدوج على أعضاء مجلس الإدارة، وذلك لغرض زيادة أجره أو حصوله على مكافآت مفرطة، وأيضاً من المحتمل أن يصوت الرئيس المزدوج بصفته رئيساً لمجلس الإدارة على مثل هذا النوع من القرارات التي تصدر من مجلس الإدارة والتي ستشكل – بدون شك – تضارباً في المصالح بين الشركة والرئيس التنفيذي المزدوج، عليه يمكن للرئيس التنفيذي التأثير بشكل كبير على أنشطة وقرارات مجلس الإدارة، فيسيئ استخدام منصبه في المجلس لتزويد نفسه أو الآخرين الذين تربطه علاقة بهم بمكاسب مالية غير مبررة.

في هذا الشأن أظهرت دراسة أعدها رياض الخفش الذي نشرت نتائجها صحيفة عمان الرأي، أن حوالي 45 شركة مساهمة عامة من إجمالي 127 شركة مدرجة في السوق المالي عامة لديها ازدواجية مهام للرئيس التنفيذي، وهدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين المزايا الممنوحة للمديرين التنفيذيين وكلاً من أداء الشركات وهيكل الملكية للشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في سوق المال بعمان خلال الفترة من 2011 ولغاية 2013 ، وأظهرت الدراسة أن 376 مديراً تنفيذياً تولوا إدارة 127 شركة خلال السنوات الثلاث، بمتوسط ثلاث مدراء تنفيذيين تقريباً بينما بلغ مجموع المزايا الممنوحة لهم خلال فترة الدراسة 92.9 مليون دينار، بارتفاع سنوي نسبته 8 % في مجموع المزايا الممنوحة للمديرين التنفيذيين، إذ بلغت في سنة 2011 نحو 28.7 مليون دينار، وفي سنة 2012 بلغت 30.9 مليون دينار، و 33.4 مليون دينار في العام 2013 ، وبحسب الدراسة بلغت أعداد الشركات التي تقع ضمن تصنيف الملكية العائلية 86 شركة من إجمالي عينة الدراسة، فيما بلغ عدد الشركات التي تقع ضمن تصنيف الملكية المؤسسية 42 شركة، و 7 شركات تقع ضمن تصنيف الملكية الموزعة بين عدد كبير من صغار المساهمين.² وعلى ضوء النتائج توصي الدراسة بأهمية قيام الهيئات الحكومية المختصة بمراقبة الإجراءات المتبعة في منح المزايا للمديرين التنفيذيين في الشركات المساهمة العامة، كما توصي الدراسة الهيئات المختصة بمراقبة نسبة ملكية المديرين التنفيذيين في أسهم الشركة، وفيما لو كانت هذه النسبة تأثيراً على فاعلية وقرارات مجلس الإدارة في منح المزايا للمديرين التنفيذيين.³

¹ Sydney Finkelstein and Richard A. D'Aveni, CEO Duality as a Double-Edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command, the Academy of Management Journal Vol. 37, No. 5 (Oct., 1994), pp. 1079-1108

² الرأي-اقتصاد، خمسة وأربعون شركة تعاني من ازدواج مهام الرئيس التنفيذي، صحيفة الرأي، تاريخ النشر 2015-11-16

³ المرجع السابق.

2. مخالفة لمعايير الحوكمة

السبب الرئيسي لوجود مجلس إدارة هو أن أعضائه يراقبون العمليات التنفيذية للشركة، والتأكد من أن الرئيس التنفيذي والمديرين الإدارات التنفيذية الآخرين يؤدون أعمالهم لصالح الشركة والمساهمين. بالتالي يعمل الرئيس التنفيذي كدور إداري يتحمل المسؤولية الأكبر عن الحفاظ على هذه العمليات وتطويرها. لكن في ظل ازدواجية الرئيس التنفيذي سيراقب الرئيس التنفيذي نفسه بشكل أساسي، مما قد يؤدي إلى إساءة استخدام السلطة والوظيفة، وذلك بالتأثير على مجلس الإدارة لإضعاف مثل هذا النوع من الرقابة، هذا ناهيك عن قرارات مجلس الإدارة في العرف التجاري تصدر في صورة قرارات رئيس مجلس الإدارة، ويشير هذا الأخير إلى محاضر مجلس الإدارة، بالتالي من غير المتصور أن يصدر رئيس مجلس الإدارة بصفته هذه قرارات لنفسه بصفته المدير التنفيذي للشركة.

في ظل هذا التضارب في المصالح قد تصبح عملية صنع القرار أقل شفافية وشمولاً، حيث سيخفى الرئيس المزدوج بعض المعلومات والصفقات التي قد يستفيد بها هذا الأخير شخصياً، فيتم اتخاذ قرارات مهمة دون إشراف مناسب من قبل مجلس الإدارة، مما يؤدي إلى أخطاء استراتيجية أو سلوكيات محفوفة بالمخاطر يمكن أن تضر بأداء بمصالح الشركة.¹

3. تضارب المصالح في اللجان التنفيذية.

