

# حوكمة قطاع الطيران بين الكائن والممكن: دراسة حالة لتحوّل الخطوط الجوية الكويتية من مؤسسة إلى شركة

د. مشاعل عبد العزيز الهاجري  
كلية الحقوق، جامعة الكويت

## الملخص:

بالنظر إلى طبيعة قطاع الطيران وتعدد الأطراف الفاعلة فيه من دول ذات سيادة على أقاليمها الجوية إلى شركات عالمية ذات ميزانيات ضخمة، تكون التفاعلات المصلحية الكبرى حقيقة من الحقائق الثابتة في هذا القطاع. وبشكل تدريجي، عرف هذا القطاع أفكاراً جديدة على مستوى التنظيم الرشيد للإدارة، وهي أفكار صارت تعبر عن نفسها الآن على هيئة ثقافة جديدة، تتحرى العلاقة بين القانون والحوكمة الرشيدة.

وفي الحالة الكويتية تحديداً، فإن مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية - الناقل الوطني لدولة الكويت - قد مرت بتحديات كبرى سياسية واقتصادية معاً (الاحتلال العراقي، ضعف الإدارة، دخول لاعبين جدد إلى السوق)، نأت بها لسنوات طويلة عن مسار المنافسة مع نظيراتها من الشركات الخليجية، إلا أنه بصدور القانون رقم (6) لسنة 2008 في شأن تحويل مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية إلى شركة مساهمة وتعديلاته، دبت الدماء فيها من جديد وبدأ العمل على تحويل المؤسسة إلى شركة. ومع ذلك، فتحديات المهمة كبيرة، من حيث إنها تتطلب التصدي لعدة جبهات معاً، كجبهة التمويل والأصول، رفع مستوى التنافسية التجارية، الالتزام بالنظم الرقابية، وتسوية المنازعات، إبرام عقود التأمين، إدارة المخاطر، وكل ذلك ضمن حدود التنظيم السوي وفقاً لقواعد الحوكمة الرشيدة.

على خلفية ما تقدم، تبحث هذه الورقة العلمية في الحوكمة الرشيدة كما تطبق في قطاع الطيران، مع إلقاء الضوء على بعض التجارب المقارنة، من خلال تناول الأطر

العامة لهذه التجارب، مع التركيز على شركة الخطوط الجوية الكويتية كدراسة حالة.

إذ لما كانت الخطوط الجوية الكويتية تمر بمرحلة تحولية تظل فيها جميع آفاق الاحتمال والإمكان واردة، فإن رسالة هذا البحث هي أن دراسة «الكائن» (أي أفضل الممارسات Best Practices) يمكن جداً أن تحسن في تحقيق أفضل درجات «الممكن» (المتمثل في مشروع حوكمة الكويتية).

## المقدمة :

بالنظر إلى طبيعة قطاع الطيران وتعدد الأطراف الفاعلة فيه من دول ذات سيادة على أقاليمها الجوية إلى شركات عالمية ذات ميزانيات ضخمة، يتبين أن التفاعلات المصلحية الكبرى هي حقيقة من الحقائق الثابتة في هذا القطاع. وبشكل تدريجي، عرف هذا القطاع أفكاراً جديدة على مستوى التنظيم الرشيد للإدارة، وهي أفكارٌ صارت تعبر عن نفسها الآن على هيئة ثقافة جديدة، تتحرى العلاقة بين كل من القانون والإدارة والمحاسبة، وهي ما بات يعرف بـ «الحوكمة»<sup>(1)</sup>.

وفي الحالة الكويتية تحديداً، فإن قطاع الطيران يمر بطفرة كبيرة، لا سيما مع اتباع سياسة السماوات المفتوحة (Open Skies) والاهتمام بإعادة هيكلة بعض شركات الطيران، وتوقيع عقد لبناء مطار جديد، ووضع خطط لمطار مساند لزيادة الطاقة الاستيعابية إلى 25 مليون مسافر سنوياً، مقارنة مع الطاقة الحالية التي تصل اليوم إلى 8.877 ملايين فقط. ويتزامن ذلك مع التفات الحكومة بعين الاهتمام إلى مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية - الناقل الوطني لدولة الكويت - التي مرت بتحديات سياسية واقتصادية كبرى (الاحتلال العراقي، ضعف الإدارة، دخول لاعبين جدد إلى السوق)، نأت بها لسنواتٍ طويلة عن مسار المنافسة مع نظيراتها من الشركات الخليجية، فمع صدور القانون رقم 6 لسنة 2008 في شأن تحويل مؤسسة

(1) بالإضافة إلى مصطلح «الحوكمة» الذي تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية، هناك العديد من المصطلحات الأخرى المستخدمة في الأدبيات القانونية والإدارية والمحاسبية للتعبير عن نفس المعنى، مثل «توجيه الشركات»، «حاكمة الشركات»، «الإدارة الرشيدة»، «السلطة الجيدة»، وعدها.

الخطوط الجوية الكويتية إلى شركة مساهمة وتعديلاته، دبت الدماء في هذه المنشأة من جديد وبدأ العمل على تحويل المؤسسة الحكومية إلى شركة مساهمة عامة، تلاها قيام الشركة باصلاحات هيكلية كبرى تمثلت باستخدام وسائل تمويل مختلفة بهدف إدخال التحسينات الرأسمالية على هيكلها الأساسية<sup>(1)</sup>.

ومع ذلك، فتحديات هذه المرحلة التحوّلية كبيرة، من حيث إنها تتطلب التصدي لعدة جبهات معاً، كضمان التمويل ورفع قيمة الأصول، تحديث الأسطول، رفع مستوى التنافسية التجارية، الالتزام بالنظم الرقابية، تسوية المنازعات، إبرام عقود التأمين، إدارة المخاطر، وكل ذلك ضمن حدود التنظيم السويّ وفقاً لقواعد الحوكمة الرشيدة.

على خلفية ما تقدم، تبحث هذه الورقة العلمية في الحوكمة كما تطبق في قطاع الطيران، وإلقاء الضوء على بعض التجارب المقارنة، من خلال تناول الأطر العامة لهذه التجارب، مع التركيز على شركة الخطوط الجوية الكويتية من قبيل دراسة الحالة.

---

(1) فهد عواد عابر العنزي، أثر المرونة الإستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية (عمان: جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير، 2014) ص. 15.

## المبحث الأول

### حوكمة قطاع الطيران

يشير مصطلح «حوكمة الشركات» إلى منظومة من القواعد والمبادئ والممارسات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين إدارة المنشأة وبين أصحاب المصالح (بمن في ذلك المساهمين والعملاء والموردين والموظفين وعداهم). ومن هذا المنظور، نتناول فيما يلي قطاع الطيران من حيث طبيعته الخاصة وما يقترن بها من واقع وتحديات، ثم نعرِّج على فكرة أفضل الممارسات في هذا المجال (Best Practices)، من حيث نظم الحوكمة والامتثال والصناعة المعيارية.

### المطلب الأول

#### الطبيعة الخاصة لقطاع الطيران: الواقع والتحديات

تشهد صناعة النقل الجوي في المنطقة نشاطاً ملحوظاً نتيجة للتوسع الذي تشهده البنية التحتية لقطاع الطيران، وحتى عام 2025، يتوقع أن تنفق دول المنطقة ما يقرب من 20 مليار دينار على إنشاء أو توسعة مشروعات البنى التحتية والخدمات الجوية. وتذهب التقارير إلى أن صناعة النقل الجوي في منطقة الشرق الأوسط تشهد نمواً بمعدل 15٪، وهي نسبة تُعزى إلى تحرير هذا القطاع من جملة العوائق التي ترتبط بالمنافسة، والجودة، وخفض الأسعار، وتكثيف الخيارات. بذلك، تذهب التوقعات إلى أن هناك نمواً كبيراً في الطلب على الطائرات في أسواق الشرق الأوسط على المديين المتوسط والطويل، إذ تحتاج شركات الطيران في المنطقة إلى نحو 2520 طائرة بقيمة تبلغ 450 مليار دولار بحلول عام 2030، وبذلك فإن أسطول طائرات نقل الركاب في المنطقة سوف يشهد نمواً بزيادة قدرها 95٪.

ومع ذلك، فليس الأمر بالسهولة التي يبدو عليها، إذ تعترض قطاع الطيران في العالم عموماً وفي المنطقة خصوصاً جملة من التحديات، فقطاع الطيران هو قطاع اقتصادي معقد، من حيث إنه يشمل الأطراف الرئيسية ذات الصلة على المستويين الإقليمي والدولي من الهيئات التنظيمية وشركات الطيران، بالإضافة إلى شركات تشغيل المطارات وشركات تصنيع الطائرات والجمعيات والمنظمات الرائدة في مجال أنظمة السلامة وشركات توفير خدمات مراقبة الحركة الجوية».

والنتيجة المباشرة لكل ذلك - حتماً - هي التعقيد العلائقي، فالعلاقات العقدية التي تربط بين اللاعبين الفاعلين في المشهد تتسم بطبيعة متداخلة ومركبة، من ذلك مثلاً أن المشغل (أ) يبيع تذاكر الطائرة تحت رعاية الشركة (ب) إلا أنه يؤجر طائراته من الشركة (ج) ثم يؤجر طاقم طيران الذي سيعمل على هذه الطائرات من الشركة (د)، وبعدها، يطير من البلد (هـ) إلى البلد (و)، بما يعني أن المشغل الواحد سيدخل في علاقات عقدية متشابكة وسيخضع لقوانين تعود إلى بلدان متعددة ولفحص أكثر من جهة رقابية تعنى باعتباريات الامتثال والأمن والسلامة، وذلك بما يتناسب والعمليات المعقدة التي يدخل طرفاً فيها<sup>(1)</sup>.

كما أنه بعد أن كان لأغلب البلدان خطوط طيران وطنية مملوكة ومشغلة من قبل الحكومة - مع ما يعني ذلك من خضوع هذه الشركات لقدر كبير من التشريعات الحكومية من أجل مراعاة الاعتبارات الاقتصادية والسياسية وظروف الأمن والسلامة - فقد قامت الكثير من الدول مؤخراً بإعادة النظر في الرقابة الحكومية على قطاع الطيران من حيث إما تخفيف الضوابط والقيود الحكومية المفروضة على شركات الطيران أو إلغائها تماماً (Deregulation)، مثل ما تم في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال قانون Airline Deregulation Act الذي صدر في 24 أكتوبر 1978، كما أن دولاً أخرى اتبعت هذا النهج لاحقاً - وإن كان بدرجة أقل - كأستراليا والبرازيل والمكسيك والهند والمملكة المتحدة، فبعد أن كانت هذه الحكومات تتدخل في تنظيم قيم التعرفة وتحديد شبكات الخطوط الجوية وتعيين المتطلبات التشغيلية الأخرى لكل خط جوي، إلا أنها - منذ انسحابها من دورها نحو تنظيم هذا القطاع - تركت المجال واسعاً لشركات الطيران بحيث أضحت حرة إلى درجة كبيرة في التفاوض على الظروف التشغيلية الخاصة بها مع كل من الركاب وإدارات الطيران المدني وشركات الطيران المنافسة، ناهيك عن المطارات.

بذلك، انتهت مرحلة التدخل الحكومي في قطاع الطيران وبدأت مرحلة جديدة من التنظيم الذاتي (self-regulation)، ففي السنوات الأخيرة، تم تدريجياً نقل كثير من الصلاحيات والمسؤوليات التي كانت مناطة بالدولة من خلال سلطات الطيران

(1) 'Civil Aviation Legislation and Oversight: Can it Guarantee Safety?' (European Cockpit Association - ECA: Brussels, 2013), p. 2.

المدني وتحويلها إلى شركات الطيران وإلى طواقمها، على المستوى التشغيلي، من ذلك على سبيل المثال أن شركات الطيران صارت مسؤولة الآن عن التأكد من أن الركاب لا يدخلون الطائرة وهم يحملون أسلحة أو مواد خطيرة، وكذلك التثبت من إجراءاتها الأمنية وإعداد دليل العمل فيها وتجهيز المعدات الكافية وتدريب طاقم العمل المؤهل وتوفير الخدمات المساندة وعبءاتها، حيث إن المطار وشركة الأمن فيه صاروا مجرد مزودين للخدمات الأمنية على الأرض فقط (علماً بأنه - رغم ما يعني تحرير هذا القطاع من حرية أكبر لشركات الطيران - إلا أن ضعف اللوائح أو انعدامها يجعل من صناعة الطيران أكثر تعقيداً، من حيث الاضطرار إلى الاستعاضة عن التنظيم الرسمي بالتنظيم الذاتي، لاعتبارات تتراوح من التمويل إلى السلامة مثلاً، مما يؤدي إلى إدخال أطراف أكثر في العلاقات التجارية اللازمة لاستمرار النشاط و سيره بانتظام)<sup>(1)</sup>.

من هنا، صارت الممارسة التجارية حول العالم تبين بوضوح أن قوة الشركة تكمن في جهة الإدارة وليس في حملة الأسهم، وأنه ما لم يتم تنظيم طرائق عمل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وجعلها شفافة وواضحة بما يسمح للجهات الرقابية بالتدخل المبكر لدى الحاجة، فإن مصالح حملة الأسهم يمكن أن تكون مهددة بالخطر. بذلك، صدرت أول قواعد متعلقة بحوكمة الشركات في بريطانيا عام 1992 (The UK Corporate Governance Code)، واليوم تم إصدار حوالي 120 قانون لحوكمة الشركات على مستوى العالم، يواكبها عدد لا يحصى من الأدبيات الخاصة بهذا الموضوع<sup>(2)</sup>.

فإدارة الشركات أهمية كبيرة في صناعة الطيران التي تتطلب بطبيعتها التركيز على الأمان والسلامة مما يتطلب إيلاء أهمية خاصة للمخاطر، كما أن التركيز على نظم الامتثال (Compliance) هي مسألة أساسية من حيث إنه يجب اتباع عدد كبير من اللوائح الصادرة من منظمات الطيران المدني الوطنية أو الدولية، كما أن لاعتبارات إدارة الشركات أهمية خاصة في صناعة الطيران لارتباطها بالتخطيط والمراقبة المالية من حيث إن شركات الطيران تتطلب مصادر مالية عالية ونسبة تكرار وتطابق بين الأرباح والخسائر أكثر من أية صناعة أخرى<sup>(3)</sup>.

(1) 'Civil Aviation Legislation and Oversight: Can it Guarantee Safety?', Op. Cit, p. 12.

(2) Roland Müller, 'Aviation Governance', in: Andreas Wittmer et al, Aviation Systems, Springer Texts in Business and Economics, Springer, 16 June 2015, p. 185.

(3) Roland Müller, Op. Cit, p. 188.

لكل ما تقدم، صارت الحوكمة اليوم عاملاً حرجاً نحو نجاح الشركات العاملة في مجال صناعة الطيران على المدى الطويل، فبناء مجلس إدارة ذي رؤية تجارية ثاقبة وفريق متجانس وآليات عمل قيمة وإجراءات منضبطة هي أمور أساسية نحو التوجيه السديد في هذا المجال، وهو ما صار يعرف في الأدبيات القانونية والإدارية المعاصرة بـ «الحوكمة» (Governance). وتهتم الحوكمة المؤسسية بتحقيق التوازن فيما بين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة وبين الأهداف المجتمعية، فالأمر يتمثل بالنهاية في الموازنة بين كل من مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمع بشكل متنسق بقدر المستطاع، وفق ما خرجت به تقارير العديد من المنظمات والهيئات الدولية، التي حثت على تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الاقتصادية المختلفة.

ولعل أهم هذه التقارير وأكثرها انتشاراً هو التقرير الذي وضعته لجنة كادبوري Cadbury Committee والتي تم تشكيلها لوضع إطار لحوكمة الشركات إثر الأزمة الاقتصادية التي ضربت بريطانيا آنذاك فأطاحت بالعديد من كبريات الشركات فيها، إذ خرجت هذه اللجنة عام 1992 بتقرير صار يعرف باسم Cadbury Best Practice<sup>(1)</sup>، إضافة إلى تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والتي قامت بوضع مبادئ حوكمة الشركات Principles of Corporate Governance عام 1999<sup>(2)</sup>.

وتنتهي هذه التقارير - وعداها - إلى الاتفاق بأن الحوكمة ترتبط بالإجراءات الخاصة بتنظيم أعمال الشركة، فتساهم في تنظيم العلاقة بين كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والأطراف ذوي العلاقة من موظفين وحملة أسهم وعملاء وموردين وأصحاب مصالح على أساس من مبدأ المساءلة، وذلك من خلال الالتزام بالقواعد والتعليمات الصادرة عن الجهات الرقابية، مع ما يتطلبه ذلك من تطوير نظم إدارة فعالة للمخاطر.

وهكذا، فالحوكمة تتعلق - بالنهاية - ببناء مجلس إدارة موهوب، منضبط، وأخلاقي، فإدارة الشركات لها أهمية كبيرة في صناعة الطيران، إذ أن كل شركة طيران أو مصنع طائرات أو مطار، وكل عملية صيانة أو فحص أو تدقيق لا بد لها من التركيز على اعتبارات الوضوح والدقة والشفافية والأمن والسلامة انطلاقاً من اعتبارات إدارة

(1) Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (1992) Report with Code of Best Practice, [Cadbury Report], London: Gee Publishing.

(2) OECD (1999), OECD Principles of Corporate Governance, Business Sector Advisory Group on Corporate Governance, Ira Millstein Chairman, Paris: OECD.

المخاطر أولاً، وامتثالاً للوائح المراقبة بدقة من قِبَل منظمات الطيران المدني الوطنية والدولية ثانياً، وحرصاً على متطلبات التخطيط والمراقبة المالية ثالثاً، التي ربما كانت في قطاع الطيران أشد منها إحصائياً من أي قطاع اقتصادي آخر<sup>(1)</sup>.

لكل ذلك، فإن أعضاء مجالس الإدارات في الشركات العاملة في قطاع الطيران هم أشخاص يتم اختيارهم بواسطة حملة الأسهم - بحرص - لوضع سياسات إدارة للشركة ولاتخاذ القرارات في الأمور الهامة المتعلقة بأعمالها، مثل وضع الأهداف الإستراتيجية وتوفير القيادة الناجحة وتحديد معايير الأداء ومد الجسور مع المساهمين وعدهم من ذوي العلاقة، وكل ذلك ضمن إطار من الرقابة الفعالة والقرارات الحكيمة<sup>(2)</sup>.

وهكذا، فمن الواضح أن مجلس الإدارة هو العنصر الرئيسي الأول لنجاح أي شركة، فهذا المجلس مسؤول عن تأسيس الشركة، إدارة الشركة وتحديد الاتجاهات المتعلقة بذلك، بناء نظام محاسبي ونظم تخطيط ورقابة ماليين، تعيين وفصل الأشخاص المناطة بهم مهام إدارة الشركة وتمثيلها أمام الغير، الإشراف النهائي على الأشخاص المناطة بهم إدارة الشركة، متابعة مدى امتثالهم للقوانين واللوائح والتوجيهات المنظمة لأعمال الشركة، متابعة إعداد التقرير السنوي - بشقيه الإداري والمالي - بالإضافة إلى التحضير للجمعيات العمومية العادية وغير العادية، إخطار الجهات القانونية في حال التعرض لصعوبات مالية قد تؤدي إلى الإفلاس و تعريض مصالح أطراف مرتبطة بالشركة للخطر (كالمصارف، الموردين، وعدهم من دائنين)، وكل ذلك على خلفية من بذل العناية الواجبة لحماية الشركة ومساهميها، وعدهم من ذوي المصلحة فيها.

## المطلب الثاني

### أفضل الممارسات، نظم الامتثال والصناعة المعيارية

تتضمن أدبيات الإدارة الرشيدة العديد من الأمثلة لممارسات تعرف بـ «أفضل الممارسات» (Best Practices)، ويقصد بها تلك الأفعال ومنهجيات العمل التي تؤدي في مؤسسة ما بصورة متكررة فتنجح في تحقيق الهدف المراد منها، بما يسمح بمعايرة هذه الأعمال عن طريق تكرار المنهجية المتبعة فيه من قبل مؤسسات أخرى، فتتبعها

(1) Roland Müller, Op. Cit, p. 188.

(2) Financial Reporting Council, The combined code on Corporate Governance (London: Financial Reporting Council, 2008) p. 14.

كنموذج، والمعايير المتبعة في تقييم واعتماد ممارسة ما بأنها من أفضل الممارسات هي معايير مختلفة<sup>(1)</sup>، تعتمد من قبل وكالات متخصصة في تحديد أفضل الممارسات وتصنيفها. وبشكل عام، يمكن القول إن بعض أهم المعايير المعتمدة في تصنيف أفضل الممارسات هو أن تكون الممارسة قابلة للتكرار في سياقات مماثلة، وذات أثر إيجابي، ملموس، قابل للإثبات، وناتج عن عمل جماعي فاعل، ومع التكرار والترسيخ، تتحول أفضل الممارسات هذه إلى معايير ونظم للامتثال.