مجلس الإدارة قد يشكل بعض اللجان التنفيذية وذلك لأداء بعض الأعمال التي تتصف بالمهمة، منها اللجنة التنفيذية لتقييم أداء المدير التنفيذي ومدراء الإدارات التنفيذيين، بالتالي في مثل هذا النظام سيحدث التعارض بين الوظائف (مدير تنفيذي ورئيس مجلس الإدارة)، حيث أن المدير التنفيذي المزدوج إما سيؤثر على قرارات مجلس الإدارة فيما يتعلق بالإجراءات التي سيتخذها المجلس أو يؤثر في تعيين أعضاء اللجنة التنفيذية بتعيين أعضاء موالين له في هذه اللجنة أو يؤثر في المجلس بعدم تشكيل مثل هذه اللجان أصلاً. هذا بالإضافة إلى لجنة التدقيق والمراجعة التنفيذية الذين يشرفون على عمليات القيد المالية والكشف والإفصاح في الشركة ومسك الدفاتر بها. فطبقاً للأعراف التجارية وقواعد حوكمة الشركات تشكل هذه اللجنة من أعضاء مجلس إدارة مستقلين الذين لديهم تأثير أقل على عمليات وأنشطة الشركة، والتي بدورها تقوم بتقديم تقاريرها مباشرة إلى مجلس الإدارة عن طريق رئيسه، هذا الأمر سيخلق تضارباً في المصالح وقد يقلل من مصداقية وفعالية ما تقوم به اللجنة إذ أنه من المتصور أن يجمال الأعضاء اللجنة (وهم أعضاء مجلس إدارة) رئيس مجلس الإدارة في عدم تقديم تقارير سلبية ضد الرئيس التنفيذي (الذي هو نفسه رئيس مجلس الإدارة).

مثل هذا النوع من التضارب يشكل تهديداً لعمليات الحوكمة والتدقيق بالشركة ومن ثم يؤثر في أداء الإدارة، بالتالي قد تواجه الشركة صعوبة في جذب الاستثمارات الجديدة أو احتفاظ بالمستثمرين الحاليين الذين يقدرون الحوكمة القوية للشركات ويفضلون الفصل الواضح للأدوار.²

4. انخفاض أداء المدير التنفيذي المزدوج

تختلف أدوار الرئيس التنفيذي بشكل كبير عن أدوار رئيس مجلس الإدارة وبموجب سياسة ازدواجية الرئيس التنفيذي، يُطلب من هذا الشخص تنفيذ هذه الأدوار في وقت واحد. غالباً ما يتولى رئيس مجلس الإدارة دور قيادي مع باقي أعضاء مجلس الإدارة في تحديد توقعات واضحة لثقافة الشركة وقيمتها واستراتيجياتها. وبشكل منفصل، يقوم الرئيس التنفيذي بتنفيذ هذه الاستراتيجية، وقد يقترح رأس المال المناسب لتنفيذها، ويكون مسؤولاً في النهاية أمام مجلس الإدارة لتنفيذ هذه السياسات والاستراتيجيات.

مع ذلك أن الشخص الذي يعمل في وظيفتين قد يكون أدائه أقل من الآخر الذي يتقلد وظيفة واحدة بشكل عام، فوجود شخصين منفصلين يكرسان ساعات عملهما بالكامل للوفاء بالواجبات المطلوبة سيكون أدائه أعلى مستوى بخلاف إذا قام به ذات الشخص، الأمر الذي قد يؤدي إلى انخفاض محتمل في الأداء. هذا الإشكال يزيد حدة في الشركات الكبرى

¹ المرجع السابق (هامش 5)

² المرجع السابق

التي تتطلب مهام كثيرة لكلا الوظيفتين، حيث أنه في مثل هذا النوع من الشركات يتطلب العمل كرئيس تنفيذي عدد أكبر من الساعات، الأمر الذي بدوره سيؤثر على مهامه كرئيس مجلس الإدارة. لكن مع ذلك هناك من يرى بأن المسألة على العكس تماما حيث يرى كونجر ولولر وإلستراند وجونسون في دراستهما إن القيادة الموحدة للشركة من شأنها أن تسهل رفع أداء للشركة، لأنها تزيل أي غموض داخلي أو خارجي بشأن من هو المسؤول عن عمليات الشركة ونتائجها، وتزيل إمكانية الصراعات غير الوظيفية وصراعات القوة بين الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة.¹

إلا أننا نرى بأن منطق الأمور أن هذا النظام يؤدي إلى نتيجة عكسية في ضعف أداء الرئيس التنفيذي المزدوج، حيث أنه طبيعة المهام الموكلة للوظيفتين ستسبب بالضرورة إلى تقصير هذا الشخص في أحد الوظيفتين، إن لم يكن في كلاهما، الأمر الذي قد ينتج عنه إلى خطر إقالة المدير التنفيذي المزدوج من الوظيفتين، ومن ثم سيؤثر ذلك سلبا على سمعة الشركة وأدائها. ومما يدل على ما ذهبنا إليه دراسة موبين وآخرون المنشورة في 2015، والتي أظهرت أن ازدواجية الرئيس التنفيذي لها علاقة سلبية كبيرة بأداء الشركة. كما كشفت الدراسة التأثيرات السلبية لحجم الشركة (الصغيرة والكبيرة) والنفقات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات والعلاقة السلبية بنظام ازدواجية الرئيس التنفيذي وتحسين أداء الشركات الصينية.²

المبحث الثاني: تقييم نظام ازدواجية المدير التنفيذي في ليبيا.

في هذا المبحث سنستعرض في المطلب الأول موقف القانون الليبي المتعلق بنظام ازدواجية الرئيس التنفيذي في ليبيا، وفي المطلب الثاني سنقوم بدراسة النموذج الأمثل المتعلق بنظام ازدواجية المدير التنفيذي في ليبيا.

المطلب الأول: موقف القانون الليبي المتعلق بنظام ازدواجية المدير التنفيذي في ليبيا

هنا سنقوم بعرض موقف النظام القانوني الليبي والمتمثل في قانون النشاط التجاري (أولا)، ولائحة الحوكمة الصادرة بقرار وزير الاقتصاد رقم 712 لسنة 2022 (ثانيا).

أولا: موقف قانون النشاط التجاري المتعلق بنظام ازدواجية المدير التنفيذي في ليبيا.

باستقراء نصوص قانون النشاط التجاري نجد أنه لم يتبن نظام ازدواجية المدير التنفيذي بشكل واضح، حيث نصت مادة 180 من القانون المذكور على "يعتبر رئيس مجلس الإدارة ممثلا قانونيا للشركة، كما يتولى مهام المدير العام إذا لم تسند هذه الوظيفة لشخص آخر، ويجب عليه أن يقوم بإيداع نموذج توقيعه لدى مكتب السجل التجاري المختص". بالتالي أن النظام القانوني الليبي ترك الأخذ بنظام ازدواجية الرئيس التنفيذي على الخيار. ومما يؤكد هذه النهج ما ورد في مادة 189 والتي نصت على "المجلس الإدارة إذا نص النظام الأساسي على ذلك تعيين مدير عام من بين أعضائه أو من خارج المجلس. وله أيضا تعيين مدراء عامين مساعدين، ومدراء إدارات حسب الأحوال ووفقا للضوابط التي يبينها النظام الأساسي".

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو هل في حال لم يتم تعيين رئيسا تنفيذيا (مديرا عاما) يعتبر رئيس مجلس الإدارة متقلدا للوظيفتين؟

من وجهة نظرنا لا يعتبر رئيس مجلس الإدارة متقلدا للوظيفتين، بل يعتبر فقط موكل بمهام الرئيس التنفيذي بدون أن يتقلد هذا المنصب الأخير، وهذا التحليل يستشف من نص المادة المشار إليها أعلاه، حيث نصت " كما يتولى مهام المدير العام إذا لم تسند هذه الوظيفة لشخص آخر". بهذا تعتبر وظيفة الرئيس التنفيذي غير موجودة أصلا، لأن مهامها أوكلت لرئيس مجلس الإدارة. كما أنه في هذه الحالة يجب أن يكون رئيس مجلس الإدارة متفرغا لهذه الوظيفة، وذلك

¹ Conger, J.A. & Lawler E.E. 2009. Why your board needs a nonexecutive chair. In Boardroom Realities: Building Leaders Across Your Board, edited by Conger, J.A., 51-84. Jossey Bass, San Francisco. See also Dalton, D.R., Daily C.M., Ellstrand, A.E. & Johnson, J.L. 1998. Meta-analysis reviews of board composition, leadership structure and financial performance. strategic management journal 19(3): 269-290

² Riaqa Mubeen and others, The Relationship Between CEO Duality and Business Firms' Performance: The Moderating Role of Firm Size and Corporate Social Responsibility, Frontiers in Psychology, published on 30 December 2021, available at

<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.669715/full>

باعتبار أن مهامه كمدير تنفيذي تستوجب هذا التفرغ، حيث تمنح له بعض الاختصاصات كرئيس مجلس إدارة تتطلب منه الحضور اليومي.¹

من الجدير بالذكر أن القانون لم يمنح اختصاصات للرئيس التنفيذي للشركة، بل ترك هذه المسألة للسلطة التقديرية للمساهمين أو مجلس الإدارة حسب نظام الأساسي للشركة.² بهذا الخصوص نصت المادة 190 من قانون النشاط التجاري على "يكون للمديرين العامين سلطة تمثيل الشركة فيما يتعلق بالاختصاصات المخولة إليهم، دون المساس بحقوق الغير حسن النية." بالتالي يكون للمدير العام (الرئيس التنفيذي للشركة) سلطات إذا تم منحها له في النظام الأساسي للشركة أو بحكم قرارات مجلس الإدارة، حيث أن الأخير هو أصل السلطات التنفيذية بالشركة،³ ويستطيع تفويض جزء من سلطاته التنفيذية للرئيس التنفيذي بالشركة طبقاً لنص المادة 195 من القانون المشار إليه أعلاه ونصها "يحدد مجلس الإدارة المهام والواجبات الموكلة للمديرين العامين، كما يحدد مكافأتهم ومزاياهم، ولهم الحق في المطالبة بالتعويض إذا تم عزلهم دون مبرر".