والصناعة المعيارية في مجال الشركات تزدهر أكثر ما تزدهر في المجالين المصرفي والمالي، وهو أمر مفهوم على ضوء الأزمات المالية المتلاحقة التي عصفت بأسواق المال العالمية في السنوات الأخيرة، ومن أشهر هذه المعايير - والتي تتبع إلى حد كبير في قطاع الطيران اليوم - معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee)<sup>(2)</sup>، ففي العام 1999 وضعت لجنة بازل إرشادات خاصة بحوكمة المؤسسات المصرفية والمالية، تركز على النقاط التالية:

- 1 - قيم الشركة وموثيق الشرف للتصرفات وللقرارات المتخذة فيها.
- 2 - إستراتيجية الشركة التي تسمح بقياس مدى نجاحها الكلي وحجم مساهمة الأفراد في ذلك.
- 3 - التوزيع السليم والسوي للمسؤوليات ولمراكز اتخاذ القرار.
- 4 - التسلسل الوظيفي للموافقات المطلوبة من متخذي القرار.
- 5 - وضع آلية للتعاون الفعال بين كل من مجلس الإدارة، الإدارة العليا ومدققي الحسابات.

(1) علماً بأن المعيار هو عنصر تحليلي، فيما المؤشر هو أداة لقياس هذا المعيار.

(2) لجنة بازل للرقابة المصرفية (Basel Committee) هي لجنة تكونت عام 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل السويسرية وذلك من الدول الصناعية العشرة (الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، بريطانيا، فرنسا، إيطاليا، هولندا، السويد، سويسرا، اليابان وكسمبورغ). وقد نشطت هذه اللجنة لمواجهة أزمة الديون الخارجية للدول النامية وتزايد حجم الديون المشكوك في تحصيلها وتعثرت بعض البنوك المسؤولة عن تحصيل هذه الديون، إضافة إلى المنافسة القوية التي خلقتها البنوك اليابانية للبنوك الغربية. وتعد اللجنة اجتماعات دورية مستمرة للعمل على إيجاد آليات للتكيف مع التغيرات المصرفية العالمية التي خلقتها ظروف العولمة، وقد خرجت بقواعد هامة للعمل المالي والمصرفي صار لها تأثير دولي، تعرف الآن بـ بازل I و بازل II و بازل III. انظر:

Bank of International Settlements, 'A brief History of the Basel Committee', October 2015, online:

<http://www.bis.org/bcbs/history.pdf>

- 6 - توافر نظم ضبط داخلية قوية ومستقلة تتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة للمخاطر.
- 7 - مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات طردياً (Checks & Balances).
- 8 - مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في الحالات التي تتزايد فيها فرص تضارب المصالح (علاقات العمل مع المقترضين، المصارف، كبار المساهمين، الإدارة العليا وعداها من متخذي القرار في المؤسسة).
- 9 - الحوافز المالية وغير المالية للإدارة العليا وللمديرين أو الموظفين (زيادات في الرواتب، تعويضات، ترقيات، أو عداها).
- 10 - التدفق السلس والمناسب للمعلومات، في داخل المؤسسة أو إلى خارجها.
- كما أن مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي (World Bank) قد وضعت في عام 2003 معايير أساسية عامة للحوكمة في المؤسسات على اختلاف أنشطتها، مالية كانت أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة، هي الممارسات والخطوات الجديدة والتطوير والتحسين والقيادة.
- أما في قطاع الطيران تحديداً، فهناك ثلاثة مستويات للمعايير ونظم الامتثال التي تخضع لها شركات الطيران:

1 - المعايير المنظمة لصناعة الطيران (اللوائح والاعتبارات التنظيمية الوطنية / المعايير الدولية): ففي الكويت مثلاً، تخضع شركات الطيران للجهات الرقابية الفنية، وهي الإدارة العامة للطيران المدني في الكويت، والتي تشمل مهامها إدارة وتشغيل مطار الكويت الدولي والإشراف على الخدمات والتسهيلات المقدمة فيه لحركة النقل الجوي، الإشراف على إنشاء وصيانة كافة المرافق التي تخدم حركة الطيران المدني، تنظيم حركة الملاحة الجوية في المجال الجوي الكويتي، تقديم الخدمات الضرورية لحركة الملاحة الجوية الدولية كالاتصالات والأرصاد الجوية، الإشراف على شؤون سلامة الطيران بما في ذلك تسجيل الطائرات المدنية وإصدار التراخيص اللازمة لسلامة تشغيلها وصيانتها، الإشراف على جميع شؤون النقل الجوي بما فيها تمثيل الدولة في إبرام المعاهدات والاتفاقيات الدولية في مجال الطيران المدني، وتنظيم سوق النقل الجوي بدولة الكويت. وفي سبيل قيامها بهذه المهام،

تطبق هذه الإدارة أنظمة الملاحة الجوية المدنية في دولة الكويت بموجب القانون رقم 30 لسنة 1960، إضافة إلى مجموعة التشريعات والنظم الخاصة بالطيران المدني في دولة الكويت.

2 - **المعايير التي تخلقها ظروف المنافسة:** وهنا تحديداً تبرز أفضل الممارسات، والتي تنتج عن ظروف تنافس شركات الطيران المختلفة في معرض السعي نحو استقطاب العملاء والبروز بين خطوط الطيران العاملة في المجال.

3 - **معايير قانون الشركات (المعايير القانونية / معايير الحوكمة)<sup>(1)</sup>:** فشركة الطيران هي شركة تجارية بالنهاية، مما يعني وجوب خضوعها - في الكويت - لرقابة وزارة التجارة والصناعة وهيئة أسواق المال. فانطلاقاً من تنظيم نشاط الأوراق المالية بما يتسم بالعدالة والشفافية، أصدرت هيئة أسواق المال قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة هيئة أسواق المال بغرض تنظيم آلية اتخاذ القرار داخل الشركة وتحفيز الحرص على اعتبارات الشفافية والمصادقية وراء تلك القرارات. ومن أهم الأهداف وراء إقرار قواعد حوكمة الشركات هي حماية المساهمين، بما يضيفي الطمأنينة ويعزز الشعور بالثقة في التعامل، إضافة إلى تمكين المساهمين وأصحاب المصالح من الرقابة بشكل فعال على أعمال الشركة. وهكذا، فإن إصدار قواعد حوكمة الشركات المدرجة في البورصة من قبل هيئة سوق المال في الكويت وفقاً لأحكام المادة 40 من اللائحة التنفيذية للقانون رقم 7 لسنة 2010 أصبح ضرورة قانونية، وليس اختياراً ذاتياً<sup>(2)</sup>.

يبقى أن نشير إلى أن أبرز المعايير المطبقة - حوكمياً - على الشركات التجارية عموماً وعلى شركات الطيران خصوصاً تتعلق بحقوق المساهمين وحقوق أصحاب المصالح والإفصاح والشفافية وأدوار مجلس الإدارة واستقلال لجنة التدقيق ومهام ومسؤوليات الإدارة التنفيذية ومفتشي الحسابات (لا سيما اعتماد النظم الدولية للتدقيق المحاسبي) وتنظيم الجمعيات العمومية والتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر، والأمر على التفصيل الآتي<sup>(3)</sup>:

(1) في الأدبيات الخاصة بحوكمة شركات الطيران والبنى الإدارية المرتبطة بها، يتركز الحديث عادة على شركات المساهمة العامة الكبرى، فلا يشمل شركات الطيران ذات الملكية الخاصة (المقفلت) أو شركات الطيران ذات التكلفة المنخفضة أو شركات تأجير الطائرات أو شركات الطائرات الخاصة.

(2) رغم أن الخطوط الجوية الكويتية لم تُدرج في البورصة بعد، إلا أن مآلها - وفق القانون - إلى ذلك.  
(3) Roland Müller, Op. Cit, p. 194.

- 1 - دور مجلس الإدارة: ينبغي أن تدار كل شركة من قبل مجلس إدارة فعال ومسؤول عن نجاح الشركة على المدى الطويل.
- 2 - تعيين أعضاء مجلس الإدارة: يجب أن تكون هناك إجراءات رسمية واضحة وشفافة لتعيين أعضاء المجلس وعزلهم.
- 3 - توزيع المسؤوليات: يجب توزيع المسؤوليات على مستوى الشركة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- 4 - رئيس مجلس الإدارة: رئيس مجلس الإدارة مسؤول عن قيادة الشركة، ومن هنا تقع عليه مسؤولية التثبيت من فعالية جميع الأدوار.
- 5 - المديرون غير التنفيذيين: عليهم المساعدة في تنقيح إستراتيجية الشركة من خلال تقديم المقترحات التطويرية.
- 6 - تكوين مجلس الإدارة: ينبغي تحقيق التوازن في تشكيل مجلس الإدارة وفي لجانها من حيث مهارات أعضائه وخبراتهم ومعارفهم، بما يسمح لهم بالاطلاع بمسؤولياتهم بفعالية واستقلالية.
- 7 - الالتزام: على جميع أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا قادرين على تخصيص وقت كافٍ لتأدية المهام التي تناط بهم بصفقتهم أعضاء في المجلس.
- 8 - التطوير: على جميع أعضاء مجلس الإدارة تحديث مهاراتهم ومعارفهم باستمرار.
- 9 - المعلومات والدعم: على مجلس الإدارة تقديم الدعم لأعضائه بشكل دوري من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة، بشكلٍ وجودة يسمحان باتخاذ القرار باستنارة وفي توقيتٍ مناسب.
- 10 - التقييم: على مجلس الإدارة الالتزام بعمل تقييم سنوي لتقييم أدائه وأداء اللجان التابعة له.
- 11 - إعادة التقييم: في حالة انتهاء مدة مجلس الإدارة، على الأعضاء الراغبين في التقدم لإعادة الانتخاب القيام بذلك خلال دورات منتظمة، بعد الخضوع لتقييمات تكشف عن قيامهم بأداء مرضٍ.
- 12 - التقارير المالية والتجارية: على مجلس الإدارة تقديم تقييمات منضبطة ومتوازنة حول الأوضاع المالية والتجارية للشركة.

- 13 - إدارة المخاطر والرقابة الداخلية: مجلس الإدارة مسؤول عن تحديد طبيعة ومدى المخاطر التي تتناول الأهداف الإستراتيجية للشركة، وعليه السيطرة على هذه المخاطر وإدارتها بحكمة، عن طريق الرقابة الداخلية والخارجية على أوضاع الشركة.
- 14 - لجنة التدقيق والمدققين: على المجلس وضع ترتيبات واضحة وشفافة لتقارير الشركة والمحافظة على علاقات طيبة وممتينة مع مدققي الشركة.
- 15 - مسؤوليات حاملي الأسهم: تلتزم أمانة الصندوق وأمانة السر وسكرتارية الجمعيات العمومية العادية وغير العادية بقواعد الشفافية.

### المطلب الثالث

#### نماذج تطبيقية لأفضل الممارسات في قطاع الطيران

رغم أن الممارسات الناجحة تتعدد في قطاع الطيران بتعدد الشركات وتفاوت بتفاوت شروط عملها، إلا أنه يمكن القول، من جملة ما تقدم، أن أفضل الممارسات في مجال الطيران يمكن ردها إلى مجموعات كبرى تتعلق - حوكمياً - بالسياسات التالية: حماية حقوق أصحاب المصالح، الكشف عن تعارض المصالح، الإفصاح عن المصالح وعن المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة، المكافآت والمزايا والتعويضات، حماية سرية المعلومات وإجراءات الوقاية من تسربها، الشفافية والإفصاح، قواعد السلوك المهني والأخلاقي، والمسؤولية المجتمعية (Corporate Social Responsibility - CSR).

ونورد فيما يلي تطبيقات مختارة لأبرز هذه الممارسات.

#### أولاً - آليات عمل مجلس الإدارة<sup>(1)</sup>:

مجلس الإدارة هم مجموعة من الأشخاص الذين تم اختيارهم بواسطة حملة الأسهم لوضع السياسات الإدارية للشركة ولاتخاذ القرارات في الأمور الهامة الخاصة بها، في إطار رقابة فعالة ودقيقة تنظمها آليات رقابية داخلية وخارجية.

#### 1 - هيكله مجلس الإدارة:

(أ) دستور مجلس الإدارة: يعمل مجلس الإدارة كفريق عمل واحد على أساس من الثقة المتبادلة، كما يتسلح أعضاء المجلس بالأدوات والمهارات الخاصة بالمهام المتنوعة التي يتوقع منهم أن يمارسوها، مثل أدوار المفكر النقدي أو المراقب أو المفكر المبدع.

(1) Roland Müller, Op. Cit, p. 196.

(ب) تشكيل مجلس الإدارة: ينبغي أن يتألف مجلس الإدارة من رئيس مستقل بالإضافة إلى عضو مستقل إضافي، ويتم انتخاب نائب للرئيس، ويعتبر الشخص مستقلاً عندما لا تكون هناك أحوال تؤثر على تكوين رأيه الحر تجاه المساهمين أو مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية (كأن يكون عميلاً أساسياً للشركة أو مورد أساسياً لها أو موظفاً يعمل فيها). ومن المحبذ أن يتضمن المجلس امرأة واحدة على الأقل لضمان المزيد من التنوع في عملية اتخاذ القرار وفي اللجان الخاصة (كلجان التدقيق والمكافآت وإدارة المخاطر) بما يُرجى معه زيادة فعالية المجلس. ومن حيث الحجم، ففي الشركات الصغيرة التي لا يتجاوز عدد موظفيها الـ 50 موظفاً فإن مجلس الإدارة فيها يتكون من ثلاثة أعضاء عادةً، أما بالنسبة للشركات التي يتجاوز موظفوها هذا العدد فيوصى بأن يتكون مجلس إدارتها من سبعة أعضاء وبحد أقصى 11 عضواً.

(ج) اختيار أعضاء مجلس الإدارة: يعتبر مجلس الإدارة خط القيادة الثاني بعد الجمعية العمومية. وعادة ما يتكون مجلس الإدارة من عدد فردي من الأعضاء، ويتم تقرير الترشيحات الفردية لمجلس الإدارة وحجمه والتصديق عليها بواسطة الجمعية العمومية. يمكن أن تستمر عضوية أعضاء مجلس الإدارة لمدد غير محددة، غير أن مدة كل فترة منها قاصرة على ثلاث سنوات<sup>(1)</sup>. وبشكل عام، يفضل أن يكون عضو مجلس الإدارة: (1) غير تنفيذي (2) مستقل، ويتحقق هذا الشرط في من لم يكن موظفاً في شركة طيران في السنوات الخمس الأخيرة وليس من المساهمين الأساسيين ولا عميل ولا مورد، وليس له علاقة متأثرة بأي من المراجعين (3) ذا معارف فنية ذات علاقة بوجه من أوجه أنشطة شركة الطيران، وله مهارات اجتماعية مفيدة، بحيث تتكامل مهارات الأعضاء ومعارفهم<sup>(2)</sup> (4) على دراية جيدة باللغة الإنجليزية، نظراً لدولية اللوائح في صناعة الطيران (5) يجب أن يكون هناك عضو واحد على الأقل ذو خبرة عملية أو مؤهل نظرياً في مجال الطيران.

(د) تخطيط الاستخلاف: طبقاً للوائح الدولية، تطلب هيئات الطيران المدني المحلية من شركات الطيران عادة مساعدة المؤهلين من ذوي الكفاءة على تقلد أدوار في مجلس الإدارة أو في الإدارة التنفيذية، ويتعهد مجلس الإدارة بالتخطيط المبكر لحالات الاستخلاف بحيث تجري وفق إجراءات واضحة وبصورة سلسلة.

(1) Mithqal Sartawi, Towards New Arrangements for State Ownership in the Middle East and North Africa (Organization for Economic Co-Operation and Development – OECD, 2012), pp. 107-108.

(2) Roland Müller, Op. Cit, p. 190.

## 2 - وظائف مجلس الإدارة:

(أ) دور رئيس مجلس الإدارة: ضمن إطار الإعداد الفعّال لاجتماعات المجلس والتأكد من توفير المعلومات الكاملة، الدقيقة والآنية لأعضاء مجلس الإدارة، يمارس رئيس مجلس الإدارة القيادة بالقدوة، ويبدل كل الجهود في نشر ثقافة الثقة المتبادلة والمواقف البناءة في الشركة بين كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين والمساهمين، كما يشجع على تحليل التحديات - القائم منها والمحتمل - ويدفع باتجاه تقديم أفكار جديدة.

(ب) المهام الرئيسية لمجلس الإدارة: واحدة من أهم مهام مجلس الإدارة هي وضع إستراتيجية الشركة بالتعاون مع الإدارة التنفيذية، ثم مراجعتها وتنقيحها بشكل دوري. أما تنفيذ هذه الإستراتيجية فيتم وفق تحليل مواضع القوة ومواطن الضعف والفرص والتحديات والرؤية الإستراتيجية. ويرصد مجلس الإدارة التوازن المستمر بين المصادر والأهداف، ويفوض المهام التشغيلية للإدارة التنفيذية ويراقب أداءها. والمجلس مسؤول عن هيكلة النظام المحاسبي والتخطيط التجاري والرقابة المالية بالإضافة إلى إدارة المخاطر والأزمات. وفيما يتعلق بالموظفين فمجلس الإدارة مسؤول عن تعيين وعزل القيادات التنفيذية، وهو مسؤول عن الإشراف على الأشخاص المناطة بهم مهام الإدارة. وعلى مجلس الإدارة التأكد من الالتزام بالقانون واللوائح والتوجيهات والتعليمات الأخلاقية والمهنية.

(ج) اتخاذ القرار في مجلس الإدارة: بالنسبة للقرارات المهمة، فعلى مجلس الإدارة الأخذ في الاعتبار مصالح المساهمين المتنوعة ذات الصلة بالشركة، ولهذا الغرض على كل عضو من الأعضاء المساهمة في تحليل مواضع القوة ومواضع الضعف والفرص والتهديدات من وجهة نظر المساهمين «مبدأ الأربع قبعات» (يشمل ذلك العملاء والملاك والموظفين والمجتمع).

(د) صلاحيات مجلس الإدارة: في الشركات المملوكة للدولة، سواء تلك التي أسست بتشريع خاص أو وفقاً لأحكام قانون الشركات التجارية، يُعطى مجلس الإدارة السلطة القانونية الكاملة والمسؤولية عن العمليات، غير أنه في الشركات المؤسسة بموجب قانون خاص، يُمنح مجلس الإدارة صلاحيات أكبر من تلك التي يحصل عليها مثيله في الشركات الخاضعة لأحكام قانون الشركات التجارية<sup>(1)</sup>، وتقع

(1) وفي إدارة الشركات التي تساهم الحكومة في رؤوس أموالها - كما هو الحال مع الخطوط الجوية الكويتية - يرى بعض الباحثين أن أعضاء مجالس الإدارة الممثلين للقطاع الحكومي ما هم إلا وكلاء عن الحكومة، مما يتطلب الاتصال الدوري بين ممثلي الحكومة والجهات الرسمية التي يقومون بتمثيلها من أجل التشاور والمتابعة. انظر مثلاً: سالم مرزوق الطحيح، «دور الأعضاء الحكوميين المشاركين في مجالس إدارات الشركات المساهمة الكويتية: دراسة ميدانية»، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 54، أبريل 1988، ص. 42.

المسؤولية القانونية على عاتق المفوضين بالتوقيع مثل رئيس مجلس الإدارة ونائب الرئيس والرئيس التنفيذي (وكذلك المدير المالي، في بعض الشركات). وعادة ما تُرفع الدعاوى القانونية بحق الشركة ضد رئيس مجلس الإدارة، ما لم يُحدد خلاف ذلك في المستندات التأسيسية (مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى أن تدخل الشركات المملوكة للدولة في بوالص تأمين ضد الأخطار الناجمة عن تصرفات رؤساء مجالس إدارتها وأعضاء هذه المجالس)<sup>(1)</sup>.

### 3 - الضمانات المنظمة لعمل مجلس الإدارة:

(أ) **تضارب المصالح:** على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية تجنب تضارب المصالح، وفي حال قيام أي حالة لتضارب المصالح فيجب تقديم تقرير بها لرئيس مجلس الإدارة فوراً، ويكون رئيس مجلس الإدارة مسؤولاً أمام مجلس الإدارة عن اقتراح إصدار قرار مناسب بهذا الشأن (على أن يكون ذلك - بشكل عام - في غياب العضو المتورط في هذا الأمر).

(ب) **تقييم مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية:** يقوم مجلس الإدارة بإمكانات أعضائه وأداءهم بشكل دوري بصفتهم صناعاً للقرارات الحرجة في شركة الطيران، ويشمل ذلك تقييم كفاءات رئيس مجلس الإدارة بشكل سنوي وبالتزامن مع أعضاء المجلس الآخرين، ويتم عمل التقييم ذاته لجميع أعضاء الإدارة التنفيذية، على أن يتم هذا التقييم على أساس من معايير جودة نوعية وأهداف كمية محددة سلفاً.

(ج) **إرشاد وتدريب مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية:** من الأهمية الحيوية في صناعة الطيران ذات المعطيات سريعة التغير توفير التوجيه والتدريب المستمرين لجميع الموظفين، وعلى رأس هؤلاء صنّاع القرار من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، لا سيما المنتخبين أو المعيّنين لاحقاً.

(د) **مكافآت مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية:** على مجلس الإدارة التأكد من أن شركة الطيران تكافئ أعضاء المجلس وأعضاء الإدارة التنفيذية بناءً على اعتبارات عادلة داخلياً بالنسبة لجهودهم ومتساوية خارجياً مع أداء الشركات المنافسة.

(هـ) **سكرتارية مجلس الإدارة:** لما كان لسكرتارية المجلس حق حضور اجتماعات مجلس الإدارة والاستماع إلى مداولاته والوصول إلى المستندات والمعلومات الخاصة

(1) Mithqal Sartawi, Op. Cit, 2012, p. 109.