ثانياً: موقف لائحة الحوكمة المتعلق بنظام ازدواجية المدير التنفيذي في ليبيا

أما فيما يتعلق بلائحة الحوكمة الصادرة بقرار وزير الاقتصاد رقم 712 لسنة 2021م، فإن المادة 19 منها نصت على التالي:

- "لا يجوز للمدير العام أن يكون رئيساً أو عضواً في مجلس إدارة شركة أخرى دون الحصول على إذن مسبق من مجلس الإدارة، ولا يجوز له في جميع الأحوال أن يجمع بين عضوية مجلس، وتبطل كل عضوية تقرب المخالف ذلك طبقاً لأحكام المادة 193 من قانون النشاط التجاري، وينصرف البطلان إلى العضوية الأحدث...."
- ويحق للجمعية العمومية تنتدب أحد أعضاء مجلس الإدارة للقيام بمهام المدير العام، أو مهام نائب المدير العام، وفي حال عدم قيامها، يحق لمجلس الإدارة اختيار أحد أعضائه لشغل هذه الوظيفة، أو اختيار من يشغلها من خارج أعضاء مجلس الإدارة، ويحدد المجلس اختصاصات المدير العام ومكافأته، بما لا يتعارض مع أحكام هذه اللائحة".

باستقراء النص السابق نجد أن اللائحة المعنية نحت نفس نهج قانون النشاط التجاري ولم تقم بالتفصيل في تبني نظام ازدواجية الرئيس التنفيذي، إلا أنها منحت اختصاص لمجلس الإدارة في اختيار أحد أعضائه لشغل وظيفة الرئيس التنفيذي (المادة 19 من اللائحة)، ولم تقصر هذه الوظيفة على رئيس مجلس الإدارة، وذلك بخلاف قانون النشاط التجاري الذي حدد من يكون رئيساً تنفيذياً في حال لم تسند هذه الوظيفة لشخص آخر واعتبر رئيس مجلس الإدارة ممثلاً قانونياً للشركة ويتولى مهام المدير العام (المادة 180 من قانون النشاط التجاري) في حال لم يعين رئيساً تنفيذياً. وبخصوص من يملك حق تعيين الرئيس التنفيذي (المدير العام) نجد أن اللائحة خالفت النهج المتعارف عليه والذي تبناه القانون صراحة، من حيث أنها منحت هذا الاختصاص للجمعية العمومية، وذلك بنصها في المادة المشار إليها أعلاه "ويحق للجمعية العمومية تنتدب أحد أعضاء مجلس الإدارة للقيام بمهام المدير العام، أو مهام نائب المدير العام...."، إلا أن قانون النشاط التجاري أسند هذا الاختصاص لمجلس الإدارة وذلك بنصه في المادة (189) على التالي: "لمجلس الإدارة إذا نص النظام الأساسي على ذلك تعيين مدير عام من بين أعضائه أو من خارج المجلس". باستقراء النصين نجد أن النصين غير متعارضين في ظاهرهما، حيث أن نص القانون "لمجلس الإدارة إذا نص النظام الأساسي على ذلك تعيين مدير عام...." بالتالي سلطة تعيين الرئيس التنفيذي يحددها الملاك في النظام الأساسي

¹ قد يكون غير رئيس مجلس الإدارة أحياناً غير متفرغاً عندما تسند له اختصاصات لا تتطلب الحضور اليومي، مثل تلك الاختصاصات التي تتعلق بتنظيم أعمال مجلس الإدارة فقط.

² من المهم الإشارة أن قانون النشاط التجاري نص مادة في 193 "لا يجوز للمدير العام أن يكون رئيساً أو عضواً في مجلس إدارة شركة أخرى دون الحصول على إذن مسبق من مجلس الإدارة.

ولا يجوز له أن يجمع بين عضوية مجلس إدارة أكثر من شركتين، وتبطل كل عضوية تقرر بالمخالفة لأحكام هذه المادة، وينصرف البطلان إلى العضوية الأحدث".

³ نصت الفقرة 2 من المادة 172 من قانون النشاط التجاري على التالي: "ولمجلس الإدارة اتخاذ كافة القرارات، وإبرام كل التصرفات اللازمة لتحقيق غرض ونشاط الشركة،....".

للشركة، وفي اللائحة أقرت بأن الملاك لهم الحق في تعيين الرئيس التنفيذي، إلا أن هذا النهج منتقد عندنا، حيث أنه من الأولي أن تنهج اللائحة نهج القانون بحذافيره دون تزيد، و أن تعزي هذا الاختصاص كأصل إلى مجلس الإدارة إلا إذا اتفق المساهمون على غير ذلك.

كما أنه من المآخذ على نص اللائحة أنها استعملت نص النذب بدل من التعيين، حيث أن هذا المصطلح يعتبر هجين وغير متعارف عليه في فقه قانون الشركات، فالرئيس التنفيذي يعين من قبل مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية ولا ينتدب. هذا المصطلح الأخير متعارف عليه في القانون العام، حيث أن قانون علاقات العمل استعمل هذا المصطلح فيما يتعلق بالوظيفة العامة، باعتبار أن هذا اللفظ يعني ندب الموظف من عمله للقيام مؤقتاً بعمل وظيفة أخرى في نفس الوزارة أو المصلحة أو في وزارة أو مصلحة أخرى أو في هيئة أو مؤسسة عامة ذات شخصية اعتبارية، كما يجوز أن يجمع الموظف بين العملين، وذلك كله إذا كانت حالة العمل في الوظيفة الأصلية تسمح بهذا الندب. فالموظف المنتدب هو من أعفي مؤقتاً من مهام وظيفته العامة الأصلية وأسندت إليه مهمة أخرى مع احتفاظه بحق تقاضي راتبه وبحقه في التدرج والترقية والترفع والتقاعد في إدارته الأصلية.¹

المطلب الثاني: النموذج الأمثل المتعلق بنظام ازدواجية المدير التنفيذي في ليبيا

في هذا المبحث سنقوم بتحليل نوع الشركات التي يمكن أن تتبنى هذا النظام على الخيار (أولاً)، ثم بعد ذلك سنتطرق إلى وجوب تبني نظام الفصل بين الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة من وجهة نظرنا في أحوال معينة (ثانياً).

أولاً: متى يكون نظام ازدواجية الرئيس التنفيذي اختيارياً.

يرى البعض أن نظام ازدواجية الرئيس التنفيذي مقبول في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم،² حيث أن هذا الفريق يرى أن الجمع بين دوري الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة يمكن أن يحقق رؤية استراتيجية واحدة للشركة ويسهل عملية صنع القرار للشركة ويدمج رؤية الرئيس التنفيذي بشكل مباشر في عملية صنع القرار في مجلس الإدارة.³

كما أن أنصار هذه النظرية يرون أن الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم والشركات العائلية تعمل على تحسين حوكمة الشركات والتخفيف من تأثير ازدواجية الرئيس التنفيذي من خلال تعيين أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة لإقامة التوازن في عملية صنع القرار بالشركة، حيث أنه سيقومون بدورهم كمراقب على أعمال المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة بشكل حيادي. هذا الأمر قد يقود أعضاء مجلس الإدارة المستقلين إلى إنشاء لجان متخصصة مثل لجان التدقيق ولجان المكافآت ولجان الترشيح، وذلك لتعزيز ممارسات الحوكمة واتباع نهج قويم في اتخاذ القرارات بالشركة، أيضاً من دور الأعضاء المستقلين بمجلس الإدارة تعزيز مبدأ الشفافية في صنع القرار من خلال الكشف عن تضارب المصالح المحتمل وتطوير معايير اختيار المرشحين الخارجيين لمنصب الرئيس التنفيذي والإشراف على اختيار الرئيس التنفيذي يختلف عن شخص رئيس مجلس الإدارة في مرحلة ما ضماناً للتنوع في القيادة والانتقال السلس لها.⁴

واستناداً للمبدأ العام في الحوكمة والذي فحواه أنه لا توجد قواعد ثابتة ومحددة يمكن أن تطبق على جميع أنواع الشركات باختلاف هيكل ملكيتها، بالتالي الشركات التي يختار ملاكها بأن يكون الرئيس التنفيذي هو نفسه رئيس مجلس الإدارة تختلف عن الشركات التي تتبنى توحيد هذه الوظيفة في شخص واحد، على سبيل المثال في الشركات العائلية (التي هي غالباً ما تكون شركات صغيرة أو متوسطة) يرى البعض أنه بسبب العلاقات العائلية المعقدة، فإن وجود رئيس تنفيذي يكون هو أيضاً رئيس مجلس الإدارة قد يؤدي إلى فهم أفضل للتعامل مع هذه العلاقات وحل الخلافات بين الملاك الذين يشكلون عائلة واحدة والذين قد يتقلدون في بعض الأحيان وظائف مهمة بالشركة. بالإضافة

¹ انظر المواد 126- 146- 147- 148 من قانون رقم (12) لسنة 2010 بشأن علاقات العمل.