بأعماله - الأمر الذي يسمح لأعضائها بالنفاذ إلى جميع المعلومات الهامة للشركة من قرارات حرجة مؤثرة وإستراتيجيات تجارية هامة - فإنه من الضروري اختيار أعضائها بدقة بالغة، على أن لا يكونوا من أعضاء المجلس وأن يتحقق فيهم الاستقلال على قدر الإمكان. والممارسة الفضلى في هذا الصدد، وإن كانت عالية التكلفة، هي اختيار محام ليكون سكرتيراً للمجلس، لكون محاضر اجتماعات المجلس ذات أهمية قصوى ليس للشركة فقط وإنما لأعضاء المجلس كذلك، ذلك أنه في حالات قيام المسؤولية بشقيها المدني أو الجنائي فإن المحاضر قد تكون مصدراً للاتهام أو للدفاع. من هنا، فإن المحاضر المقتضبة والتي لا تذكر فيها تفاصيل المناقشات الدائرة في الجلسة أو الوثائق المقدمة فيها تفقد الكثير من القيمة. هذا، وينبغي أن تكون المحاضر موقعة من قبل الرئيس والسكرتارية<sup>(1)</sup>.

## ثانياً - آليات عمل لجان مجلس الإدارة:

فيما يتعلق بلجان مجلس الإدارة، تظهر أفضل الممارسات في شركات الطيران أفضلية نحو تشكيل أربع لجان أساسية، هي: لجنة التدقيق (Audit Committee) ولجنة الترشيحات (Nomination Committee) ولجنة المكافآت (Remuneration Committee) ولجنة المخاطر (Risk Committee). ومع ذلك، ففي المجالس التي تتكون من ثلاثة أعضاء فقط، ينبغي تقييم ما إذا كانت جميع هذه اللجان لازمة، واللجنة عبارة عن طريقة جماعية للتركيز على مهمة معينة، ولهذا السبب فهي ميزة أن يكون لدى الشركة لجنة تدقيق للتركيز على الجوانب المالية، أما لجان الترشيحات والمكافآت يمكن دمجهما معاً من حيث إنه من غير الممكن إيجاد مدير تنفيذي مثلاً من دون مناقشة مكافآته.

وفيما يلي عرضٌ لأفضل الممارسات بشأن أهم لجتين من لجان مجالس إدارات شركات الطيران، وهما لجنة التدقيق وإدارة المخاطر:

### 1 - لجنة التدقيق:

الغرض من لجنة التدقيق هو التثبت من أن جميع التقارير المالية وأنظمة الرقابة في الشركة وأقسامها تلبية متطلبات ومعايير ولوائح المحاسبة، وأن إجراءات الرقابة والتدقيق الخارجيين مناسبين أيضاً، كما أن هذه اللجنة تخدم الرقابة على تكامل

(1) Roland Müller, Op. Cit, p. 190.

التقارير المالية بشكل مستقل وموضوعي، وتحافظ على النظام الإداري والمالي وتدعم الأنظمة التي يتم تطبيقها لدعم تحقيق الأهداف في مجال الموارد المالية والحسابات والمتطلبات القانونية.

وينبغي أن يكون أعضاء لجنة التدقيق قادرين على تقييم أية مشكلة في التدقيق الداخلي والتقارير المالية الخارجية، كما أن العديد من لجان التدقيق مسؤولة عن الإشراف على إدارة المخاطر، ولهذا السبب فمن الضروري أن يكون لدى أعضاء لجنة التدقيق المهارات والكفاءات المالية اللازمة لتنفيذ هذه النشاطات بشكل مناسب، وعلى أية حال، تتطلب قواعد إدارة الشركات أن يتم تأليف لجان المجلس من أشخاص غير تنفيذيين، ومن المفضل أن يكونوا أعضاءً مستقلين (فلا يكونون تابعين للشركة بصفة مساهمين أو موردين أو عملاء أو مستشارين أو من أفراد العائلة أو يعملون في الشركة أو كانوا يعملون بها إلى فترة قريبة).

وفي المملكة المتحدة مثلاً، ووفقاً لقواعد UK Combined Code of the Financial Reporting Council (2008)، فإن أحد معايير استقلالية عضو مجلس الإدارة هي عدم كونه موظفاً في الشركة خلال السنوات الخمس الماضية<sup>(1)</sup>. ورغم أن للجنة التدقيق مسؤوليات محددة كمراجعة الحسابات الداخلية المؤقتة وتقارير السيولة المالية والحسابات السنوية، إلا أن مجلس الإدارة يظل مسؤولاً بشكل كامل عن بنية النظام المحاسبي وعن الرقابة المالية بالإضافة إلى مسؤوليته عن التخطيط المالي.

## 2 - لجنة إدارة المخاطر:

تواجه شركات الطيران درجة عالية من المخاطر، ولهذا السبب فإن لجنة إدارة المخاطر يمكن أن تكون خط دفاع فعال لمواجهة مثل هذه المفاجآت، إذ تهدف أعمال هذه اللجنة إلى تحديد وتقييم مخاطر السلامة في أنشطة الشركة من خلال عدة ممارسات، كالتثبت من ضبط الإجراءات الكفيلة بتغطية التأمين وردة إلى الحجم المناسب من خلال تقليل المخاطر إلى مستويات مقبولة، تقديم تقارير دورية إلى مجلس الإدارة (كل ثلاثة أشهر)، تقديم اقتراحات لتحسين إدارة المخاطر، التأكد من كون الشركة تمسك سجلاً لقيد مخاطر السلامة ورصدها، تقليل الإجراءات اللازمة لخفض مستوى المخاطر،

(1) Roland Müller, Op. Cit, p. 190.

حماية سرية البيانات، الإشراف على مطابقة جميع العمليات للمتطلبات القانونية، تقديم توصيات بتدابير إدارية جديدة، وزيادة الوعي بالمخاطر.

### ثالثاً - آليات التنظيم والإشراف:

#### 1 - إستراتيجية الشركة:

يضع مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية إستراتيجية الشركة على أساس من التعليمات والخطوط العامة التي رسمها ملاك الشركة، وتراجع إستراتيجية الشركة وتنقح بشكل دوري، وتغطي الإستراتيجية - بشكل خاص - الملكية والاستقلالية أو التحالف وهيكل الإدارة والنمو والموارد المالية وسياسة المخاطر وسياسة توزيعات الأرباح وتخطيط الاستخلاف، أما تطوير هذه الإستراتيجية وتنفيذها فيتم ترسيخه ضمن إجراءات مناسبة تشمل المراحل التالية: تحليل مواضع القوة ومواطن الضعف، وتعيين الفرص والتحديات والرؤية الإستراتيجية واعتماد الإستراتيجية بواسطة مجلس الإدارة وخطة العمل والخطة المالية وإجراء الرقابة الدورية على كل ذلك.

#### 2 - اللوائح التنظيمية:

اللوائح التنظيمية هي متطلب لازم لإدارة أنشطة الشركة وللتفويض في المهام المختلفة للإدارة التنفيذية، وتصدر هذه اللوائح بواسطة مجلس الإدارة ويجب مراجعتها بصفة دورية، وهي تدور في مجملها حول تحديد مسؤوليات إدارة الشركة أي مجلس الإدارة وأعضائه ولجانه ورئيسه والمدير التنفيذي بالإضافة إلى الإدارة التنفيذية، من حيث تنظيم المهام والتعاون بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة وفروعها وأقسامها وتوزيع الأدوار والتخصصات والمسؤوليات وسلطات التوقيع على المستندات ودورية الاجتماعات والأجندات الخاصة والتواصل الخارجي والداخلي.

#### رابعاً - آليات الرقابة<sup>(1)</sup>:

#### 1 - المعلومات والتقارير:

ينبغي أن تعتمد القرارات في شركات الطيران على معلومات فعلية ودقيقة، وعلى مجلس الإدارة تأسيس إدارة نظم معلومات تتناسب ومتطلبات شركة الطيران، وأن تشمل التقارير الشهرية جميع البيانات ذات الصلة بنشاطات التوجيه والرقابة، مثل

(1) Roland Müller Op. Cit, p. 198.

تقرير المدير التنفيذي وتقرير المدير المالي والرسوم البيانية لمقصورة الطيار وحالة المشروعات وخطط السيولة المالية لمدة 12 شهر والتوقعات المالية لثلاثة أشهر.

## 2 - نظام الإبلاغ عن الفساد في الشركة (Whistle Blowing):

على رئيس مجلس الإدارة ورئيس الإدارة التنفيذية وضع آليات لخلق ثقافة الثقة المتبادلة في الشركة والتي تمثل أساس العمل الناجح المستديم، كما أنه من المفيد أيضاً تصميم نظام للإبلاغ عن الفساد في الشركة، بحيث يستطيع أي موظف تقديم تقرير من خلاله عن زميل أو مشرف في شركة الطيران يتعلق بمخالفة جنائية أو أخلاقية، من دون الخشية من العواقب السلبية التي يمكن أن تقع عليه من أي من موظفي الشركة.

## 3 - نظم إدارة السلامة وإدارة المخاطر:

يضع مجلس الإدارة نظاماً فعالاً لإدارة المخاطر بهدف التسجيل المستمر والنظامي لجميع أنواع المخاطر وتطوير وسائل شركة الطيران نحو التحرز منها، ويجب تحليل المخاطر المعروفة بالإضافة إلى تحديد المخاطر غير المقبولة، وتنفيذ إجراءات إستراتيجية مناسبة للتقليل منها.

## 4 - الامتثال للقواعد التنظيمية:

يعمل مجلس الإدارة على ضمان الالتزام بالمعايير القانونية واللائحية والأخلاقية السائدة في مجال الطيران، مع ضرورة المتابعة الدائمة للمستحدثات من القوانين واللوائح الوطنية والدولية.

## 5 - حفظ المحاضر:

يتخذ مجلس الإدارة الإجراءات اللازمة لمسك محاضر اجتماعاته بطريقة مناسبة، بحيث تسجل فيها المداومات والقرارات التي تم اتخاذها في جلساته. أما فيما يتعلق بالإدارة التنفيذية فلا تلتزم إلا بالاحتفاظ بسجلات القرارات التي تم إقرارها، كما ينبغي مراقبة تنفيذ جميع القرارات وتسجيل البنود المتعلقة ومراجعتها بصورة دورية.

## 6 - المدققون الماليون:

يقترح مجلس الإدارة على الجمعية العمومية للمساهمين اختيار مدققين ماليين مستقلين وذوي كفاءة، ويقوم المجلس بتقييم كفاءتهم، ولهذا الغرض، على مجلس الإدارة أو العضو المنتدب الاجتماع مع المدققين مرة واحدة في السنة على الأقل.

## 7 - التقرير السنوي للمساهمين:

على مجلس الإدارة تقديم تقرير سنوي للمساهمين عن نشاطات كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ويجب عرض التقرير السنوي للسنة المالية الماضية على المساهمين في الجمعية العمومية السنوية، ولا بد أن يتضمن التقرير السنوي المكتوب تفاصيل عن سياسات التوجيه والرقابة الفعالة في شركة الطيران.

## 8 - تفسير الانحرافات وتبريرها:

في أغلب الأحيان، لا تشمل قواعد حوكمة الشركات أحكام إجبارية مطلقة. من هنا، يمكن أن يتضمن عمل شركة الطيران بعض الانحرافات عن توصيات قواعد الحوكمة، وعندئذ لا بد من تقديم توضيح لهذا الانحراف وفق مبدأ «التزم أو قم بالتوضيح» (comply or explain)، فإذا نفذت الشركة جميع التوصيات الخاصة بالحوكمة يتم بيان ذلك في التقرير السنوي، أما إذا كانت هناك أية انحرافات فلا بد للإدارة من اتخاذ واحد من ثلاثة تدابير: إما توضيح السبب وراء عدم اتباع التوصية، وإما الإشارة إلى الحل الذي تم اتخاذه، وإما توضيح أن الحل الذي تم اتخاذه سيتم اتباعه بالضبط كما تم وصفه.

## المبحث الثاني

### الخصخصة والحوكمة: علاقة عضوية

نتيجة للسياسات الريعية التي يتبناها الاقتصاد الكويتي، نما القطاع الحكومي بمعدلات مرتفعة تفوق بمراحل نمو القطاع الخاص، وهو أمر مفهوم بالنظر إلى ضعف الإمكانيات المالية والإدارية والفنية لهذا الأخير. بذلك، كانت الحكومة دائماً هي القاطرة الرئيسية للأنشطة الاقتصادية في البلاد، فيما اقتصر دور القطاع الخاص على مزاوله أنشطة محددة، تتسم بقله التكلفة مع سرعة العائد، مع اعتماده على ما تنفقه الدولة وتأثره به، كما أن الآثار الوخيمة لفترة الاحتلال العراقي قد أدت إلى استهلاك نسبة كبيرة من أصول الدولة وأموالها خارجياً و داخلياً، ناهيك عن المساس بالاحتياجات المالية وتزايد حجم الاقتراض من الخارج، وما تطلبته فترة ما بعد التحرير من إعادة تعمير وضخ المزيد من الأموال لتحريك الاقتصاد الوطني بعد الصدمة، الأمر الذي أدى بمجمله إلى تزايد حالة العجز والركود بالميزانية<sup>(1)</sup>.

(1) مذكرة مقدمة من وزارة المالية، غير منشورة، الكويت، 2013، ص. 2.

من هنا، بدأ الحديث عن التخصيص في دولة الكويت في تسعينات القرن الماضي، عندما بدأت الأصوات تنادي بضرورة مناقشة خصخصة المشروعات العامة كخيار اقتصادي حرج، من حيث هو إعلان عملي - اقتصادي وتشريعي معاً - عن تبني نهج جديد للتنمية، يقوم على «تحرير قوى السوق بغية الانتقال بالاقتصاد الوطني من اقتصاد ريعي يتحكم فيه الإنفاق العام، إلى اقتصاد إنتاجي يحركه القطاع الخاص». وبذلك، فالتخصيص بهذا المعنى هو جزء من إستراتيجية كبرى للإصلاح، تغيّر في المنظور نحو دور الدولة الاقتصادي فتنتقل به من التزويد والتوريد إلى الرقابة والتنظيم، مع العمل على أن يتم ذلك بأقل التكاليف الاقتصادية والاجتماعية<sup>(1)</sup>.

وإلى جانب إعادة التوازن بين القطاعين العام والخاص، تسعى عمليات التخصيص - بشكل عام - إلى تحقيق جملة من الأهداف، يأتي على رأسها زيادة كفاءة القطاعات الاقتصادية في البلاد، ثم رفع مستوى جودة السلع والخدمات، تحفيز إنتاجية العمالة الوطنية ومستوى مساهمتها في الاقتصاد الوطني، توفير البيئة اللازمة لاستيعاب العمالة الكويتية الناشئة في القطاع الخاص، تشجيع دور القطاع الخاص في الأنشطة الاقتصادية وزيادة نسبة مساهمته في دعم الاقتصاد الوطني، توجيه سياسات الدعم الحكومي المقدم للمستهلكين بغرض ترشيد الاستهلاك، تنمية سوق رأس المال المحلي، وجذب رؤوس الأموال الوطنية من الخارج لاستثمارها في داخل البلاد<sup>(2)</sup>. كما أنه من المأمول أن يساعد التخصيص على خلق طفرة في نشاط أسواق رأس المال، إيجاد أسواق أخرى جديدة، زيادة الكفاءة الإنتاجية، وقف تزايد النفقات العامة، توسيع قاعدة الملكية في المجتمع، خلق روح التنافس بإنشاء أكثر من مشروع لنفس المنتج<sup>(3)</sup>.

## المطلب الأول

### الخصخصة في دولة الكويت: دواعيها، أهدافها وتنظيمها القانوني

في هذا المطلب، سوف نتناول بالشرح والتحليل اتجاهات الخصخصة في دولة الكويت، فننتقل إلى الأسباب الداعية إليها، ثم نناقش أهدافها، ونعرج على الأطر القانونية التي تمارس من خلالها.

(1) غرفة تجارة وصناعة الكويت، «قانون التخصيص: إنجاز من حيث المبدأ، قصور من حيث الجدوى». تقرير غير منشور، 2010، ص. 1.

(2) انظر: المذكرة الإيضاحية للقانون رقم 37 لسنة 2010 في شأن تنظيم برامج و عمليات التخصيص.

(3) مذكرة مقدمة من وزارة المالية، مرجع سابق، ص. 2.

## أولاً - دواعي الخصخصة في دولة الكويت:

تقوم فلسفة الخصخصة - كما تقدم - على إعادة التوازن بين القطاعين العام والخاص في إطار من التعاون العادل بينهما بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية عن طريق زيادة الانتاج ورفع مستوى المعيشة وتحقيق الرخاء للمواطنين، وحتى تمضي برامج الخصخصة بسلاسة، يلزم وضع تشريع شامل يعالج كافة القضايا الرئيسية المتعلقة بالتخصيص وخاصة عمليات تحويل المشروعات العامة إلى شركات مساهمة، وضمان حماية حقوق العمالة الوطنية والرقابة على الأسعار، وإحكام الضوابط المنظمة للتصرف في الإيرادات الناتجة عن عمليات التخصيص<sup>(1)</sup>.

هذا، إضافة إلى جملة من المزايا الناجمة عن التوجه نحو الخصخصة - كما يسوقها عادة المناوون بها - تتمثل في كون القطاع الخاص أكثر كفاءة من نظيره العام في إدارة المشروعات وأكثر ميلاً للمنافسة القاصدة إلى تحقيق الربحية، كما أن زيادة الإنتاج سوف يصاحبها زيادة في العمالة والدخل وفرصة لإحلال المنتج المحلي مكان المستورد، والتخلص من الخسائر المتكررة وزيادة القاعدة الضريبية، مما يزيد من فرص تحقق الفائض في الميزان التجاري وإنهاء حالة الركود في الميزانية العامة<sup>(2)</sup>.

إلا أن السعي نحو تحقيق ذلك كان يتطلب العمل على تغيير ظروف المشهد الاقتصادي من خلال تحويل المشروعات الكبرى من القطاع العام إلى القطاع الخاص، الأمر الذي كان ينبغي معه الدفع بالعديد من الإجراءات المتمثلة بترشيد الإنفاق العام والسيطرة على زيادة أبواب الميزانية (لا سيما الباب الأول الخاص بالرواتب)، منع الاحتكارات، التفرقة بين الأدوار الاستهلاكية والرقابية الاستثمارية للدولة ومنع التضارب بينهم، إعادة تنظيم الهيكل الإداري بالدولة وإزالة التداخل في الاختصاصات، رفع الكفاءة والإنتاجية في القطاعات المختلف، خلق الحافز لدى المواطنين لترك العمل الحكومي والاتجاه للعمل بالقطاع الخاص، فتح باب المنافسة الكاملة، وعدها<sup>(3)</sup>. والحقيقة هي أن أي ضعف في الالتزام بهذه المبادئ، وأي خلل في التوازن بين مصالح الأطراف الأربعة للخصخصة (الدولة والمستثمر والمستهلك والعامل) هو أمر سيؤدي إلى فشل برنامج الخصخصة، وإلى انعكاسات اقتصادية واجتماعية سلبية خطيرة النتائج<sup>(4)</sup>.

(1) انظر: المذكرة الإيضاحية للقانون رقم 37 لسنة 2010 في شأن تنظيم برامج وعمليات التخصيص.

(2) مذكرة مقدمة من وزارة المالية، مرجع سابق، ص. 4.

(3) مذكرة مقدمة من وزارة المالية، مرجع سابق، ص. 4.

(4) غرفة تجارة وصناعة الكويت، «الإطار التشريعي لبرنامج الخصخصة في دولة الكويت»، مؤتمر الجوانب القانونية لخصخصة المشروعات العامة (الكويت، الكويت، 2-3 مارس، 1997)، ص. 215.

لكل ذلك، كان ينبغي وضع آليات تشريعية تسمح بفك الارتباط بين الدولة وبعض مشروعاتها الكبرى لنقلها إلى القطاع الخاص من خلال عمليات الخصخصة، التي لن يكتب لها النجاح إلا من خلال معالجة شاملة لضعف الجوانب التشريعية<sup>(1)</sup>.

## ثانياً - التنظيم القانوني للخصخصة في دولة الكويت:

تتفاوت المناهج التشريعية حول العالم باختلاف الواقع الاقتصادي للدولة، ومع ذلك، يمكن رد اتجاهات المشرعين نحو الخصخصة إلى منهجين رئيسيين، يذهب أولهما إلى إصدار تشريع موحد ينظم برنامج الخصخصة ككل متكامل وبصورة شاملة تبين أهدافه وآلياته وأساليبه الحمائية وحقوق الأطراف ذوي العلاقة، فيما يميل منهج آخر إلى التعاطي مع مشروعات الخصخصة كل على حدة، فيصدر قانوناً لكل مشروع منها، يتناوله على سبيل الحصر والتعيين (نيوزيلاندا مثلاً).

ورغم أن حداثة تجربة التخصيص في الكويت تجعل من منهج التشريع الشامل محفوفاً بالعديد من المخاوف، إلا أن لجنة التخصيص المنبثقة عن لجنة الشؤون المالية والاقتصادية في مجلس الأمة قد انتهت إلى تنبئ منهج التشريع الشامل، باعتبار أن هذا المنهج «يتناسب مع تقاليد العمل القانوني في دولة الكويت التي تنتمي إلى المدرسة اللاتينية التي تقوم على فكرة معالجة الموضوعات بالإحاطة بجوانبها المختلفة والدخول في التفاصيل تلافياً لأي لبس أو غموض يساعد على أي تلاعب أو تعسف باستخدام السلطة»<sup>(2)</sup>.