² لا يوجد معيار ثابت تقسيم الشركات إلى صغيرة ومتوسطة وكبيرة، حيث معيار التقسيم هذا يختلف من بلد لآخر، إلا أننا نرى أنه في ليبيا أفضل معيار هو أن الشركات الصغيرة يكون رأس مالها أقل من مائة ألف، بينما الشركات متوسطة الحجم يبلغ رأس مالها المليون فأكثر أما الشركات الكبرى فحجم رأسمالها يصل إلى عشرة مليون، هذا بخلاف الدول الكبرى التي تعتبر حجم رأسمال الشركات الكبرى يصل إلى مائة مليون دولار.

³ المرجع السابق (هامش 5).

⁴ المرجع السابق.

إلى ذلك، غالباً ما تكون أهداف الشركات العائلية طويلة الأجل، وبالتالي يرى البعض أن ازدواجية الرئيس التنفيذي من شأنها أن تعزز تركيز النمو المستدام بالشركة وإرثها، بدلاً من المكاسب قصيرة الأجل¹.

في مثل هذا النوع من الشركات نرى أنه من المقبول عقلاً ومنطقاً أن يكون نظام ازدواجية الرئيس التنفيذي اختياري، حيث أن الشركات الصغيرة والمتوسطة والعائلية غالباً ما تكون ملكيتها ملكية مركزة في يد أحد المساهمين (المساهمين بالأغلبية)، بالتالي غالباً ما يكون هذا الأخير هو رئيس الجمعية العمومية ورئيس مجلس الإدارة ورئيس تنفيذي للشركة في ذات الوقت، لكن مع ذلك لحماية أقلية المساهمين يجب فرض بعض قواعد الحوكمة التي يمكن أن تحقق توازن في المصالح بين أقلية المساهمين وأكثريتهم منها تعزيز مبدأ الشفافية ووضع قواعد راسخة لحل تضارب المصالح بين الأقلية والأكثرية.

من الجدير بالقول أنه لا توجد معايير عالية للحوكمة – عادة - في مثل هذا النوع من الشركات (الصغيرة والمتوسطة) حيث أن الرقابة على الشركة ستكون مركزة في يد أغلبية المساهمين الذين يملكون سلطة التحكم والرقابة على الشركة، ولا يوجد بها أي قواعد حوكمة لتنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، في أغلب الأحيان الرئيس التنفيذي ستكون له علاقة وطيدة مع رئيس مجلس الإدارة المتحكم في قرارات مجلس الإدارة، عليه سيخضع الرئيس التنفيذي لاختيارات رئيس مجلس الإدارة التي قد تتعلق أيضاً باختياراته الشخصية، حيث أن رئيس مجلس الإدارة يعتبر هو المتحكم الفعلي في إدارة الشركة بشكل عام، وعلى نفس النسق إن لم يكن رئيس مجلس الإدارة هو نفسه المساهم المتحكم بالشركة، فإن الأخير هو من يملك التحكم في رئيس مجلس الإدارة بحكم سلطة تعيينه (نظرية المتحكم الفعلي في فقه حوكمة الشركات).

ثانياً: متى يكون نظام الفصل بين وظيفتي الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة إجبارياً.

من الجدير القول إنه بعد الأداء الضعيف للشركات الذي أدى إلى انخفاض في قيمة الأسهم في العديد من الشركات الأمريكية الكبرى نتج عنه إحياء موضوع ازدواجية الرئيس التنفيذي بشكل خاص وإلى حوكمة الشركات بشكل عام. وعلى الرغم من الأدلة المحدودة، فقد تم إلقاء اللوم على نظام ازدواجية الرئيس التنفيذي كأحد الأسباب المهمة في ضعف أداء الشركات وفشلها في التكيف مع البيئة المتغيرة². إلا أن بعض الدراسات تضعف العلاقة بين نظام ازدواجية الرئيس التنفيذي وأداء الشركة، مثلاً تشير نتائج دراسة باليقا وآخرون إلى أن: (1) السوق قد لا يتأثر بالتغيرات في حالة الازدواجية للشركة؛ (2) هناك القليل من الأدلة التي تدل على علاقة الأداء التشغيلي للشركة مع نظام ازدواجية الرئيس التنفيذي؛ و(3) هناك دليل ضعيف على أن حالة الازدواجية تؤثر على الأداء الطويل الأجل للشركة³.

لكن مع أن البعض قلل أهمية العلاقة بين أداء الشركة ونظام ازدواجية الرئيس التنفيذي، إلا أننا نرى أن هذا النظام يجب أن يكون الأساس في الشركات الكبرى (سواء كانت شركات قطاع خاص أو شركات عامة أو شركات اقتصاد مختلط) والشركات العامة أياً كان حجمها، وأنه يجب أن يكون هناك نظام قانوني محكم ينظم إلزامية هذا النظام في مثل هذا النوع من الشركات يفرض بقوة القانون أو لائحة تصدر من رئاسة الوزراء.