ومع ذلك، يبدو أن القانون رقم 37 لسنة 2010 في شأن تنظيم برامج وعمليات التخصيص قد دمج بين الاتجاهين المذكورين، إذ في حين كرس المشرع هذا القانون كتشريع شامل لجميع عمليات التخصيص في البلاد، عاد فتبنى النهج الثاني كذلك، إذ نص في المادة 12 منه على أن: «تؤسس الحكومة شركة مساهمة كويتية تؤول إليها الأصول المادية والمعنوية والخصوم لكل مشروع عام تقرر تخصيصه، وذلك بعد تقييمه واعتماد التقييم من المجلس وفقاً لأحكام المادة الحادية عشرة من هذا القانون، وتحل الشركة الجديدة محل المشروع في تنفيذ أغراضه فيما له من حقوق وما عليه من التزامات...».

(1) ومع ذلك، فينبغي الإقرار بأنه فيما يتعلق بكل من التشريعات الاقتصادية وتشريعات السلامة - وهما المجالان الذان يتسندان تنظيم قطاع الطيران - هناك توازن لا مفر منه بين جودة التشريع وتكلفة أحكامه، وهو التوازن الذي ينبغي تحريه لضمان نجاح عمليات التنظيم المستمر لهذا القطاع. انظر:

Department of Transport, An Integrated Irish Aviation Policy : Issues Paper for Consultation, Dublin, February 2013, p. 14.

(2) غرفة تجارة وصناعة الكويت، مرجع سابق، ص. 215.

وعلى أية حال، فإن إصدار قانون التخصيص الشامل هذا لم تكن عملية خالية من الصعوبات؛ لقد استغرق الأمر ستة عشر عاماً حتى صدر هذا القانون. من هنا، فقد طلبت وزارة المالية من البنك الدولي دعم تنفيذ قانون التخصيص، وقد تركز دعم البنك الدولي بصفة مبدئية على المساعدة في صياغة لوائح قانون الخصخصة وفق سياساته التشريعية، ويشمل الدعم أيضاً بناء القدرات لإنشاء مكتب فني للخصخصة، ودعم المعاملات، والتوعية العامة، ودعم حوكمة الشركات قبل إصلاحات ما قبل الخصخصة<sup>(1)</sup>.

من ناحية أخرى، فإنه عندما يتم اتباع أي مسار من مسارات الخصخصة، ينبغي الالتفات إلى ضرورة خلق البنية التحتية القانونية الضامنة لإنجاحه، بحيث يتم وضع هيكل تشريعي يمكن أن تبنى عليه المتطلبات الفنية للخصخصة. من هنا، فإن قانون الخصخصة ينبغي أن يُعنى بتحديد الأصول والأرصدة والمؤسسات الحكومية التي سوف تخضع للخصخصة، حصر الجهات الحكومية التي تمتلك فعلياً هذه العناصر (بما في ذلك التراخيص)، إضافة إلى تعيين الإجراءات الحكومية اللازمة للقرارات موضوع التنفيذ<sup>(2)</sup>.

إلا إن البنية القانونية الأساسية للخصخصة لا تتعلق بقانون التخصيص وحده، بل تشمل منظومة متكاملة من التشريعات التي تشكل - في مجملها - بيئة كاملة لتفعيل الخصخصة، وهذه المنظومة تقوم ابتداءً على قانون الشركات التجارية كنقطة ارتكاز أساسية، فهذا القانون هو الأداة التي تنظم شكل الشركة وصلاحياتها والتفويضات المعطاة لها، وتنظيم رأس المال والضرائب والمتطلبات المحاسبية القاصدة لحماية حقوق المستثمرين، ثم يحيل إلى القانون المدني الذي يضم بين جنباته القواعد العامة للعقود والمسؤوليات، ثم القانون التجاري الذي يعالج ديناميكيات الأنشطة التعاقدية من ممتلكات وودائع وتحويلات وأوراق تجارية وحسابات مصرفية وائتمان ونظم إفلاس، ثم قوانين المرافعات والتحكيم التي تمثل القنوات الإجرائية لوضع هذه الموضوعات موضع الحركة والتنفيذ في حال قيام المطالبات والادعاءات<sup>(3)</sup>.

(1) Kuwait: 2012 Article IV Consultation, International Monetary Fund, IMF Country Report No. 12/150, (IMF: Washington DC, 2012), p. 8.

(2) توماس ويان، «الخصخصة في الكويت»، مؤتمر الجوانب القانونية لخصخصة المشروعات العامة (الكويت، 2-3 مارس 1997)، ص. 225.

(3) توماس ويان، مرجع سابق، ص. 227.

## المطلب الثاني

### الحوكمة كضمانة للخصخصة

رغم أن برامج الخصخصة قد لعبت دوراً أساسياً في عملية تحويل ملكية بعض المؤسسات المملوكة للدولة من الدولة إلى القطاع الخاص، إلا أن عملية الخصخصة لم يتم تنفيذها بشكل مناسب في العديد من الدول الناشئة، حيث برزت إلى السطح العديد من أوجه العجز والقصور، ومن ثم فإن أهمية الحوكمة المؤسسية قد ازدادت بشكل كبير في الأسواق الناشئة، ومنها الكويت<sup>(1)</sup>. والمعوقات التي قد تقف أمام التنفيذ الناجح لبرامج الخصخصة كثيرة، ومنها تأرجح القرار السياسي، غياب خطة إستراتيجية واضحة المعالم مرتبطة بجدول زمني محدد للتنفيذ، ضعف إجراءات تقويم الأصول العامة وآليات مراقبة هذا التقويم، القيود المفروضة على استقدام الاستثمارات الخارجية والضوابط المفروضة على هذه الاستثمارات، عدم وضوح القوانين التي تحكم عملية الخصخصة وتضاربها أحياناً (كما هو الحال مع الوكالات)، تضارب أجنادات السلطتين التشريعية والتنفيذية، ضعف إمكانات القطاع الخاص لا سيما في المشاريع الإستراتيجية التي تتطلب خبرات خاصة وقدرات تمويلية ضخمة، الخبرات الوطنية المحدودة مع صعوبة التعويل على الخبرات الأجنبية، ضعف الأجهزة الرقابية والإشرافية، عدم وجود خبرات سابقة لدى المؤسستين التشريعية والتنفيذية، ضعف الهيكل التشريعي الذي يضمن الرقابة المحكمة مع ما يعني ذلك من إمكان وجود ثغرات قانونية يمكن أن تستغل لتحقيق مكاسب غير مشروعة، حذر المستثمر المحلي وتخوفه، المصالح الشخصية للقائمين على المشروعات العامة. هذا، كما أن عضوية الكويت في منظمة التجارة العالمية WTO والوفاء بالتزاماتها بعد استنفاد الأسقف الزمنية المحددة قد يشكل عائقاً أمام سرعة تنفيذ البرنامج قبل الاستحقاقات الزمنية المشار إليها في قواعد المنظمة<sup>(2)</sup>.

ويعتبر صدور قانون تنظيم برامج التخصيص - من حيث المبدأ - خطوة بالغة الأهمية تحسب للسلطتين التشريعية والتنفيذية معاً، ومع ذلك، فالثغرات العديدة التي خلفتها التجاذبات السياسية في بنية هذا القانون قد مست من فعاليته المرتجاة باعتباره

(1) Mohammad E. Al-Wasmi, Corporate Governance Practice in the GCC: Kuwait as A Case Study, Ph.D. thesis, Brunel University, 2011, p.

(2) أحمد منير نجار، «الخصخصة إحدى وسائل الإصلاح الاقتصادي: حالة دولة الكويت»، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 102، المجلد 27، السنة 2001، ص. 6.

نهجاً جديداً في التنمية، ينتقل بالاقتصاد الوطني من اقتصاد ريعي يتحكم به الإنفاق العام إلى اقتصاد إنتاجي يحركه القطاع الخاص<sup>(1)</sup>، وحتى يتركز نقاشنا في قانون التخصيص رقم 37 لسنة 2010 كما صدر في دولة الكويت،<sup>(2)</sup> ينبغي القول بأن الاعتبارات والمصالح السياسية الراهنة قد تغلبت - نتيجة للضغوط السياسية وتسويات اللحظات الأخيرة - على العديد من الحقائق الاقتصادية الثابتة والأهداف الاجتماعية طويلة المدى، تاركة بالقانون بعض الثغرات التي يخشى أن تضعف من فعاليته نحو تحقيق أهدافه. فمن ناحية، لم يحدد القانون إطاراً زمنياً لتنفيذ برامج التخصيص، فلم يتضمن ما يلزم المجلس الأعلى للتخصيص بوضع مثل هذا الإطار. ومن ناحية أخرى، ووفق تعديل أجري على المادة 4 في اللحظات الأخيرة، استثنى هذا القانون مصافي النفط من مظلة التخصيص، فأخرجها من نطاقه، مثلما استثنى قطاعي الصحة والتعليم كذلك، علماً بأن هذه القطاعات المستنناة تمثل أكبر أبواب الميزانية العامة تكلفة إذا ما قيس ذلك بالمرود الاقتصادي منها، كما أن القانون ينص على أن المجلس الأعلى للتخصيص يضم في عضويته ثلاثة أعضاء متفرغين من ذوي الكفاءة والخبرة والاختصاص<sup>(3)</sup>، بما يعني أن المقصود هو شخصيات عملت في الإدارة العامة وليست شخصيات ذات خبرة في القطاع الخاص، وهو ما يؤكد النص على اشتراط التفرغ، وبذلك تكون المفارقة هنا أن هذا القانون لن يكون للقطاع الخاص معه دورٌ في رسم سياساته، الأمر الذي يعني إقصاء هذا القطاع من لعب دور فاعل فيه، رغم أنه هو المعني بالقانون انتهاءً<sup>(4)</sup>.

والأمر لا يتعلق بقصور قانون التخصيص رقم 37 لسنة 2010 فقط، بل بأبعاده كذلك من حيث القوانين التي تتقاطع معه، كقانون العمل في القطاع الأهلي رقم 6 لسنة 2010 على سبيل المثال، إذ يتمتع رب العمل - باعتباره الطرف المهيم على العمل في المنشأة والذي يدين له العمال بعلاقة التبعية والخضوع - بوضع فوقي إلى حد كبير في

(1) غرفة تجارة وصناعة الكويت، «قانون التخصيص: إنجاز من حيث المبدأ، قصور من حيث الجدوى»، مرجع سابق، ص. 1.  
(2) القانون رقم 37 لسنة 2010 في شأن تنظيم برامج وعمليات التخصيص، الجريدة الرسمية الكويت اليوم، العدد 979، السنة 56، 13 يونيو 2010.

(3) المادة 5 من القانون رقم 37 لسنة 2010 في شأن تنظيم برامج وعمليات التخصيص: «ينشأ مجلس يسمى «المجلس الأعلى للتخصيص» برئاسة رئيس مجلس الوزراء وعضوية خمسة من الوزراء، وثلاثة أعضاء متفرغين من ذوي الكفاءة والخبرة والاختصاص بالأمور المالية والاقتصادية والقانونية والفنية، ذات العلاقة بهذا القانون. ولرئيس مجلس الوزراء أن ينيب عنه في رئاسة المجلس وأعماله أحد الوزراء أعضاء المجلس. ويصدر مرسوم، بناء على عرض رئيس مجلس الوزراء، بتعيين وإعفاء الأعضاء من غير الوزراء وتحديد مكافأتهم لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد لمرتين متتاليتين، مع احتفاظ العضو بحقه في العودة إلى عمله الأصلي في نهاية المدة إذا كان يعمل بالقطاع الحكومي».

(4) غرفة تجارة وصناعة الكويت، «قانون التخصيص: إنجاز من حيث المبدأ، قصور من حيث الجدوى»، مرجع سابق، ص. 1.

علاقته بعماله، وهو وضع يسمح له، بل ويتطلب منه، أن يضطلع بشؤون تنظيم العمل في المنشأة من جميع جوانبه، وفي معرض قيامه بذلك، يمارس رب العمل دوراً يقرب من دور المشرع - مع الفارق، بطبيعة الحال - من حيث اضطلاع بوضع القواعد والنظم الكفيلة بتنظيم أمور المنشأة،<sup>(1)</sup> وذلك تحت رقابة الجهات الإدارية أولاً (إدارة العمل في وزارة الشؤون) والتي تمثل رقابة مسبقة، ثم الرقابة القضائية لاحقاً وهي رقابة لاحقة، بطبيعة الحال، ومن هذا الوضع المسيطر لرب العمل يمكن أن تظهر بعض الآثار السلبية لعمليات الخصخصة على العمالة في دولة الكويت، ومن ذلك ما تورده المادة 59 من قانون العمل الكويتي من انتهاء عقد العمل في حالات «حل المنشأة أو تصفيتها أو إغلاقها أو إفلاسها أو إدماجها في غيرها أو انتقالها بالإرث أو الوصية أو البيع أو التنازل أو غير ذلك من التصرفات القانونية...»، مما يعني إطلاق يد أرباب الأعمال في إنهاء عقود عمالهم، الأمر الذي قد يؤدي إلى تفاقم مشكلة البطالة الوطنية في حال التحول إلى الخصخصة<sup>(2)</sup>.

فقد يتعسف المستثمر الذي تحولت إليه ملكية المنشأة، فيبالغ في تفعيل حقه المقرر بموجب المادة 59 من قانون العمل الأهلي، فينهي عقود عدد كبير من عمال المنشأة، توفيراً للنفقات، ففي هذه الحالة، فإن العمال المفصولين لا يتمتعون بأية حماية قانونية، فكل ما يوفره لهم قانون العمل الأهلي في هذا الشأن هو نص المادة 8 التي تقرر أن: «للعمال المتعطلين عن العمل الحق في التسجيل لدى وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل أو أحد فروعها الذي يقع في دائرته محل إقامتهم، وتقوم الوزارة بالسعي لإلحاقهم بالوظائف والأعمال التي تتفق مع سنهم وكفائتهم الفنية»، وهو الأمر الذي لا يعدو أن يكون اجراءً ادارياً بحثاً أكثر منه ضماناً قانونية حقيقية.

كما أن الأمر يزداد تعقيداً مع الموقف الراهن للقضاء الكويتي الذي يعزف عن تبني نظرية التعسف في استعمال الحق بصدد مطالبات العمال ضد أرباب العمل عن الفصل التعسفي، إذ يذهب قضاؤنا الوطني في الكويت إلى رفض طلبات التعويض في هذه الحالات بحجة عدم تبني قانون العمل الكويتي لنظرية التعسف في استعمال الحق (و هو الموقف

(1) جمال فاخر النكاس، «حقوق رب العمل: أنواعها وحدودها في القانون الكويتي وقوانين دول مجلس التعاون - دراسة مقارنة»، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 68، السنة 18، يناير 1993، ص. 62.

(2) عبد الحميد عثمان الحفني، «أثر الخصخصة على عقود استخدام العمالة: مع دراسة للاقتراح بقانون بشأن تنظيم برامج وعمليات التخصيص في دولة الكويت»، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية - جامعة المنصورة (عدد خاص: «الأوضاع القانونية والاقتصادية للعمال في ظل المتغيرات المحلية والعالمية»)، العدد 21، أبريل 1997، ص. 438.

المنتقد حقيقة، نظراً لكون القانون المدني الكويتي - وهو الشريعة العامة لقانون العمل - قد نص صراحة في المادة 30 منه على الأخذ بنظرية التعسف في استعمال الحق<sup>(1)</sup>. كما لا يمكن التعويل هنا على حماية قانونية جديّة من قبل قانون التأمينات الاجتماعية رقم 61 لسنة 1976، إذ يخلو هذا القانون من أي معالجة لمشكلة البطالة، إلا أنه يُحسب للمشروع الكويتي تداركه للموقف بإصداره القانون رقم 19 لسنة 2000 في شأن دعم العمالة الوطنية وتشجيعها للعمل في الجهات غير الحكومية، ولعلّ المادتين الأبرز من هذا القانون هما المادة 4 («يستحق كل كويتي عاطل عن العمل بدلاً نقدياً، ويضع المجلس قواعد صرف هذا البديل وقيمتها»)، والمادة 5 («تساهم الحكومة في تنمية القوى العاملة الوطنية في الجهات غير الحكومية بنسبة من تكلفة تدريب هذه القوى، ويضع المجلس قواعد هذه المساهمة»)<sup>(2)</sup>.

من هنا، فقد كان من اللازم أن تظهر قواعد الحوكمة على المشهد القانوني الكويتي. وفي الحقيقة، فإن قواعد حوكمة الشركات ليست بالأمر الجديد في الكويت، لقد سبق لإدارة سوق الكويت للأوراق المالية أن أصدرت عدة قواعد متفرقة تدرج ضمن إطار الحوكمة، كما كان ثمة أحكام عديدة من هذا القبيل في قانون الشركات تنظم الإفصاح عن المعلومات، والإفصاح عن المصالح، وتحول دون تعارض المصالح، وتحفظ حقوق الأقلية، وتضع قيوداً على تداول أعضاء مجلس الإدارة بأسهم الشركة<sup>(3)</sup>.

وبعد مرور ما يربو على الستين عاماً منذ صدور قانون الشركات التجارية السابق، الصادر بالقانون رقم 15 لسنة 1960 - والذي كانت أحكامه في حاجة ماسة إلى المراجعة الجذرية التي فرضتها متغيرات العصر الاقتصادية والاجتماعية - صدر المرسوم بقانون رقم 25 لسنة 2012 المعدل بالقانون رقم 97 لسنة 2013 بشأن إصدار قانون الشركات وتعديلاته، لينتقل بالمشهد التجاري الكويتي إلى مستوى أعلى يتماشى والتطورات التي صارت سمة السوق الكويتية، وفي أواخر مارس 2013، صدر قانون الشركات الجديد رقم 1 لسنة 2016، والذي ألغى في مادته الرابعة القانون السابق، والذي نصت المادة 186 منه على أن: «تضع الجهات الرقابية المعنية قواعد

(1) محكمة الاستئناف العليا، الدائرة العمالية، 30 مارس 1983، حكم غير منشور، مشار إليه في: عبد الحميد عثمان الحفني، مرجع سابق، ص. 439.

(2) مشاعل عبد العزيز الهاجري، «التنظيم القانوني لعلاقات العمل في المنشأة»، دراسة غير منشورة، 2011، ص. 12. (غرفة تجارة وصناعة الكويت)، «قرار قواعد الحوكمة في الكويت متشدد لأبعد الحدود»، جريدة الأنباء، الثلاثاء 11 مارس 2014، ص. 17.

حوكمة الشركات الخاضعة لرقابتها، بما يحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح إدارة الشركة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، كما تبين الشروط الواجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة المستقلين»، لتحل بذلك محل المادة 217 من قانون الشركات رقم 97 لسنة 2013، والتي كانت تنص على أن: «تضع الجهات الرقابية المعنية قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابتها...»<sup>(1)</sup>. هذا، علماً بأن قانون الشركات في إشارته للحوكمة إنما يعول على اعتبارات الحوكمة كما نظمها قانون هيئة أسواق المال رقم 7 لسنة 2010 (لذا، فمن الملفت بعد ذلك، حقيقة، أن بعض الأدبيات التي تبحث في الحوكمة في الكويت تنتهي إلى عدم وجود قواعد هيكلية خاصة بنظم الحوكمة في البلاد، مغفلةً تماماً صدور قانون هيئة أسواق المال رقم 7 لسنة 2010، رغم أن هذا القانون ما صدر إلا لذلك)<sup>(2)</sup>.

يذكر أن اللائحة التنفيذية لقانون هيئة أسواق المال رقم 7 لسنة 2010 تعتبر أكبر عمل تنظيمي في دولة الكويت، حيث تتضمن هذه اللائحة 16 جزءاً، ويتناول الكتاب الخامس عشر قواعد حوكمة الشركات،<sup>(3)</sup> وقد تحددت بموجبه قواعد الحوكمة للشركات الخاضعة لرقابة الهيئة في إحدى عشرة قاعدة (أهمها هي بناء هيكل متوازن لمجلس الإدارة، التحديد السليم للمهام والمسؤوليات، اختيار أشخاص من ذوي الكفاءة لعضوية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، تعزيز السلوك المهني والقيم الأخلاقية، إدراك دور أصحاب المصالح، تعزيز وتحسين الأداء، المسؤولية الاجتماعية)<sup>(4)</sup>.

(1) وهو النص الذي استند إليه مجلس مفوضي هيئة أسواق المال عندما أصدر - بتاريخ 27/6/2013 - قراره رقم 25/2013 بشأن قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابة الهيئة. انظر: غرفة تجارة وصناعة الكويت، «قرار قواعد الحوكمة في الكويت متشدد لأبعد الحدود»، جريدة الأنباء، الثلاثاء 11 مارس 2014، ص 17.

(2) أثناء إعدادنا لهذه الدراسة، لاحظنا وجود بعض الأدبيات القانونية التي تغفل وجود بنية للتنظيم القانوني لقواعد الحوكمة في دولة الكويت، وهي:

Faisal S. Alanezi, 'Composition of Corporate Board of directors and coluntary Disclosure in the Abbuual Reports : The Case of Kuwait', Arab Journal of Administrative Sciences, no. 1, Volume 18, January 2011, p. 140; Mejbel T. Alsaidi et al, 'Corporate Gp-vernance Disclosure in Kuwait', Arab Journal of Administrative Sciences, no. 1, Volume 21, January 2014, p. 71; Mohammad E. Al-Wasmi, Corporate Governance Practice In the GCC: Kuwait As A Case Study (P.hD Brunel University, 2011), p. 262.