وذلك استناداً إلى أن القوانين الاقتصادية يجب أن تسعى إلى تحقيق الفاعلية الاقتصادية، وكما هو معروف أن نظام فصل وظيفتي الرئيس التنفيذي للشركة عن رئيس مجلس الإدارة يحقق من المصالح الكثير ويحل إشكالات تضارب المصالح بين الرئيس المزدوج ومجلس الإدارة. وبلا شك أنه عند توازن المصالح بين النظامين (النظام الذي ينادي بالازدواجية بين الوظيفتين والآخر الذي ينادي بالفصل بينهما) نجد أن نظام الازدواجية له إيجابيات - كما أسلفنا - تبدأ

¹ المرجع السابق.

² B. Ram Baliga, R. Charles Moyer, Ramesh S. Rao, DEO Duality and Firm Performance, published in Willy online Library January 1996, available at [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199601\)17:1<41::AID-SMJ784>3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199601)17:1<41::AID-SMJ784>3.0.CO;2-%23)

³ المرجع السابق.

من السرعة في اتخاذ القرار والسرعة في نقل المعلومات، وتنتهي بأن القيادة في مثل هذا النوع من النظام تكون فيه أكثر وحدة، إلا أن مثالب هذا النظام تفوق مزاياه خاصة في ظل عدم وجود دليل راجح في إقامة العلاقة الإيجابية بين نظام ازدواجية وأداء الشركة، عليه ينصح بتبني نظام الفصل بين الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة بالشركات الكبرى والعامة، للأسباب التالية:

- أن مثل هذا النوع من الشركات تحتاج إلى معايير مثالية في الحوكمة، بالتالي تبني هذا النظام سيحل إشكال تعارض الأهداف بين مجلس الإدارة والرئيس المزدوج، حيث أنه عند توحيد وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي فإنه التعارض في المصالح بين مجلس الإدارة والرئيس المزدوج سيختفي.
- كما أن نظام الفصل يحل إشكال الرقابة من قبل مجلس الإدارة، حيث أن مجلس الإدارة من وظيفته الإشراف والرقابة على الرئيس التنفيذي، فلا يتصور أن يراقب الشخص نفسه بمعنى أن يراقب ويشرف رئيس مجلس الإدارة بصفته هذه على نفسه بصفته رئيس تنفيذي، لكن باتباع نظام الفصل في الوظيفتين سوف يعتبر هذا الإشكال حل تلقائياً.
- إن اتباع نظام الفصل بين الوظيفتين يعالج مسألة تضارب المصالح في تشكيل اللجان التنفيذية أو التأثير عليها، فلجان الحوكمة التنفيذية التي تشكل من مجلس الإدارة مثل تلك المتعلقة بالتدقيق والمراجعة وتقييم الأداء السابق الإشارة إليها سوف لا يتدخل في تشكيلها - لا من قريب ولا من بعيد - الرئيس التنفيذي، بالتالي يستطيع رئيس مجلس الإدارة أن يكون عضواً في أحد هذه اللجان وأن يؤثر في تشكيلها بشكل إيجابي.
- أيضاً ما دام الشركة تنصف بأنها من الشركات الكبرى التي تنصف برأس مال كبير، هذا يعني أن إدارة الشركة تمارس أعمال وعمليات إدارية وفنية ومالية معقدة، الأمر الذي يحتاج إجرائها وتنفيذها والإشراف عليها ومتابعتها والرقابة عليها إلى شخصين منفصلين. عليه من المستحسن أن يكون في مثل هذه الشركات توزيع للسلطات بين رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي.
- نظام الفصل في الوظيفتين يتماشى مع الشركات العامة، حيث أنه في مثل هذا النوع من الشركات يجب أن تحل جميع أشكال تضارب المصالح، لأن أي تضارب في المصالح في مثل هذا النوع من الشركات سيؤثر سلباً على المالك الحقيقي لهذه الشركات ألا وهو الشعب. بالتالي ينصح بأن تتبنى هذا النوع من الشركات نظام رقابة فعال والذي لا يتحقق إلا بوجود نظام الفصل بين الوظيفتين.
- إن اتباع نظام الفصل بين الوظيفتين سيشجع المستثمرين في الاستثمار بالشركات الكبرى، وذلك باعتبار أن هذه الشركة تتبع قواعد حوكمة رشيدة ونظامها يحل إشكال نظرية الوكالة وتضارب المصالح بين مجلس الإدارة والرئيس المزدوج. كما أن اتباع نظام الفصل بين الوظيفتين يحل إشكال عدم الشفافية في الشركات، باعتبار أن الرئيس المزدوج دائماً يحاول في عدم الكشف عن المعلومات التي تهدد وجوده أو تهدد مصالحه الشخصية.