(3) ليحل هذا الكتاب بذلك محل قرار مجلس مفوضي هيئة أسواق المال رقم 48 لسنة 2015 الصادر في 30 يونيو 2015.

(4) وقد تم تبني مبدأ الالتزام أو التفسير لأغلب هذه القواعد (comply or explain)، ففي حال عدم التزام الشركة بتطبيق أي منها، يتعين عليها تحديد القواعد التي لم يتم الالتزام بها مع تضمين ذلك في تقرير الحوكمة السنوي الذي يعرض على الجمعية العامة للمساهمين مع بيان أسباب عدم الالتزام.

لكل ما تقدم، فإنه لدى تبني الدولة لخيار الخصخصة، يتعين إيجاد الآليات التي تضمن التحول السلس خلال المرحلة الانتقالية، لذلك، فإن غياب الهياكل المؤسسية والثقافة المؤسسية الضعيفة من شأنها إعاقة هذا التحول بشكلٍ قد يهدد حقوق المستثمرين. ومن جملة التحديات التي يمكن أن تعيق نجاح عملية الخصخصة سيطرة المديرين على الشركة من خلال استغلال الثغرات القانونية في بنية النظم والقواعد الماثلة، بحيث يحرم المستثمرون من فرص الربح العادلة والمستحقة. كما أن غياب الإدارة الرشيدة قد يقوض الأسس القيمة لعملية الخصخصة من خلال سوء استغلال حقوق الأقلية من المساهمين. من هنا، فالإدارة الرشيدة تسعى إلى تكوين نظام قائم على أساس الشفافية في إدارة العمليات وعلى خلفية من سيادة القانون، فتضع نظاماً يقوم في جوهره على الالتزام بالقواعد، والقواعد هنا تعني التشريعات والمعايير الأخلاقية التي تختص بها أصول الممارسة التجارية والسلوك المؤسسي، لضمان أن يعمل المديرين لصالح المنشأة لا لصالحهم، وهو ما لن يتحقق إلا إذا حرصت المنشأة على مفاهيم المساءلة والمسؤولية والعدالة والشفافية.

### المبحث الثالث

#### حوكمة الخطوط الجوية الكويتية : دراسة حالة

يعود تاريخ تأسيس شركة الخطوط الجوية الكويتية إلى فبراير عام 1953 على يد اثنين من رجال الأعمال الكويتيين، حيث أسست برأس مال بلغ حينها حوالي من 150 ألف دينار كويتي، وقد شرعت الشركة في نشاطها، رسمياً، في 16 مارس 1954 حيث مارست نشاطها من خلال تشغيل طائرات من طراز DC 3 لتسيير عدة رحلات إلى كبريات المدن العربية (بيروت، دمشق، والقدس)، إضافة إلى مدينة عبادان في إيران، إلا أن هذه الشركة الوليدة قد تعرضت إلى بعض التحديات المالية، الأمر الذي اضطرت معه الحكومة الكويتية إلى التدخل عن طريق شرائها ما نسبته 50% من رأس مال الشركة، لتقوم بعد ذلك بمضاعفة رأس المال وشراء نسبة الـ 50% المتبقية في وقت لاحق، بحيث أصبحت الشركة منذ عام 1956 كياناً مملوكاً لحكومة دولة الكويت بالكامل، ليتغير اسمها بعد ذلك من «شركة الخطوط الجوية الكويتية» إلى «مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية».

ونناقش فيما يلي مساعي حوكمة الخطوط الجوية الكويتية، فنتناولها من قبيل دراسة الحالة (case study) لفهم عملي لآليات عمل منظومات الحوكمة في قطاع الطيران.

## المطلب الأول

### الكيان القانوني للخطوط الجوية الكويتية: من المؤسسة إلى الشركة

إثر صدور القانون رقم 6 لسنة 2008 في شأن تحويل مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية إلى شركة مساهمة كمشروع أولي ضمن برامج الخصخصة التي شرعت بها دولة الكويت مؤخراً، صارت الخطوط الجوية الكويتية تمر بمرحلة ذات سمة تحويلية واضحة، مع ما يُلابس ذلك من أوضاع غير مستقرة بالضرورة، وهو أمر يعبر عن نفسه من خلال الواقع التشريعي المتمثل في توالي التشريعات المتعاقبة والخاصة بتنظيم المركز القانوني للخطوط الجوية الكويتية وما يترتب عليه من استحقاقات تنظيمية تُوّجت بصدور القانون رقم 23 لسنة 2014 بتعديل بعض أحكام القانون رقم 6 لسنة 2008 في شأن تحويل الكويتية إلى شركة مساهمة، وتعديل المرسوم بالقانون رقم 22 لسنة 2012 بشأن تعديل بعض أحكام القانون رقم 6 لسنة 2008 في شأن تحويل الكويتية إلى شركة مساهمة، وهي التغييرات التشريعية المتلاحقة التي نجم عنها عدم استقرار كثير من النظم والإجراءات الداخلية استجابةً لمتطلبات هذه القوانين المتتالية والمعدّلة تباعاً.

ويظهر العمل أن مساعي خصخصة الخطوط الجوية الكويتية تتخللها بعض التحديات التي يعود السبب فيها إلى عدم وجود قواعد عامة تصلح للاستناد عليها لتنفيذ هذا التحوّل، ناهيك عن عدم وجود تجارب سابقة في مؤسسات الدولة تصلح للاسترشاد بها والسير على هديها. وفي ذلك، نشير إلى أن نشاط مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية قد بدأ بوصفها شركة من شركات المساهمة وشخصاً من أشخاص القانون الخاص يمارس عملاً ذا طابع تجاري، ثم تجمعت ملكية أسهمها في يد الدولة، فاعتبرت مؤسسة من المؤسسات العامة بأن صدر لها القانون رقم 19 لسنة 1963 باعتماد ميزانيتها ضمن ميزانية الدولة.

ولكونها مشروعاً تجارياً لا يمكن التنبؤ سلفاً بإيراداته ومصروفاته السنوية لارتباطها بتقلبات السوق - ولتعارض هذا الخضوع المطلق المتوقع من المؤسسات العامة مع المرونة اللازمة لتمكين هذه المؤسسة تحديداً من مواجهة المنافسة الشديدة من قبل شركات الطيران المنافسة - فقد صدر القانون رقم 21 لسنة 1965 مقررًا تحرير الخطوط الجوية الكويتية من الخضوع لميزانية الدولة والإبقاء عليها كمؤسسة عامة، مع تمكينها من الاستمرار بممارسة أعمالها وفق الأسلوب التجاري التي كانت

تمارسه إبان انتقال ملكيتها إلى الدولة، واعتبار أموالها من الأموال المملوكة للدولة ملكية خاصة وفقاً لما نصت عليه المادة 14 من هذا القانون، وذلك على خلفية من إملات المادة رقم 133 من الدستور التي تنص على أن: «ينظم القانون المؤسسات العامة وهيئات الإدارة البلدية بما يكفل لها الاستقلال في ظل توجيه الدولة ورقابتها». وقد نصت المادة 13 من القانون رقم 21 لسنة 1965 في شأن نظام مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية - بوضوح - على أن «تؤول أرباح المؤسسة للحكومة، كما تقوم الحكومة بتغطية خسائرها إن وُجِدَتْ».

وبتاريخ 29/1/2008 صدر القانون رقم 6 لسنة 2008 في شأن تحويل مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية إلى شركة مساهمة ونُشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10/2/2008، وقد نصت المادة 2 من هذا القانون على أنه لا يجوز السحب أو التنازل بأي وسيلة عن أي امتياز أو حق مقرر للمؤسسة، وتحتفظ الشركة بعد تأسيسها بهذه الحقوق والامتيازات ويكون لها وحدها حق التصرف فيها، وقد جاءت المادة 10 من القانون رقم 6 لسنة 2008 في شأن تحويل مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية إلى شركة مساهمة - المعدلة بموجب المرسوم بقانون رقم 22 لسنة 2012 - لتؤكد ذلك، حيث نصت على أن: «يستمر العمل بالقانون رقم 21 لسنة 1965 المشار اليه وجميع القرارات والأنظمة الداخلية لمؤسسة الخطوط الجوية الكويتية فيما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون وقانون الشركات التجارية إلى حين تعديلها أو إلغائها». وهكذا، فإن أحكام القانون رقم 21 لسنة 1965 تظل سارية في كل ما لا يتعارض مع أحكام القانون رقم 2 لسنة 2008 وتعديلاته.

وتلا ذلك صدور القانون رقم 37 لسنة 2010 في شأن تنظيم برامج وعمليات التخصيص، الذي أكد هذا التوجه بصيغة عامة - تشمل الخطوط الجوية الكويتية وعداها من المشروعات التي تتم خصخصتها - فنص في المادة 12 منه على أن «تؤسس الحكومة شركة مساهمة كويتية تؤول إليها الأصول المادية والمعنوية والخصوم لكل مشروع عام تقرر تخصيصه، وذلك بعد تقييمه واعتماد التقييم من المجلس وفقاً لأحكام المادة الحادية عشرة من هذا القانون، وتحل الشركة الجديدة محل المشروع في تنفيذ أغراضه فيما له من حقوق وما عليه من التزامات...».

وبتاريخ 2010/2/1 أصدر مجلس الوزراء قراره رقم 115 لسنة 2010 بشأن بعض القواعد والإجراءات التنفيذية للقانون رقم 6 لسنة 2008، وقد نص هذا القرار في المادة 7 منه على أنه: «لا يجوز السحب أو التنازل بأي وسيلة عن أي امتياز أو حق لمؤسسة الخطوط الجوية الكويتية حتى يتم تأسيس شركة الخطوط الجوية الكويتية، وتحفظ الشركة بهذه الامتيازات والحقوق إعمالاً للمادة الثانية من القانون رقم 6 لسنة 2008 المشار إليه». وبتاريخ 2011/3/27 أصدر مجلس الوزراء القرار رقم 444 لسنة 2011 بشأن بعض القواعد والإجراءات التنفيذية للقانون رقم 6 لسنة 2008، وقد تضمنت المادة 4 منه حكماً يقضي باحتفاظ شركة الخطوط الجوية الكويتية بكافة الحقوق والامتيازات المقررة لمؤسسة الخطوط الجوية الكويتية.

ورغم ما قد يبدو للوهلة الأولى من صعوبة استمرار العمل بالقانون رقم 21 لسنة 1965 وهو الذي كان ينظم وضع الخطوط الجوية الكويتية كمؤسسة في حين أنها قد تحولت بموجب القانون رقم 6 لسنة 2008 إلى شركة، فإنه مما يؤيد نجاعة هذا النظر وسلاسة تطبيقه حقيقة أن المشرع - إبان إصداره للقانون رقم 21 لسنة 1965 الذي اعتبر الخطوط الجوية الكويتية مؤسسة - كان مُدركاً في الآن ذاته للطبيعة الخاصة لنشاط «مؤسسة» الخطوط الجوية الكويتية، فأورد في المذكرة التفسيرية لهذا القانون اعتباره للمؤسسة «مشروعاً تجارياً لا يمكن التنبؤ سلفاً بإيراداته ومصروفاته السنوية»، كما عبر المشرع عن إرادته الصريحة بعدم إلزام المؤسسة «بقواعد الإدارات والمصالح الحكومية فيما يتعلق بنظام إدارتها أو معاملاتها أو إعداد ميزانيتها، بل تسري عليها فيما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون قواعد الشركات المساهمة الواردة في قانون الشركات التجارية»، الأمر الذي يظهر معه بوضوح امتداد نطاق تطبيق القانون رقم 21 لسنة 1965 لمعالجة الأوضاع المستحدثة إثر تحول الخطوط الجوية الكويتية إلى شركة، وذلك في حدود ما لا يتعارض مع أحكام كل من القانون رقم 6 لسنة 2008 وتعديلاته وقانون الشركات التجارية.

وهكذا، فرغم الانتهاء إلى تمتع الخطوط الجوية الكويتية بمركز الشركة التي أسبغها عليها القانون رقم 6 لسنة 2008 المعدل بالقانون رقم 22 لسنة 2012، إلا أن الضمانات والامتيازات المقررة لهذه المرحلة الانتقالية قد حتمت أيضاً استمرار سريان الأحكام الواردة في قانونها السابق رقم 21 لسنة 1965، وذلك وفق ما أكدته المادة 10 من القانون رقم 6 لسنة 2008 في شأن تحويل مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية إلى

شركة مساهمة المعدل بموجب المرسوم بقانون رقم 22 لسنة 2012، والتي نصت على استمرار العمل بالقانون رقم 21 لسنة 1965 المشار إليه وجميع القرارات والأنظمة الداخلية لمؤسسة الخطوط الجوية الكويتية فيما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون.

ولا شك أن الهدف من إدراج هذا النص في بنية القانون الجديد هو رغبة واضحة من المشرع في عدم ترك الشركة الجديدة تعيش فراغاً قانونياً أو اضطراباً مالياً، وإدراكاً منه لأهمية تحضير البيئة القانونية وضماناتها اللازمة لممارسة هذه الشركة لأعمالها وإعداداً لها لمواجهة أية تحديات غير مُعالجة في القانون الجديد، وهي المعالجة التي تتفق والمبادئ الدستورية والقانونية الضامنة والتي عادة ما تسبق عمليات تخصيص المرافق العامة، ومنها مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية التي تحولت إلى شركة.

وقد نصت المادة 3 من المرسوم بقانون رقم 22 لسنة 2012 على أن: «تتولى الحكومة تغطية خسائر المؤسسة وفقاً لحكم المادة 13 من القانون رقم 21 لسنة 1965 المشار إليه»، وبذلك، فإن صياغة هذه المادة يبين معها أن حكمها لم يأت بإضافة مستحدثة ولم ينشئ مركزاً قانونياً أو مالياً جديداً، بل هو حكمٌ كاشفٌ ومؤكّدٌ لما جاء في المادة 13 من القانون رقم 21 لسنة 1965 في شأن نظام مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، التي نصت على أن: «تؤول أرباح المؤسسة للحكومة، كما تقوم الحكومة بتغطية خسائرها إن وُجِدَتْ».

وحين صدر المرسوم بقانون رقم 22 لسنة 2012 بشأن تعديل بعض أحكام القانون رقم 6 لسنة 2008 في شأن تحويل مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية إلى شركة مساهمة، نصت المادة 1 منه على أن: «تعتبر مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية شركة مساهمة باسم شركة الخطوط الجوية الكويتية تتولى تنفيذ جميع أغراض المؤسسة وتؤول إليها جميع الأصول المادية والمعنوية والخصوم، ويُستثنى من ذلك حقوق المؤسسة الصادر بها أحكامٌ قضائيةٌ ضد الخطوط الجوية العراقية وجمهورية العراق وأية حقوق أخرى مرتبطة بها، وتباشر الشركة في تنفيذ هذه الأحكام وتؤول حصيلة تنفيذها إلى الخزانة العامة للدولة».

ويذكر أنه قد تم مؤخراً إعداد عقد تأسيس شركة الخطوط الجوية الكويتية كشركة مساهمة كويتية،<sup>(1)</sup> وقد أكدت المادة 2 من هذا العقد ما ذكر أعلاه، حيث ورد فيها أن «تعتبر مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية شركة مساهمة باسم (شركة الخطوط

(1) نشر عقد تأسيس شركة الخطوط الجوية الكويتية في الجريدة الرسمية «الكويت اليوم»، وذلك بتاريخ 12 إبريل 2015.

الجوية الكويتية) تتولى تنفيذ جميع أغراض المؤسسة، وتؤول إليها جميع الأصول المادية والمعنوية والخصوم...»، علماً بأن عقد التأسيس هذا قد صدر بمباركة حكومية وكنتيجة مباشرة لقرارات مجلس الوزراء آنفة الذكر.

مما تقدم، يتبين أن الخطوط الجوية الكويتية قد تحولت من مؤسسة عامة تخضع لأحكام المادة 133 من الدستور، إلى شركة مساهمة وفقاً لنظم وآليات قانون الشركات الكويتي الجديد، فأصبحت شركة مساهمة من تاريخ نفاذ القانون رقم 6 لسنة 2008 وتعديلاته، وبذلك أصبحت الخطوط الجوية الكويتية - منذ ذلك التاريخ - شركة ذات طبيعة خاصة بما يتواءم ومرحلة التحول ضمن إطار قانون الشركات التجارية، فتخضع لأحكامه العامة بما لا يتعارض مع ما أُل إليها من حقوق وامتيازات مقرر في أحكام القانون رقم 21 لسنة 1965 في شأن نظام مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية المشار إليه آنفاً.

وفي معرض تنظيمها للفترة الانتقالية اللازمة لتحويلها إلى شركة خاصة، منعت المادة 2 من القانون رقم 6 لسنة 2008 جميع صور السحب أو التنازل بأية وسيلة كانت عن أي امتياز أو حق كان مقرراً لمؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، فقررت انتقال هذه الامتيازات والحقوق للشركة الجديدة المنشأة بحكم القانون، بحيث تحتفظ بها الشركة فيكون لها وحدها حق التصرف فيها أو التنازل عنها، وقد تلازم ذلك مع تقييد القانون لسلطة مجلس الوزراء - أو أية جهة أخرى في هذا الصدد - في حجب الشركة عن حقوقها وامتيازاتها، وكذلك تقييد سلطته في منح أي شركة منافسة لشركة الخطوط الجوية الكويتية أية حقوق أو امتيازات إذا كان من شأن ذلك أن يؤثر على القيمة المادية أو المعنوية للشركة، وهذا الحكم القانوني يتوافق مع فكرة إعطاء الوضع الخاص للشركة بحقوقها وامتيازاتها تحقيقاً للمصالح المرجوة لتحويلها وخصخصتها، وقد كررت المادة 2 من القانون رقم 22 لسنة 2012 نفس الحكم الوارد في هذا النص، بما يؤكد الحرص على الالتزام به، وهو الأمر الذي يتسق مع مبدأ حماية الأموال العامة المقرر في المادة 17 من الدستور، وأحكام القانون رقم 1 لسنة 1993 بشأن حماية الأموال العامة<sup>(1)</sup>.

(1) يعتبر القانون رقم 1 لسنة 1993 بشأن حماية الأموال العامة أحد العناصر الهامة التي تعزز تطبيق الحوكمة المؤسسية في المشروعات المملوكة للدولة في الكويت، من حيث إن هذا القانون ينص على عقوبات جادة ضد موظفي الدولة الذين يرتكبون انتهاكات ماسة بالأموال العامة في داخل الكويت أو خارجها، سواء أكان ذلك بسبب إهمال أم سوء تصرف متعمد، كما يلعب هذا القانون دوراً أساسياً في حماية حقوق المساهمين في المشروعات المملوكة للدولة. انظر:

Mohammad E. Al-Wasmi, Op. Cit, p. 268.

ولا شك أن هذا التوجه قد أثبت أنه خطوة في الاتجاه السليم، كما يتبين جلياً من انخفاض خسائر الخطوط الجوية الكويتية في السنة المالية 2014 عن السنوات المالية السابقة، وذلك بفضل المساعي الجادة للشركة نحو ترشيد الإنفاق في كافة أوجه المصروفات التي يمكن الترشيد بها وكذلك تطوير الخطط التسويقية والبيعية بقصد زيادة الإيرادات قدر الإمكان والتوجه للربحية، وهي المساعي التي تُوِّجت بتحديث أسطول طائرات الشركة مؤخراً.

وغني عن البيان أن المادة 4 من القانون رقم 6 لسنة 2008 تنص على أولوية حصيلة العائد من بيع أسهم المؤسسة بعد تحويلها إلى شركة إلى الدولة، وذلك من خلال تقسيم ذلك بين كل من صندوق الاحتياطي العام للدولة (بنسبة 50%) وصندوق الاحتياطي للأجيال القادمة (بنسبة 50% كذلك)، وهو الحكم الذي لا يعدو أن يكون تطبيقاً لنص المادة 18 من الدستور (الملكية والمنفعة العامة). ويُعزّد هذا الفهم التوجّه الذي تبناه كل من الحكومة ومجلس الأمة بشأن تعديل نسب الحصص في الخطوط الجوية الكويتية ورفع نسبة ملكية الدولة فيها إلى 75%.

وربما كانت الحقيقة الهامة التي ينبغي التنبه لها وراء القوانين المتعاقبة التي صدرت بتنظيم خصخصة الكويتية، إضافة إلى القوانين المرتبطة بها - وعلى خلفية من القواعد الدستورية القاصدة إلى حماية المال العام وتنظيم إنفاقاته وإيراداته - هي كونها جميعها تدعم التزام الحكومة بتغطية خسائر الخطوط الجوية الكويتية المتراكمة عن السنوات المالية التي تعذر خلالها استكمال تحوّل الخطوط الجوية الكويتية إلى شركة، وذلك بما يمكنها من تغطية هذه الخسائر في الفترة الانتقالية التي تمر بها الآن وإلى حين أن تستجمع جميع المقومات اللازمة لكيان الشركة، وبما يؤدي إلى رفع أي صعوبات مالية تحول دون قدرتها على سداد ديونها أو استنفاد موجوداتها النقدية.

## المطلب الثاني

### المبادئ المنظمة لحوكمة الخطوط الجوية الكويتية

ثمة أسباب تاريخية عديدة وراء الأداء الضعيف وانخفاض الإنتاجية في الشركات الدولية المملوكة للحكومة الكويتية، فأولاً، إن الحوافز الإدارية وهيكل المساءلة لا تتماشى مع الممارسات الدولية الجيدة، كما أن الجهات الحكومية المختصة نادراً ما تحمّل أي مسؤولية حقيقية نحو أداء الشركات المملوكة للدولة فيما يتعلق بأدائها

عموماً، لم يعرف أنه قد تم فصل أي من مديري الشركات المملوكة للدولة لعدم كفاءة الأداء)، وحتى عندما تتكبد الشركات المملوكة للدولة الخسائر، فإن الحكومة تعمل على تغطية العجز باستمرار، حماية للفرص الوظيفية للمواطنين، ولما كانت الشركات المملوكة للدولة غير ملتزمة بنشر التقارير العلنية بشأن أدائها، فإن الإدارة لا تضع اعتباراً كبيراً للتدقيق العام، هذا، ناهيك عن أن إدارة الشركات المملوكة للدولة لا تواجه ضغوطاً سوقية حقيقية لتحسين أداء الشركة، لا سيما وأن العديد من الشركات المملوكة للدولة تعمل في قطاعات غير تنافسية<sup>(1)</sup>.

ورغم أن ما تقدم كان ينطبق على الخطوط الجوية الكويتية في السابق وإلى حد كبير، إلا أن إملاءات قانون خصخصتها، إضافة إلى المرحلة التحولية التي تمر بها الآن، يشيان بأن هناك واقعاً جديداً يخلق الآن، وهو واقعٌ يضغط باتجاه إدراك الحقائق التجارية للقطاع الذي تمارس الخطوط الجوية الكويتية نشاطاتها فيه، والتطلب المستمر باتجاه تحقيق الربحية بعد أن تدرج الشركة في هيئة أسواق المال ويتم طرح أسهمها للتداول في البورصة، ومن ثم تطبيق قواعد الحوكمة الذي يستتبعها هذا الإدراج.

وفيما يلي عرض لأهم المبادئ التي يقوم عليها مشروع حوكمة الخطوط الجوية الكويتية، كما يجري مناقشتها وفق الخطط المتداولة.

### أولاً - الشفافية والإفصاح:

يضع قانون الشركات التجارية متطلبات الإفصاح للشركات الخاضعة لنطاقه، بما في ذلك الشركات المملوكة للدولة، وينص في حالة تلك الشركات على متطلبات إضافية - كالتشدد في تقديم التقارير من حيث كثرتها وتقارب مدد تقديمها - وهذه المتطلبات قد لا تكون موحدة أو معيارية بل تختلف من شركة لأخرى، وهي تظهر إما في اللوائح أو في المستندات التأسيسية الأخرى، فعلى سبيل المثال، ينص قانون خصخصة الخطوط الجوية الكويتية على أن مجلس الإدارة هو المسؤول عن الإشراف على إعداد التقرير السنوي، ويجب تقديمه إلى البرلمان بعد الحصول على موافقة الوزير المختص ومجلس الوزراء، وبالنسبة للشركات المملوكة للدولة المدرجة، يلزم رفع تقارير ربع سنوية بموجب متطلبات الإدراج في سوق الكويت للأوراق المالية.

وتخضع الشركات المملوكة للدولة لإجراءات الإدراج ذاتها مثلما هو الحال في شركات القطاع الخاص، بما في ذلك تزويد البورصة بكشوف مالية غير مدققة على

(1) Mithqal Sartawi, Op. Cit, p. 111.

مدار ثلاث سنوات سابقة وكشف مالي مدقق، وعادة ما تُنشر الكشوف المالية على موقع البورصة، ومع ذلك، فلا يتم الكشف علناً عادة عن التفاصيل. وعموماً، يُعطى إعداد التقارير مزيداً من الأهمية ولا يقتصر ذلك على الشركات المملوكة للدولة وإنما ينطبق على كافة الشركات الكويتية (ويتفق ذلك مع الوضع في دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا). وتنحصر التقارير غير المالية في حدود المعلومات عن ترشيح وتشغيل مجلس الإدارة. وتعمم التقارير المالية على أعضاء مجلس الإدارة، إلا أنه من النادر أن يتم الكشف عنها للمساهمين الآخرين، وللمساهمين الحق في استجواب الإدارة في اجتماعات الجمعية العامة السنوية، ومع ذلك، فيغلب أن ترفض الإدارة تقديم التقارير المالية التفصيلية للمساهمين أو مناقشة تفاصيل محددة حول الأداء المالي أو التشغيلي. ومن ناحية أخرى، يحق لديوان المحاسبة طلب التقارير المالية كاملة<sup>(1)</sup>.

## ثانياً - سياسة تعارض المصالح:

تلزم شركة الخطوط الجوية الكويتية بإدارة ومعالجة الحالات المحتملة لتعارض المصالح بشكل فعال لضمان التطبيق الفعال للعمليات التشغيلية والإدارية، وللتأكد من اكتشاف مثل هذه الحالات والتعامل معها في الوقت المناسب. والأمر كما يلي:

### 1 - مفهوم تعارض المصالح:

قد ينشأ تعارض المصالح (conflict of interest) نتيجة لتنوع الأنشطة التي تقوم بها الشركة أو بسبب التعارض بين مصالح الشركة أو المساهمين وأصحاب المصالح أو أعضاء مجلس إدارة الشركة أو الإدارة التنفيذية، من ذلك مثلاً دخول الشركة في علاقة عمل مع شركة مملوكة لأحد أعضاء مجلس الإدارة، وتقوم السياسة المقترح تطبيقها في الخطوط الجوية الكويتية على ضمان تطبيق الإجراءات المناسبة لاكتشاف حالات تعارض المصالح الجوهرية والتعامل معها بشكل فعال، والتثبت من أن مجلس الإدارة يقوم بالتعامل مع حالات تعارض المصالح القائمة والمحتملة والمتوقعة، وأن كافة القرارات يتم اتخاذها بما يحقق مصالح الشركة، وتوضح هذه السياسة أسس التعامل في حالات تعارض المصالح، فتتضمن تحديد آليات وأنظمة مناسبة لتجنب حالات تعارض المصالح والحد منها ووضع الإجراءات المناسبة لمعالجتها والتعامل معها، إضافة إلى تحديد إجراءات الإفصاح عن المصالح المشتركة مع الشركة سواء قامت هذه المصالح

(1) Mithqal Sartawi, Op. Cit, p. 110.

بشكل مباشر أو غير مباشر. هذا، وتعتبر هذه السياسة بمثابة جزء لا يتجزأ من التزام الشركة بمعايير النزاهة والعدالة في التعامل مع أصحاب المصالح.

## 2 - نطاق تطبيق سياسة تعارض المصالح:

تسري هذه السياسة على الشركة والشركات التابعة لها<sup>(1)</sup> وعلى مجلس الإدارة وعلى الإدارة التنفيذية، بما لا يخالف قواعد ومعايير السلوك المهني بالشركة، وذلك في الحالات التي يؤثر فيها تعارض المصالح على مصالح الشركة وأصحاب المصالح ذات العلاقة. ومن الأهمية بمكان أن يدرك جميع موظفي الشركة المختصين متطلبات هذه السياسة وتعليمات هيئة أسواق المال والقواعد القانونية والتعليمات ذات الصلة، مع الالتزام الدقيق بها، وفي حال تعارض بنود هذه السياسة مع أي من القوانين والتعليمات الصادرة عن الجهات الرقابية ذات الصلة، تسود أحكام القوانين والتعليمات تلك على أحكام هذه السياسة.

## 3 - مسؤولية تطبيق سياسة تعارض المصالح:

يتولى أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية مسؤولية الالتزام بسياسة تعارض المصالح، ويتولى أمين سر مجلس الإدارة مسؤولية متابعة إجراءات تطبيق هذه السياسة والاحتفاظ بنسخ من نماذج الإفصاح عن المصالح وتحديث السجل الخاص بها نيابة عن مجلس الإدارة. ويعتبر محتوى هذه السياسة - بخلاف الأجزاء التي يتم نشرها على الموقع الإلكتروني للشركة - معلومات سرية لاستخدام الشركة فقط، ويتم الاحتفاظ بهذه السياسة في صورة ملف غير قابل للتعديل، فلا يجوز نسخه أو نشره لأطراف خارجية دون الحصول على موافقة كتابية من مجلس الإدارة، أما الطلبات الخاصة بنشر نسخ إلكترونية من هذه السياسة فتقدم للأشخاص المفوضين بالاعتماد فقط كمجلس الإدارة ولجنة التدقيق وأمين سر المجلس.

## 4 - الأطراف المحتمل تعارض مصالحها مع مصلحة الشركة:

إن الأطراف المحتمل تعارض مصالحها مع مصلحة الشركة هم الأشخاص أو الجهات المحتمل أن ينشأ بينهم وبين الشركة حالات لتضارب المصالح بحكم منصبهم الوظيفي أو درجة القرابة مع أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية، أو بسبب من ملكيتهم أو مناصبهم الوظيفية في شركات أخرى، فمن ذلك مثلاً تضارب مصالح الشركة ومصالح أعضاء مجلس الإدارة، أو الإدارة التنفيذية، أو الشركات التابعة أو الزميلة، أو الشركات التي يملك فيها أي من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية

(1) مثل الشركة الكويتية لخدمات الطيران (KASCO).

حصة في الأسهم تتجاوز 5% من رأسمال الشركة، أو الشركات التي يشغل فيها أي من أعضاء مجلس الإدارة وظيفته تنفيذية، أو أقارب أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية حتى الدرجة الثانية.

وفي الكويت، نصت المادة 10 من القانون رقم 37 لسنة 2010 في شأن تنظيم برامج وعمليات التخصيص على أنه: «لا يجوز لأي من أعضاء مجلس الوزراء أو أعضاء مجلس الأمة أو أعضاء المجلس أو أزواجهم أو أقاربهم من الدرجة الأولى أو مستشاريه أو العاملين في الجهاز الفني المعاون له أو العاملين في جهات التقييم، أن تكون له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في أي من إجراءات التخصيص، وبشكل خاص في الحصة التي تطرح في المزاد العلني وفقاً للمادة الثالثة عشرة بند (أ) من هذا القانون».

يذكر أن هذه المادة قد عرفت «المصلحة» في حكم هذا القانون بأنها تولي عضوية مجلس الإدارة أو تملك نسبة 5% أو أكثر من رأسمال الشركة المتقدمة للمزاد.

#### 5 - الأدوار والمسؤوليات بشأن سياسة تعارض المصالح:

لدى كونهم أطرافاً في معاملات أو عقود أو استثمارات خاصة لحسابهم الشخصي -سواء مع الشركة أو مع الغير- يلتزم أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بالتحقق من التزامهم بأحكام هذه السياسة، وذلك على الوجه الآتي:

#### (أ) مجلس الإدارة:

يلتزم مجلس الإدارة بضمان اتباع الشركة لأفضل معايير السلوك المهني، فيتصدى لكامل المسؤولية عن تطبيق المعايير والأليات الملائمة لتجنب حدوث تعارض المصالح أو الحد منها. ولا ينبغي لعضو مجلس الإدارة أو أحد أعضاء الإدارة التنفيذية أو أزواجهم أو أقاربهم حتى الدرجة الثانية أن تكون لهم مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في العقود والتصرفات التي تبرم مع الشركة أو لحسابها، إلا إذا كان ذلك بترخيص يصدر عن الجمعية العامة العادية ويجدد بشكل سنوي، ويستثنى من ذلك الأعمال التي تتم بطريقة المنافسة العامة (مناقصة / مزايمة) بحيث يكون عضو مجلس الإدارة هو صاحب العرض الأفضل، ويقوم جميع أعضاء مجلس الإدارة بتعبئة النموذج الملحق بالسياسة عند البدء في تنفيذ هذه السياسة، فيقوم كل عضو منهم بالإفصاح إلى مجلس الإدارة عن أي مصالح مشتركة له مع الشركة - سواء بشكل مباشر أو غير مباشر - على أن يقوم بالتبليغ عن الحالة موضوع الإفصاح خلال السنة، ولا يجوز لعضو مجلس

الإدارة ذي المصلحة الاشتراك في التصويت على القرار الذي يصدر في هذا الشأن، كما لا يجوز لرئيس مجلس الإدارة أو لأي من أعضاء المجلس أن يجمع بين عضوية مجلس إدارة شركتين متنافستين، أو أن يشترك في أي عمل من شأنه منافسة الشركة، أو أن يتاجر لحسابه أو لحساب غيره في أحد فروع النشاط الذي تزاوله الشركة، وذلك طبقاً لما هو وارد في عقد التأسيس والنظام الأساسي، وإلا كان للشركة أن تطالبه بالتعويض أو باعتبار العمليات التي زاولها لحسابه كأنما أجريت لحساب الشركة، ما لم يكن ذلك بموافقة من الجمعية العامة، على أن تجدد هذه الموافقة بشكل سنوي.

كما لا يجوز للشركة أن تقدم تسهيلات ائتمانية أو قروض لأحد أعضاء مجلس إدارتها أو أزواجهم أو أقاربهم حتى الدرجة الثانية أو للشركات التابعة لهم أو أن تضمن أي قرض يعقده أحدهم مع الغير، وذلك ما لم يكن هناك تفويض من الجمعية العامة العادية للشركة، وكل تصرف يتم بالمخالفة لذلك لا ينفذ في مواجهة الشركة، دونما إخلال بحقوق الغير حسن النية، ويمتنع عضو مجلس الإدارة عن المشاركة في أي مناقشة أو التصويت على أي قرار يتعلق بأية تعاملات أو أعمال أو عقود قد تنطوي على مصلحة مباشرة أو غير مباشرة تؤثر على قدرته واستقلاله في إبداء رأيه أو تولي المهام المسندة إليه. هذا، ويتولى مجلس الإدارة مسؤولية مراجعة حالات المصالح المحتملة الخاصة بأي عضو من أعضاء مجلس الإدارة وتحديد إجراءات التعامل معها، كما يقوم بالتحقق من عدم استغلال أي من الأطراف المحتملة لأصول وموارد الشركة أو السلطات الممنوحة لهم في المعاملات لتحقيق مصالح شخصية.

### (ب) الإدارة التنفيذية:

بعد أن يتم تحديد اختصاصات كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية<sup>(1)</sup>، يمتنع على أعضاء هذه الأخيرة المشاركة في أية قرارات أو مهام تتعلق بمصالح مشتركة مع الشركة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، مما قد يؤثر سلباً على قدرتهم في تولي المهام المسندة إليهم بالشكل الذي يضمن تحقيق مصالح الشركة، ولا يجوز للشركة أن تقدم تسهيلات ائتمانية للرئيس التنفيذي أو أقاربه حتى الدرجة الثانية أو أن تضمن أي قرض يعقده مع الغير، ما لم يكن هناك تفويض من الجمعية العامة العادية للشركة، وكل تصرف يتم بالمخالفة لذلك لا ينفذ في مواجهة الشركة، من دون إخلال بحقوق الغير

(1) علام محمد حمدان وعبد المطلب محمد السرطاوي ورائد جميل جبر، «أثر حوكمة الشركات في الأداء المالي والتشغيلي وأداء الأسهم في سوق الكويت للأوراق المالية»، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 20، العدد 2، مايو 2013، ص. 26.

حسن النية، كما يلتزم أعضاء الإدارة التنفيذية بعدم القيام بأي عمل لجهات خارجية - سواء بأجر أو بدون أجر - من دون الحصول على موافقة مسبقة من مجلس إدارة الشركة وبعد تحقق المجلس من أن تلك الأعمال لن تؤدي إلى قيام شكل من أشكال تعارض المصالح مما يمكن أن يؤثر على قدرته على تولى المهام المسندة إليه. هذا، ويلتزم أعضاء الإدارة التنفيذية بعدم شغل عضوية مجلس إدارة شركات أخرى إلا بعد التحقق من عدم قيام حالة من حالات تعارض المصالح مما قد يؤثر على قيامه بالمهام المسندة إليه بالشكل الذي يضمن مصالح الشركة.

ويكتسب ما تقدم أهمية خاصة إذا ما عرفنا أنه - بصفة عامة - فإن نسبة تمثيل العالمين ببواطن الأمور في مجلس الإدارة ليست عالية عادةً، في الوقت الذي يميل المدراء التنفيذيون فيه لأن يكون لهم تاريخ طويل مع شركاتهم (ومع ذلك، فإن واحدة من أهم السمات الشائعة بين المدراء التنفيذيين هي أنهم حديثو السن عادة، إذ يصل متوسط أعمارهم إلى 48 عاماً)<sup>(1)</sup>.

#### (ج) الجمعية العامة للشركة:

لدى انعقادها، يبلغ رئيس مجلس الإدارة الجمعية العامة عن الأعمال والعقود التي يكون لأحد أعضاء مجلس الإدارة مصلحة شخصية فيها، ويرفق بهذا البلاغ تقرير خاص من مراقب الحسابات، أما عضو مجلس الإدارة الذي ينطبق عليه ما تقدم فيلتزم بالحصول على ترخيص من الجمعية العامة للشركة عن أي عمل من شأنه منافسة الشركة أو المتاجرة في أحد فروع النشاط الذي تزاوله الشركة طبقاً لما هو وارد في عقد التأسيس والنظام الأساسي للشركة، أو في حال وجود مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في الأعمال أو العقود التي تتم لحساب الشركة، وذلك باستثناء الأعمال التي تتم بطريقة المنافسة العامة (مناقصة، أو مزيدة) إذا كان عضو مجلس الإدارة هو صاحب العرض الأفضل (وذلك حسب نظام العمل داخل الشركة بحسب تطبيق السياسة الداخلية بشأن تعليمات لجنة المناقصات المركزية)، على أن يجدد هذا الترخيص سنوياً.

#### (د) الموظفون:

ينبغي التشديد على دور كافة موظفي الشركة في حماية الشركة من تعارض المصالح، إذ لما كان ذلك يمثل واحداً من أهم التحديات التي يمكن أن تمس نزاهة الشركة،

(1) Andrea Trozzi et al, 'Corporate Finance - Final project: The Air transportation industry', New York University, NYU Stern, New York, May 2, 2005, p. 3.

فإن جميع موظفيها يلتزمون بالعمل بحرص على حماية سمعتها، من خلال التعامل ببالغ الدقة مع أدنى بادرة تشي بوجود شكل ما من أشكال تعارض المصالح. وبذلك، فعلى الموظفين تجنب أي علاقة أو نشاط أو منفعة أو استثمار أو عداها من تصرفات قد تكون ذات أثر في التشكيك في مدى تماهيتها مع القوانين أو في المساس بصورة الشركة. وعلى ذلك، فمن خلال الشفافية والإفصاح الكاملين يمكن استباق الكثير من حالات تعارض المصالح، أو الحد منها على الأقل.

#### (هـ) الكشف عن حالات تعارض المصالح والتعامل معها:

تقوم الشركة بتطبيق جملة من الإجراءات التالية كحد أدنى، وذلك لاكتشاف حالات تعارض المصالح والتعامل معها، من ذلك اتباع إجراءات فعالة للتحكم في عملية تدفق المعلومات للحد من الأضرار التي قد يتعرض لها المساهمون أو أصحاب المصالح في حال وقوع أي من حالات تعارض المصالح، تطبيق أنظمة رقابية مناسبة لتحديد ومتابعة المصالح الخارجية للأعضاء لا سيما مشاركة أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الإدارة التنفيذية في عضوية مجالس إدارة أكثر من شركة، التأكد من الإفصاح عن المصالح المشتركة مع الشركة في الوقت المناسب ومن دون تأخير، الإفصاح للمساهمين أو أصحاب المصالح بوضوح وشفافية مما يتيح لهم فرصة اتخاذ القرارات المستنيرة، التأكد من الحصول على ترخيص مسبق من الجمعية العامة في الحالات التي تتطلب ذلك، وضع آلية للعاملين بالشركة للإبلاغ عن أية شكوك لهم حول ما يرببهم من ممارسات يرونها غير سليمة، ووضع الترتيبات المناسبة التي تسمح بإجراء تحقيق مستقل وعادل مع ضمان حماية المبلغ، وضع الآليات المناسبة لتسهيل قيام أصحاب المصالح من خارج الشركة بإبلاغ مجلس الإدارة عن أية ممارسات غير سليمة، وإذا اقتضى الأمر، يمكن أن يطلب مجلس الإدارة من أحد أعضاء الإدارة التنفيذية أو الموظفين المعنيين التوقف عن العمل في مهمة معينة يرى أنها قد تسبب حالة محتملة من حالات تعارض المصالح. وأياً ما كان الأمر، فلا يجوز تقديم معاملة أو معاملات تفضيلية لأي طرف ذي علاقة أو منحه أي امتيازات غير متاحة لأطراف أخرى، ويتم الإفصاح عن المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة بالتقرير السنوي للشركة.