الخاتمة

هذا البحث درس نظام ازدواجية الرئيس التنفيذي في ليبيا، وبعد سرد مزايا وعيوب هذا النظام، تمت دراسة موقف القانون الليبي فخلصت الدراسة بأن القانون الليبي بشكل عام (سواء قانون النشاط التجاري أو لائحة الحوكمة) لم يتبن نظام ازدواجية الرئيس التنفيذي وتركاً حسم هذه المسألة لمجلس الإدارة أو الجمعية العمومية للشركة. إلا أن هذه الدراسة خلصت بأن موقف المشرع الليبي محمود فيما يتعلق بالشركات الصغرى والشركات المتوسطة والعائلية، إلا أنها رأت أن نظام الفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للشركة يجب أن يتبناه المشرع في الشركات العامة - بشكل عام - أياً كان حجمها، وفي الشركات الكبرى - بشكل خاص - التي يتجاوز رأسمالها عشرة ملايين دينار ليبي (على حد تعريفنا لها). وذلك لأسباب عدة منها ترجع لمعالجة تضارب المصالح بين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي في تشكيل اللجان التنفيذية للجنة المراجعة والتدقيق ولجنة التقييم، كما أن نظام الفصل بين الوظيفتين سيساهم بشكل فعال في تشجيع المستثمرين في الاستثمار بالشركة التي تتبنى نظام الفصل. هذا فضلاً عن أن نظام الفصل بين الوظيفتين يعالج إشكال تضارب المصالح بين الملاك والرئيس التنفيذي، فالفصل بين الوظيفتين يخلق رئيس مجلس إدارة فعال يراقب أعمال الرئيس التنفيذي. ناهيك عن أن هذا النظام سيساهم في خلق

بيئة تدعم معايير حوكمة الشركات، بالتالي ستساعد في ترسيخ مبادئ الحوكمة منها مبدأ الشفافية، حيث أنه بتبني نظام ازدواجية الرئيس التنفيذي سيسعي الرئيس المزدوج (رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي في ذات الوقت) إلى إخفاء بعض المعلومات والتقارير التي من الممكن أن تعرض على مجلس الإدارة وستساعد في كشف مخالفات الرئيس المزدوج أو تجاوزاته، لكن بتبني نظام الفصل فإن مجلس الإدارة سوف لا يخفي مثل هذه المعلومات حول المدير التنفيذي عن مجلس الإدارة.

المراجع

- قانون النشاط التجاري رقم 23 لسنة 2010.
- قانون رقم 12 لسنة 2010 بشأن علاقات العمل.
- صحيفة الرأي-اقتصاد، خمسة وأربعون شركة تعاني من ازدواج مهام الرئيس التنفيذي، صحيفة الرأي، تاريخ النشر 16-11-2015، متاح في <https://alrai.com/article/745961> /اقتصاد/دراسة-45-شركة-مساهمة-عامة-
تعاني-من-ازدواجية-مهام-الرئيس-التنفيذي.
- **B. Ram Baliga, R. Charles Moyer, Ramesh S. Rao**, DEO Duality and Firm Performance, published in Willy online Library January 1996, available at [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199601\)17:1<41::AID-SMJ784>3.0.CO;2-23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199601)17:1<41::AID-SMJ784>3.0.CO;2-23)
- Bellmac Consulting, The Impact Of CEO Duality On Governance, available at <https://bellmacconsulting.com/the-impact-of-ceo-duality-on-governance/>
- Conger, J.A. & Lawler E.E. 2009. *Why your board needs a nonexecutive chair*. In *Boardroom Realities: Building Leaders Across Your Board*, edited by Conger, J.A., 51-84. Jossey Bass, San Francisco.
- Dalton, D.R., Daily C.M., Ellstrand, A.E. & Johnson, J.L. 1998. *Meta-analysis reviews of board composition, leadership structure and financial performance*, Strategic management journal 19(3)
- Haniffa, R. & Hudaib, M, *Corporate governance structure and performance of Malaysia listed companies*. Journal of Business Finance & Accounting, 2006, 1034-1062.
- Indeed Editorial Team, *What Are the Pros and Cons of CEO Duality?* Available at <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/ceo-duality>
- Lorsch, J.W. & Lipton, M. 1993. *On the Leading Edge: The Lead Director (cover story)*, Harvard Business Review 71.
- **Marc Goergen**, *CEO Duality: For Better and for Worse*, IE University published on April 27, 2021 at <https://www.ie.edu/insights/articles/ceo-duality/>
- Riaqa Mubeen and others, *The Relationship Between CEO Duality and Business Firms' Performance: The Moderating Role of Firm Size and Corporate Social Responsibility*, Frontiers in Psychology, published on 30 December 2021, available at <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.669715/full>
- Patnaik, R. & Sahoo P.K., *CEO's Legacy to the Board: Honesty, Resilience or Trust?*, The IUP Journal of Corporate Governance 9(1&2) 2010.
- **Ryan Krause, Matthew Semadeni, and Albert A. Cannella**, *CEO Duality: A Review and Research Agenda*, Volume 40, Issue 1, available at <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206313503013>
- Sydney Finkelstein and Richard A. D'Aveni, *CEO Duality as a Double-Edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command*, The Academy of Management Journal Vol. 37, No. 5 (Oct., 1994).