#### (و) التحقيق في حالات تعارض المصالح:

يقوم مجلس الإدارة بمناقشة أية حالات محتملة لتعارض المصالح من تلك التي لم يتم الإفصاح عنها سواء من قبل أحد أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية، ولا

يحضر عضو مجلس الإدارة المعني الاجتماع المقرر فيه مناقشة الحالة الخاصة به. وفي حال وجود شكوك أو تساؤلات حول أية معاملة يحتمل معها قيام حالة من حالات تعارض المصالح، يتوجب على أمين سر المجلس عرض المعاملة على مجلس الإدارة لمراجعتها والتصديق عليها قبل الدخول في العلاقة أو المعاملة المشكوك في أمرها، كما قد يقوم مجلس الإدارة في بعض الحالات بتشكيل لجنة من بين أعضائه أو تكليف لجنة المخاطر أو لجنة التدقيق أو الغير بالتحقيق في حالات تعارض المصالح التي لم يتم الإفصاح عنها، ثم رفع تقرير بشأنها إلى مجلس الإدارة، وفي جميع الأحوال يقوم أمين سر مجلس الإدارة بالاحتفاظ بسجل للإفصاح عن أية مصالح مشتركة مع الشركة سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

### ثالثاً - معايير السلوك المهني:

تلتزم شركة الخطوط الجوية الكويتية بالالتزام بتطبيق معايير السلوك المهني والأخلاقي في كافة أعمالها، ويلتزم جميع أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وكافة موظفي الشركة بالتقيد بأعلى المعايير الأخلاقية والمهنية في العمل بغض النظر عن المكان والظروف<sup>(1)</sup>. ومصطلح «المعايير» يعني المبادئ الأساسية المنظمة للعمل، أما «السلوك المهني» فيقصد به كل سلوك يتماهى والسياسات الخاصة بالشركة والقوانين التي تخضع لها.

وقد صدرت لائحة السلوك المهني الحالية - المسماة لائحة خدمة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية - بتاريخ 28 نوفمبر 1983، وكان آخر تعديل عليها قد تم في أغسطس 1998، وأهم الموضوعات المدرجة بهذه اللائحة هي الأحكام التنظيمية، التعيين في الوظائف ولجنة شؤون الموظفين، تقييم كفاءة الموظفين، علاوات الموظفين وترقياتهم، النقل والندب والإعارة والمهام الرسمية، مواعيد العمل والإجازات، حقوق الموظفين، واجبات الموظفين والأعمال المحظورة عليهم، التأديب، انتهاء الخدمة، أحكام عامة<sup>(2)</sup>.

### 2 - نطاق تطبيق لائحة السلوك المهني:

تنطبق لائحة السلوك المهني على جميع موظفي الشركة بشكل عام، ويتم الموافقة على أية استثناءات وارادة فيها من قبل رئيس مجلس الإدارة، ويخضع كل موظف ينتهك

(1) هذا الالتزام يجد أساسه أيضاً في لائحة العمل الحالية في الخطوط الجوية الكويتية.

(2) تسري في شأن موظفي الخطوط الجوية الكويتية أحكام قانون الخدمة المدنية ونظامها فيما لم يرد بشأنه نص خاص في القانون الصادر بإنشائها أو اللوائح التي يضعها مجلس الإدارة. انظر: القاعدة (622) - (فتوى رقم 2/311/2000 - 1044 في ابريل 2001 م) - مجموعة المبادئ القانونية التي قررتها الفتوى والتشريع في الفترة من يناير 1990 م ولغاية ديسمبر 2002 م - الفتوى والتشريع - الجزء الرابع - أكتوبر 2007 م - ص 126، ص 129.

هذا الميثاق للإجراءات التأديبية الواردة في لائحة الجزاءات المعتمدة للشركة، وقد تشمل الجزاءات الفصل من العمل مع احتمال تعرض هذا الموظف للملاحقة القضائية المدنية أو الجنائية أو غيرها، وتطالب الشركة جميع الموظفين بأن يكونوا على إحاطة وإلمام بمحتويات هذا الميثاق وأن يتعاملوا معه كجزء أساسي من أعمالهم اليومية، وينطبق هذا الميثاق أيضاً على جميع أعضاء مجلس إدارة الشركة، وكذلك على المنتدبين منها إلى الشركات التي تمثلها أو موظفي الشركة من العاملين في الخارج.

## 2 - أهم موضوعات لائحة السلوك المهني:

### (أ) الهدايا والترفيه:

تقوم الشركة باختيار المنتجات والخدمات على أساس السعر والجودة والمنفعة. وبالمقابل، تتوقع الشركة من جميع عملائها اتباع نفس المعايير عند شراء منتجاتها وخدماتها، مع مراعاة الحيادية والموضوعية بعيداً عن التأثيرات الخارجية في جميع التعاملات التجارية. ويتم عادة استخدام الهدايا الرمزية والخدمات والترفيه لتقوية العلاقات التجارية، ولكن لا يجوز تقديم أو قبول هدية أو خدمة أو وسيلة ترفيه إذا كان المقصود منها هو محاولة التأثير على الحكم السليم للمتلقي.

### (ب) المنافسة ومنع الاحتكار والتجارة العادلة:

تراعي الشركة المنافسة الحرة والعادلة والمفتوحة في العمل التجاري، مما يعني الالتزام بالتنافس أخلاقياً وبما يتماشى مع القوانين التي تدعم المنافسة التجارية وتُحارب الاحتكار والتجارة غير المشروعة، وتقوم الشركة بالإعلان والترويج والتسويق لمنتجاتها وخدماتها بأسلوب واقعي وأمين ويتسم بالشفافية، علماً بأن المنظومة القانونية لدولة الكويت تتضمن تشريعات تجارية وأخرى لمكافحة الاحتكار لضمان المنافسة الحرة والشفافية، ولا يحق لموظفي الشركة القيام بمباحثات أو التوصل إلى اتفاقيات - رسمية كانت أو غير رسمية، ومكتوبة أو غير مكتوبة - مع المنافسين أو غيرهم إذا كانت تضمن إعاقة أو احتمال لإعاقة المنافسة الحرة والمفتوحة، وهذا يشمل مناقشة أو عقد اتفاقيات مع الجهات المنافسة حول الأسعار، وشروط الائتمان، وتقديم المناقصات أو العطاءات، أو تقاسم الأسواق أو العملاء، أو وضع قيود على الإنتاج أو التوزيع، أو مقاطعة موردين أو عملاء. يذكر أن الجرائم المتعلقة بالاحتكار لا يشترط أن تكون مثبتة كتابياً بالضرورة، فمجرد وجود مظاهر اتفاق مع المنافس يعتبر أمراً كافياً ويمكن أن يؤدي إلى فرض عقوبات مشددة، لذلك ففي حال رصد أي موظف لتجاوزات تتعلق بالاحتكار، فعليه الإبلاغ عنها وفق القنوات المحددة.

### (ج) الدفاتر والسجلات:

يلتزم كل موظف في الشركة بالتأكد من صحة البيانات وعدم وجود بيانات مزورة أو مضللة عمداً في سجلات الشركة أياً كانت صورتها (دفترية أو إلكترونية)، فالتصنيف الخاطئ المتعمد للمعاملات الخاصة بالمعطيات المحاسبية يعتبر مخالفة للقانون وللأمانة السلوك المهني معاً، الأمر الذي ينبغي معه تدعيم كافة المعاملات بمستندات صحيحة مع ما يناسبها من تفاصيل ثم تسجيلها في حسابات دقيقة خلال الفترة المحاسبية المناسبة. كما يجب على كل موظف التبليغ - أو الاستفسار على الأقل - في حال وجود أية شكوك أو شكاوى تتعلق بالحسابات أو التدقيق أو أية سجلات مالية أخرى.

### (د) التعاملات المالية المشبوهة:

تحظر سياسة الشركة دفع المبالغ المالية بشكل غير قانوني أو غير صحيح أو مشبوه لكل من العملاء أو الموظفين الحكوميين أو المسؤولين أو أية أطراف أخرى، باعتبار أن الشركة تمارس أنشطتها فتنفذ خدماتها وتبيع منتجاتها على أساس من مزايا السعر التنافسي والجودة الرفيعة، وتمتنع الشركة عن تقديم الرشاوى أو دفع مبالغ مالية أو مكافآت من أي نوع كانت لممثلي العملاء أو الموردين أو المنافسين أو أجهزة الدولة أو الجهات الحكومية، وهذا ينطبق على كل فرد أو مؤسسة تتعامل مع الشركة على جميع المستويات، سواء داخل دولة الكويت أو خارجها، وفي الحالات التي لا يتضح فيها مدى ملاءمة ما دفعته الشركة من مبالغ، أو كون البديل لذلك ضاراً بالشركة أو بالموظف، فيجب الحصول على موافقة مسبقة من الإدارة العليا للشركة بالتشاور مع محامي الشركة، علماً بأن هذه السياسة المتعلقة بالمبالغ المدفوعة المشكوك فيها تتعدى الأفعال المباشرة لموظفي الشركة، فتشمل أيضاً التصرفات غير المباشرة بواسطة الوكلاء والموزعين والممثلين والأطراف الذين ترتبط معهم بأي شكل من أشكال الشراكة أو أية أطراف ثالثة تتصرف باسم الشركة أو بالنيابة عنها.

### رابعاً - الكشف عن الفساد:

من حيث الإحاطة بأبعاده وحصره وفهم آلياته ووضع سبل مكافحته، يعتبر موضوع الفساد واحداً من أحد الأهداف التي تتحراها أية منظومة فاعلة للحوكمة. ونتطرق فيما يلي لبعض أبعاد هذا الموضوع من منظور الحوكمة المتصورة للخطوط الجوية الكويتية.

## 1 - أهم موضوعات الكشف عن الفساد:

وفقاً للسياسة الجارية مناقشتها في ضوء تعليمات الحوكمة الصادرة عن هيئة أسواق المال، تلتزم شركة الخطوط الجوية الكويتية بالمحافظة على قيمها ومبادئها الضامنة لأعلى معايير الأمانة والنزاهة في العمل والمسؤولية والمساءلة. بذلك، يمكن لكافة أصحاب المصالح المرتبطين بالشركة بأي شكل من الأشكال الإبلاغ عن المخالفات أو الممارسات غير القانونية أو غير المشروعة أو غير الأخلاقية على نحو سري وبالشكل الذي يضمن توفير الحماية للمبلغ عن أي ضرر قد يلحق به، وتتناول سياسة الإبلاغ عن المخالفات التزام الشركة بمراعاة النزاهة والسلوك الأخلاقي من خلال المساعدة في توفير بيئة يمكن للموظفين وأصحاب المصالح الرئيسيين الآخرين فيها الإبلاغ - من منطلق حسن النية - عن المخالفات الداخلية والخارجية بشأن الأنشطة غير القانونية أو غير الأخلاقية أو غير الملائمة أو غير المشروعة أو أي شكل من أشكال سوء الإدارة دون خوف من أي عقاب أو إجراء تعسفي كان. بذلك، فإن هذه السياسة تضع إرشادات وإجراءات واضحة للإبلاغ من جانب موظفي الشركة وأصحاب المصالح الرئيسيين الآخرين عن أية مخالفات، كما تسمح بالإبلاغ عن المخاوف من جانب كل من أعضاء مجلس الإدارة والموظفين السابقين والمستشارين والموردين والمتعهدين وأي طرف آخر تربطه بالشركة علاقة عمل.

## 2 - نطاق التطبيق:

تنطبق سياسة الكشف عن الفساد على عمليات الإبلاغ عن كافة أنواع المخالفات والسلوكيات الخاطئة أو غير المشروعة أو غير الأخلاقية أو المخالفة للتشريعات أو الممارسات المخالفة لسياسات الشركة وقيمها ومبادئها، ويسري تطبيق السياسة على كافة أعضاء مجلس الإدارة والموظفين الحاليين والموظفين السابقين والمستشارين والموردين والعملاء والمقاولين وأية أطراف أخرى تربطها بالشركة علاقات عمل أو مصالح مشتركة، من دون تفرقة بين أي منهم. ومن حيث النطاق الجغرافي، تطبق هذه السياسة على كافة التصرفات أو المعاملات أو العقود التي تتم بمقر الشركة أو خارجها، وبصرف النظر عن مكان المخالفة، أما النطاق الزمني للإبلاغ عن المخالفات فيشمل أية مخالفة وقعت في الماضي والمخالفات الحالية والمخالفات المحتملة وقوعها مستقبلاً نتيجة لممارسات أو إجراءات خاطئة أو غير مشروعة، ما دامت يمكن أن تمس بسمعة الشركة وأدائها أو تعرضها للمساءلة من قبل الغير، وتعتبر هذه السياسة مكتملة للقوانين والتشريعات الصادرة عن الجهات الرقابية، فتضيف إليها من دون أن تحل محلها.

### 3 - حالات الإبلاغ:

وفقاً لمتطلبات سياسة الكشف عن الفساد، يتعين القيام بالإبلاغ فوراً في أي من الحالات المذكورة أعلاه، والتي تتمثل أبرز تطبيقاتها العملية بالاحتيال أو الخطأ المتعمد خلال عملية إعداد أية بيانات مالية خاصة بالشركة أو تقييمها أو مراجعتها أو تدقيقها، الاحتيال أو الخطأ المتعمد عند تسجيل أو حفظ السجلات المالية الخاصة بالشركة، القصور في الضوابط الداخلية الخاصة بالشركة أو عدم الالتزام بها، التضليل أو تقديم بيانات غير حقيقية إلى أو بواسطة أي مسؤول في الشركة فيما يخص بنود البيانات المالية أو التقارير المالية أو تقارير التدقيق الخاصة بالشركة، عدم الإبلاغ عن الوضع المالي للشركة حسبما تقتضي القوانين واللوائح المعمول بها، اختلاس أصول أو مدخول الشركة من خلال سوء الإدارة المتمثل بالممارسات الإجرامية أو الاحتيال أو التزييف أو الإهمال المتعمد أو حجب المعلومات المالية أو غير المالية أو الرشوة وعداها، استغلال النفوذ للحصول على منفعة خاصة أو شخصية، غسيل الأموال، الغش والتزوير، إساءة استخدام المعلومات الداخلية لتحقيق منفعة شخصية، تعمد مخالفة التشريعات واللوائح، تعمد مخالفة سياسات وإجراءات الشركة بما يسبب ضرراً للشركة أو لأصحاب المصالح، الممارسات التي تحقق الضرر ببيئة العمل أو تشكل تهديداً لموظفي الشركة أو عملائها أو أصحاب المصالح أو أصول الشركة أو المجتمع أو البيئة، الممارسات والسلوكيات الأخلاقية الخاطئة والمخالفة للنظام العام والآداب التي قد تؤثر على سمعة الشركة أو موظفيها.

### 4 - طرق الإبلاغ وسياسة عدم الانتقام:

يمكن لجميع الموظفين والعملاء والموردين والمساهمين التقدم بملاحظاتهم أو التبليغ عن التجاوزات دون أدنى خشية من التعرض للانتقام أو المضايقة أو الثأر، كما يمكنهم، في الوقت نفسه، طلب المشورة من لجنة التدقيق حال وجود أية مشكلات قائمة أو محتملة، علماً بأنه قد تم سلفاً توفير عدة وسائل للتبليغ والاستفسار عن أية تجاوزات تتعلق بهذه السياسة إضافة إلى إبداء المقترحات المناسبة لتطويرها، ومن هذه الوسائل صناديق الشكاوى والاقتراحات التي يتم توزيعها في المقر الرئيسي للشركة وفي فروعها (يمكن الحصول على مختلف استمارات التبليغ و نماذج الاقتراحات والاستفسارات عبر موقع الشركة، وهناك أيضاً البريد الإلكتروني المكرس لاستلام مختلف الاقتراحات والاستفسارات والبلاغات<sup>(1)</sup>).

(1) في السابق، جرى العمل في الخطوط الجوية الكويتية على تخصيص خط هاتفي ساخن لشكاوي العملاء، إلا أن هذا الخط قد تم إلغاؤه منذ فترة، فتم الاستعاضة عنه بالبريد الإلكتروني فقط، إلا أنه يفضل إعادة العمل بالخط الساخن، باعتبار أن واحداً من أهم ضمانات الجودة في الشركات التجارية هو إتاحة آلية سريعة لتلقي شكاوي العملاء، من حيث إن مثل هذه الآلية تعبر عن ثقة الشركة بأدائها، تحمل الموظفين على بذل المزيد من العناية في أداء أعمالهم لعلمهم المسبق بوجود اتصال سريع وفعال بين العميل وإدارة الشركة، كما أنها تسمح بتصحيح السريع للأخطاء وأوجه القصور التي تكشف عنها عملياتها التشغيلية.

وكذلك تقوم لجنة التدقيق بالتحقيق في أي سلوك يؤثر على سمعة الشركة أو يخالف سلوك العمل الأخلاقي - وذلك مع مراعاة خصوصية الأفراد ومصالحهم - ويلتزم جميع الموظفين بالتعاون مع أعضاء اللجنة المذكورة عند إجراء أي تحقيق، ومن اللازم طمأنة موظفي الشركة وعدم تعريضهم للقلق من تعرضهم للانتقام لدى قيامهم بالتبليغ عن أية تجاوزات أخلاقية أو قانونية قام بها آخرون، وذلك من خلال تجنبهم أن يكونوا عرضة للاتهامات الزائفة والعبارات المشينة - سواء باللفظ أو بالكتابة - من خلال منع تلك الممارسات بحقهم واعتبارها محظورة بشكل قاطع.

كما أن الشركة ينبغي ألا تتهاون في التعامل مع أي سلوك يشير إلى الرغبة في الانتقام أو الحاق الأذى بأي شخص قام بالتبليغ عن تجاوزات لللائحة السلوك المهني أو للقانون، سواء أكانت هذا التجاوزات ثابتة أم مثار شبهات جدية، وتقوم الشركة باتخاذ إجراءات تأديبية حازمة يمكن أن تصل إلى حد الفصل من العمل ضد أي موظف يتورط في أعمال انتقامية ضد موظفٍ آخر.

#### 5 - معالجة الإبلاغ عن المخالفة:

عبر وسائل الاتصال المكرسة لذلك، يتم استقبال البلاغات عن المخالفات (أو ما يشتهبه أنه مخالفات)، ثم تعرض تلك البلاغات على رئيس مجلس الإدارة مباشرة، ويقوم رئيس مجلس الإدارة بتكليف لجنة خاصة مشكلة من أحد موظفي إدارة الالتزام (Compliance Department) وإدارة التدقيق الداخلي والإدارة القانونية بالنظر في البلاغ المقدم، على أن تنظر اللجنة في هذه البلاغ خلال ثلاثة أيام عمل من تاريخ استلامها له، كما يجوز لرئيس مجلس الإدارة تكليف لجنة التدقيق أو جهة خارجية متخصصة بالتحقيق في البلاغ، وفقاً لطبيعة الشخص المعني بالبلاغ، وتتولى إدارة الالتزام متابعة البلاغ ابتداءً، فترفع تقريراً شاملاً إلى كل من رئيس مجلس الإدارة ولجنة التدقيق موضحاً فيه بيانات المبلغ، وطبيعة البلاغ، وما اتصل به من معلومات وتفصيل، على أن يكون مدعوماً بأي من التوصيات الآتية: طلب إحالة البلاغ للإدارة المعنية في الشركة لجمع البيانات والتحقيق في المخالفة، وذلك وفقاً لإجراءات التحقيق المبينة في اللائحة الداخلية، أو طلب الإذن لإدارة الالتزام بجمع بيانات إضافية عن البلاغ، وفقاً لإجراءات التحقيق المبينة في اللائحة الداخلية، أو اقتراح الإجراءات المناسبة الواجب على الشركة القيام به تجاه المخالفة، بما في ذلك تبليغ الجهات الحكومية المختصة بموضوع المخالفة، أو حفظ البلاغ لعدم صحته، أو لعدم وجود أدلة تؤيده، أو تقديم النصح والمشورة للمبلغ، أو لمن نسبت إليه المخالفة، أو اتخاذ الإجراءات التصحيحية للمخالفة

في حال اتضح من التحقيقات وجود أسباب حقيقية تدعو إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية دون تأخير من شأنه استئصال أثر المخالفة أو ضياع حق الشركة. كل ذلك، مع مراعاة التشريعات ذات الصلة في دولة الكويت، وما ورد في سياسات الشركة، مع انتباه خاص إلى مدد التقادم الواجب مراعاتها وفقاً للقوانين السارية في دولة الكويت. هذا، وفي حال تعلق البلاغ بشكل مباشر أو غير مباشر بالإدارة التنفيذية، يتولى رئيس مجلس الإدارة مهامه المنصوص عليها في هذه السياسة، أما في حال تعلق البلاغ بشكل مباشر أو غير مباشر برئيس المجلس، فيتولى رئيس لجنة التدقيق مهامه المبينة فيما تقدم.

وفي جميع الأحوال، ترفع إدارة الإلتزام تقريراً شهرياً عن البلاغات التي تلقتها إلى رئيس مجلس الإدارة وإلى لجنة التدقيق، كما تعد إدارة الإلتزام تقريراً ربع سنوي عن البلاغات الواردة خلال فترة التقرير، وما تم اتخاذه بشأنها من إجراءات من قبل مجلس الإدارة، مع متابعة كل بلاغ حتى إقفاله، ويزود كل من لجنة التدقيق والرئيس التنفيذي بنسخة من هذه التقارير.

#### خامساً - السرية:

##### 1 - حماية المعلومات الهامة:

تعتبر جميع سجلات وملفات وبيانات ومعلومات الشركة ذات أهمية في نجاح الشركة وقدراتها التنافسية، وعلى جميع الموظفين التأكد من حمايتها التامة في جميع الأوقات، وهذه قد تأخذ شكل مستندات، عقود، بريد إلكتروني، أقراس مدمجة، أو عداها، وهي تعتبر ممتلكات هامة للشركة بصفقتها عناصر حيوية لاتخاذ القرارات وتنظيم عمليات التشغيل، لذلك ينبغي إدارتها بطريقة حصيفة للمحافظة على قيمتها الفاعلة بشكل كامل. على ذلك، فإن سوء استخدام تلك الممتلكات أو سوء إدارتها أو الكشف عنها عمداً أو إهمالاً يمكن أن يوفر للجهات الأخرى ميزة تنافسية تؤثر سلباً على الشركة أو على مكانتها السوقية أو تؤدي إلى تكبد تكاليف إدارية غير لازمة.

##### 2 - سرية المعلومات:

تشمل المعلومات السرية الأسرار التجارية والمعرفة الفنية وسجلات الموظفين وخطط العمل والمقترحات ومعلومات السعة الإنتاجية والإنتاج الفعلي وإستراتيجيات التسويق والمبيعات وقوائم العملاء والزيائن وقوائم الأسعار وبيانات الموردين ووسائل النشاط التجاري والبيانات المالية وقواعد البيانات الراصدة لأداء الشركة، ويسأل كل موظف في الشركة عن حماية كافة المعلومات السرية، مع ملاحظة أن معلومات الشركة

مخصصة فقط لأداء الأعمال ولا يمكن الكشف عنها إلا إذا اقتضى ذلك مصلحة العمل فيها، ولا تناقش تلك المعلومات مع أشخاص خارج الشركة بما في ذلك أفراد أسرة الموظف، كما لا تترك السجلات أو المستندات السرية في أماكن يمكن للآخرين الاطلاع عليها، ولا تُناقش بيانات الشركة في الأماكن العامة بحيث يمكن سماع المحادثة أو يمكن أن تتعرض لخطر الكشف، وبالمقابل تحترم الشركة جميع الأسرار التجارية وحقوق النشر والتأليف والعلامات التجارية وبراءات الاختراع المملوكة للجهات الأخرى، وما لم يتم الحصول على إذن المالك، فإن نسخ تلك المواد قد يعد انتهاكاً للقانون ولسياسة الشركة (إلا إذا كان الاستخدام مسموحاً به ضمن القانون)، ولا يحق للأشخاص الذين يلتحقون بالعمل أن يكشفوا المعلومات السرية الخاصة بجهة العمل السابقة من دون موافقة خطية من تلك الجهة، كما لا يحق أبداً للأشخاص الذين يتركون العمل في الشركة الكشف عن المعلومات السرية الخاصة بالشركة أو المعلومات التي تخص جهات أخرى ذات علاقة بها كالعملاء أو الموردّين أو المنافسين، من حيث إن الكشف غير المصرح به عن المعلومات السرية الخاصة بالجهات الأخرى قد يعرّض الشركة للمساءلة القانونية.

### 3 - سرية البيانات:

تتناول سرية البيانات حماية البيانات الشخصية، وهي أية معلومات تتعلق بالتعريف عن شخص ما بشكل مباشر أو غير مباشر مثل المعلومات الشخصية أو الوظيفية أو الطبية أو المالية أو التعليمية أو التدريبية، وتقع على جميع الموظفين مسؤولية التأكد من الالتزام بمتطلبات سرية البيانات بموجب التشريعات ذات العلاقة وعلى أساس من لوائح الشركة.

### 4 - استخدام المعلومات الداخلية:

هناك حالات يقف فيها الموظف على معلومات حيوية غير متوفرة لعموم المستثمرين، كالمعلومات حول الشركة أو الجهات التابعة لها أو الشركات الزميلة أو الشريكة أو التي ترتبط معها ببعض العلاقات التجارية، وقد تتعلق هذه المعلومات الداخلية بخطط أو منتجات جديدة أو إجراءات حديثة أو اندماجات أو استحواذات أو تصرفات مالية أو قرارات تجارية أو مشكلات أو مبيعات أو أرباح أو مفاوضات متعلقة بعقود هامة أو علاقات تجارية مع جهات أخرى أو خصومة ذات شأن أو غيرها من المعلومات الحرجة، وإذا ما كانت المعلومات الداخلية جوهرية - بمعنى أن تكون معتبرة وذات قيمة للمستثمر العادي عند اتخاذ قراره الاستثماري - فيجب عليه عدم بيع أو

شراء أسهم الشركة أو أسهم الشركات المرتبطة بها بناء على تلك المعلومات أو تقديم تلك المعلومات للآخرين (وهو ما يعرف بـ «التداول الداخلي»<sup>(1)</sup>)، إلا إذا أصبحت تلك المعلومات عامة وعلنية، فإذا ما قام أي شخص بعملية شراء أو بيع أسهم استناداً على معلومات داخلية أفشاها موظف في الشركة، فإن ذلك الموظف مذنب بالتداول الداخلي، حتى مع عدم قيامه شخصياً بالاستثمار أو الاتجار.

### المطلب الثالث

#### خطط حوكمة الخطوط الجوية الكويتية

يمثل مجلس الإدارة نقطة التوازن التي تعمل على تحويل الأهداف الإستراتيجية للمساهمين إلى واقع، عن طريق توجيه الإدارة التنفيذية للشركة ومتابعة أعمالها بما يحقق تلك الأهداف، وذلك من خلال التأكد من أن الإدارة التنفيذية تقوم بالمهام المنوطة بها على أكمل وجه، وأنها تعمل على تعزيز القدرة التنافسية للشركة، وتحقيق معدلات نمو مرتفعة، والعمل على ما يساهم في تعظيم الأرباح، كما يعمل مجلس الإدارة على مراقبة أداء الإدارة التنفيذية بما يضمن أنها تصب دائماً في مصلحة المساهمين وفق النظام الأساسي للشركة والمنظومة القانونية للدولة.

#### أولاً - المنظور العام نحو مجلس الإدارة:

##### 1 - تشكيل مجلس الإدارة:

يتكون أبرز الفاعلين في مجلس الإدارة من الرئيس التنفيذي أو العضو التنفيذي أولاً، وهو الشخص الذي يعينه مجلس إدارة الشركة من بين أعضاء المجلس أو من غيرهم وتكون تبعيته لمجلس الإدارة مباشرة، ويناظر به إدارة كافة الأعمال التنفيذية المتعلقة بالأنشطة الأساسية للشركة، وذلك وفقاً للمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة له، كما أن عضو مجلس الإدارة يمكن أن يكون عضواً غير تنفيذي، أي غير متفرغ لإدارة الشركة ولا يتقاضى راتباً منها، كما لا تعتبر المكافأة التي يتقاضاها كعضو مجلس إدارة راتباً بالمعنى الدقيق. وهناك أيضاً العضو المستقل، وهو عضو مجلس إدارة (أو من ينوب عنه) يتمتع بالمؤهلات والخبرات والمهارات الفنية التي تناسب أنشطة الشركة وتنطبق عليه شروط الاستقلالية التي تحددها الجهات الرقابية. أما عضو مجلس الإدارة بشكل عام فهو الشخص الطبيعي أو الشخص الاعتباري الذي يتم اختياره لشغل عضوية مجلس إدارة الشركة، ويدخل في ذلك ممثل الشخص الاعتباري.

(1) التداول الداخلي هو التعامل المالي بناء على المعلومات الداخلية الحرجة، أو إخبار الآخرين عنها.

وينبغي أن يتمتع مجلس إدارة الشركة بهيكل يتناسب مع حجم وطبيعة نشاط الشركة والمهام والمسؤوليات المنوطة بها، ويجب أن يكون الأعضاء على اطلاع جيد على القوانين والقوانين ذات العلاقة، فضلاً عن توافر الفهم والدراية الكاملة لأنشطة الشركة ولطبيعة المخاطر التي قد يتعرض لها مركزها المالي. ومع عدم الإخلال بما ينص عليه قانون الشركات ولائحته التنفيذية، يجب أن يتكوّن مجلس إدارة الشركة من عدد كافٍ من الأعضاء بما يسمح له بتشكيل العدد اللازم من اللجان المنبثقة منه في إطار متطلبات قواعد الحوكمة، كما يجب أن يراعى في تشكيل المجلس التنوع الإيجابي في الخبرات والمهارات المتخصصة، بما يساهم في تعزيز الكفاءة والفعالية في اتخاذ القرار، وينبغي أن تكون أغلبية أعضاء مجلس إدارة الشركة من الأعضاء غير التنفيذيين، وإضافة إلى عضو مستقل واحد على الأقل، شريطة ألا يزيد عدد الأعضاء المستقلين على نصف أعضاء المجلس، وإذا تعلق الأمر بشخص اعتباري يحق له وفق لوائح الشركة تعيين ممثلين في مجلس الإدارة، فلا يحق لأي من هؤلاء التصويت على اختيار أعضاء آخرين في مجلس الإدارة.

أما من حيث الشروط الواجب توافرها في عضو مجلس الإدارة، فينبغي أن يكون العضو متمتعاً بأهلية التصرف، وألا يكون قد سبق الحكم عليه في جناية بعقوبة مقيدة للحرية أو في جريمة إفلاس بالتقصير أو التدليس أو جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة أو بعقوبة مقيدة للحرية بسبب مخالفته لأحكام هذا القانون (ما لم يكن قد رد إليه اعتباره). وينبغي أن يتمتع كل عضو مجلس إدارة بالمؤهلات والخبرات ذات الصلة وفقاً لتعليمات الجهات الرقابية ذات الصلة، كما يشترط ألا يكون عضو مجلس الإدارة عضواً في مجلس إدارة أية شركة منافسة أو مشاركة في أي نشاط من شأنه أن ينافس الشركة أو التجارة لحسابه الخاص أو لحساب الغير في العمل الذي يتم تداوله من قبل الشركة. هذا، وتستمر عضوية مجلس الإدارة ثلاث سنوات قابلة للتجديد حسب النظام الأساسي للشركة.

## 2 - التزامات أعضاء مجلس الإدارة:

يلتزم أعضاء مجلس الإدارة - وأي أشخاص آخرين يحضرون اجتماعات المجلس - بالحفاظ على سرية المداولات التي يشتركون فيها والمستندات التي يطلعون عليها والمعلومات السرية التي يقفون عليها، خاصة تلك المتعلقة بالتشغيل والأعمال التي يتم الكشف عنها لهم في معرض اضطلاعهم بمهامهم كأعضاء في مجلس الإدارة، ويلتزم كل عضو بالإفصاح للمجلس عن أية مصلحة مباشرة أو غير مباشرة له مع الشركة، ويتعين على كل عضو الالتزام بسياسات الشركة الخاصة المتعلقة بتعارض المصالح

والأطراف ذات العلاقة مع عدم استخدام منصبه أو صلاحيته لمصلحته الخاصة أو لمصلحة آخرين، ويتعين عليه أيضاً الإفصاح لمجلس الإدارة عن الشركات التي يشغل عضوية مجالس إدارتها، كما ينبغي ألا يحصل أعضاء مجلس الإدارة على أية تسهيلات ائتمانية من أي نوع أو تقديم أية كفالات بضمان أو ضاعهم في الشركة، ومن الأهمية بمكان التشديد على أنه لا يجوز لأعضاء مجلس الإدارة الإفصاح للمساهمين - أو لأي طرف خارجي - عن أية أسرار خاصة بالشركة حصلوا عليها خلال عضويتهم في المجلس، إلا من خلال الجمعية العمومية للشركة، ومن يخالف ذلك يكون مسؤولاً قانوناً عن ذلك<sup>(1)</sup>.

وعن الضمانات التي يلتزم مجلس الإدارة بتقديمها، فهو يلتزم أولاً بتقديم تعهد يفيد صحة ودقة البيانات المالية المقدمة لمدققي الحسابات الخارجيين، ويلتزم بميثاق قواعد السلوك المهني والأخلاقي الخاصة بالشركة، ولا يستخدم صلاحيته لمصلحته الخاصة أو لمصلحة آخرين، كما يتعين على أعضاء مجلس الإدارة منفردين ومجتمعين وضع حدود واضحة بين مصالح الشركة ومصالحهم الشخصية، وبوضع سياسات ونظم كافية للإفصاح والشفافية وفقاً لمتطلبات الجهات الرقابية. والأهم، يلتزم مجلس الإدارة بخلق قيم داخل الشركة على المدى القريب والمتوسط والبعيد من خلال وضع الآليات والإجراءات التي من شأنها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة، وخلق قيم مؤسسية للموظفين، كما يلتزم بوضع آليات محددة وبرامج واضحة تساعد على إبراز قواعد الشركة في خدمة المجتمع والإفصاح عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) بشكل مناسب. وبعد ذلك، يكون رئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس مسؤولين تجاه الشركة ومساهميها وأي طرف آخر عن أية أعمال احتيال أو سوء استغلال للسلطة، أو أي انتهاك للقانون والنظام الأساسي وعقد التأسيس الخاص بالشركة وأي خطأ أو تقصير أو إهمال من جانب إدارة الشركة.

### 3 - مهام ومسؤوليات عضو مجلس الإدارة:

لمجلس الإدارة سلطة إدارة الشركة وفق أهدافها المقررة، ومزاولة جميع الأعمال التي تقتضيها إدارة الشركة وفقاً لهذه الأهداف، فلا يحد من هذه السلطة إلا ما نص عليه القانون أو عقد الشركة أو قرارات الجمعية العامة، وللمجلس أن يقسم العمل بين

(1) كانت الجمعية العامة لشركة الخطوط الجوية الكويتية تتمثل في مجلس إدارة الهيئة العامة للاستثمار، بموجب المادة 4 من المرسوم رقم 22 لسنة 2012. إلا أن هذا الاختصاص قد آل بعد ذلك إلى المجلس الأعلى للطيران المدني بموجب القانون رقم 23 لسنة 2014 بتعديل القانون رقم 6 لسنة 2008، وقد صدر قرار مجلس الوزراء المؤرخ 10 مارس 2014 بتنفيذ هذا القانون، وبذلك أصبح المجلس الأعلى للطيران المدني الآن هو الجمعية العامة للشركة وفقاً لقانون الشركات.

أعضائه وفقاً لطبيعة أعمال الشركة، كما يجوز له تفويض أحد أعضائه أو لجنة يشكلها من بين أعضائه أو من الغير للقيام بمهمة معينة أو أكثر أو الإشراف على وجه من وجوه نشاط الشركة أو في ممارسة بعض السلطات أو الاختصاصات المناطة بالمجلس، ويتعين على أعضاء المجلس تخصيص وقت كاف للاضطلاع بالمهام والمسؤوليات المناطة بهم، بما في ذلك التحضير لاجتماعات المجلس واللجان الدائمة والمؤقتة، والحرص على حضور هذه اللجان.

وتتضمن مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة ما يلي على سبيل المثال لا الحصر جوانب خاصة برسم السياسات وأخرى خاصة بالإدارة التنفيذية، فمن حيث دور المجلس في رسم السياسات فهو يضطلع بتعيين أهداف الشركة وإستراتيجيتها الشاملة وخطط الأعمال الرئيسية الخاصة بها، ومراجعة أعمال الشركة وتوجيهها، وضع الهيكل المثالي للشركة وأهدافها المالية، رسم سياسة واضحة بشأن توزيع الأرباح، تحديد أهداف الأداء، ومراقبة سير الأداء العام، إنشاء الهياكل التنظيمية والوظيفية للشركة والمراجعة الدورية لها، وضع الميزانيات التقديرية السنوية والبيانات المالية المحلية والسنوية، الإشراف على النفقات الرأسمالية الرئيسية للشركة إضافة إلى ملكية الأسهم والأصول والتصرف فيهما، مراقبة واعتماد التقدم المحرز فيما يتصل بإعادة الهيكلة المالية والميزانيات التقديرية السنوية وتوزيعات الأرباح وكل ما يؤثر على الميزانية العمومية كعمليات الدمج والاستحواذ والاستثمار، التثبت من مدى التزام الشركة بالسياسات والإجراءات التي حددتها لنفسها، ضمان دقة وسلامة البيانات والمعلومات الواجب الإفصاح عنها، إرساء قنوات فعالة للتواصل تسمح بإبقاء مساهمي الشركة على علم مستمر ودوري بمختلف أنشطة الشركة وأية تطورات جوهرية تحدث بها، تطبيق نظام حوكمة الشركات ومراقبة فعالية تطبيقه، مراقبة أداء كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة، إعداد تقرير سنوي يعرض على الجمعية العامة للشركة يتضمن متطلبات لوائح حوكمة الشركات والإجراءات المتخذة لتلبية هذه الاحتياجات ودرجة الامتثال، تشكيل اللجان المتخصصة حسب طلب الجهات الرقابية وتنظيم أعمالها ومتابعتها (لجنة الترشيحات والمكافآت، لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر، أية لجان أخرى)، ويتحمل المجلس المسؤولية عن كافة أعمال لجان مجلس الإدارة.

أما من حيث دور مجلس الإدارة بشأن الإدارة التنفيذية، فيقوم المجلس بإعداد لوائح وأنظمة رقابة داخلية ذات صلة بالشركة من خلال تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات للمستويات التنظيمية المختلفة، إعداد وإقرار نظام التفويض بالصلاحيات التي يتم منحها للإدارة التنفيذية، ويحدد المجلس الصلاحيات المخولة للإدارة التنفيذية وعملية اتخاذ القرارات، حيث يقرر المجلس وفق تقديره الخاص الصلاحية التي يجب

الاحتفاظ بها أو تفويضها، مراقبة أداء الإدارة أعمال الإدارة التنفيذية وفقاً لمؤشرات الأداء الرئيسية (مؤشرات الأداء الرئيسية - KPIs)، وذلك من خلال عقد اجتماعات دورية مع الإدارة التنفيذية لمناقشة سير الإجراءات و أية عوائق أو مشكلات، تطبيق معايير الأداء الخاصة بالإدارة التنفيذية بما يتفق مع أهداف وإستراتيجيات الشركة، التأكد بشكل دوري من فعالية وكفاية نظم الرقابة الداخلية المستخدمة في الشركة، اعتماد مؤشرات وقياسات المخاطر وقابلية تحمل المخاطر لدى الشركة.

#### 4 - رئيس مجلس الإدارة:

##### (أ) طريقة تعيين رئيس مجلس الإدارة:

يتم تحديد مؤهلات ومهام ومسؤوليات رئيس مجلس إدارة والرئيس التنفيذي لشركة الخطوط الجوية الكويتية بما يتماشى مع قواعد حوكمة الشركات كما نظمها قانون الشركات الجديد والتشريعات الأخرى ذات صلة، ورغم أن هذه القواعد تقرر أن يتم تعيين رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي من قبل أعضاء مجلس الإدارة، إلا أنه نظراً لصدور قانون خصخصة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية ولخصوصية المرحلة التحولية التي تمر بها الكويتية والتي دعت لأن تكون حكومة دولة الكويت هي المالك الوحيد للكويتية<sup>(1)</sup>، فقد صدر نتيجة لذلك القرار الوزاري رقم 4170 لسنة 2013 بإعادة تشكيل مجلس إدارة الخطوط الجوية الكويتية، وبذلك فقد تم تشكيل مجلس الإدارة عن طريق التعيين من قبل وزير المواصلات باعتباره «الوزير المختص» بالإشراف على الخطوط الجوية الكويتية وفقاً للقانون للمادة 10 مكرر من القانون 6 لسنة 2008 في شأن تحويل مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية إلى شركة مساهمة<sup>(2)</sup>، كما تم في هذا القرار تسمية شخص رئيس مجلس الإدارة.

ومن الجدير بالذكر، في هذا الصدد، الإشارة إلى أنه في 17 مارس 2014 صدر قرار مجلس الوزراء رقم 321 لسنة 2014 بتحديد «الوزير المختص» بشركة الخطوط

(1) وذلك بموجب القانون رقم 23 لسنة 2014 بشأن تعديل بعض أحكام القانون رقم 6 لسنة 2008 في شأن تحويل مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية إلى شركة مساهمة وتعديل المرسوم بالقانون رقم 22 لسنة 2012 بشأن تعديل بعض أحكام القانون رقم 6 لسنة 2008 في شأن تحويل مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية إلى شركة مساهمة.

(2) المادة 10 مكرر من القانون 6 لسنة 2008 كما أضيفت بالقانون رقم 22 لسنة 2012: «يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة مكون من سبعة أشخاص يعينون بقرار من الوزير الذي يحدده مجلس الوزراء لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد لمدد مماثلة. كما يحدد مجلس الوزراء الجهة التي تباشر اختصاصات الجمعية العامة العادية وغير العادية للشركة وفقاً لأحكام قانون الشركات التجارية وتعديلاته المشار إليها، إلى أن يتم بيع حصة الشريك الإستراتيجي، وتُلغى المادة الرابعة من المرسوم بالقانون رقم 22 لسنة 2012. ويعين الوزير المعني من بين أعضاء مجلس الإدارة رئيساً، وتنتهي صلاحيات مجلس الإدارة اعتباراً من تاريخ بيع حصة الشريك الإستراتيجي، ويستمر مجلس الإدارة الحالي في العمل لحين تشكيل مجلس إدارة جديد».

الجوية الكويتية، وقد حدد هذا القرار الوزير المختص بكونه وزير المواصلات تحديداً، وذلك من حيث إدارة الفترة الانتقالية اللازمة لتحوّل الخطوط الجوية الكويتية من القطاع العام الى القطاع الخاص، وبشكل عام فإن الطريقة التي يباشر فيها «الوزير المختص» اختصاصه في الإشراف على المؤسسات العامة والهيئات العامة والإدارات المستقلة التابعة له أو الملحقة به أو بوزارته نظمها المشرع في المادة 2 من المرسوم بقانون رقم 116 لسنة 1992 في شأن التنظيم الإداري وتحديد الاختصاصات والتفويض<sup>(1)</sup>. وبذلك، تكون لـ «الوزير المختص» صلاحيات ما يعرف بـ «السلطة الوصائية» على الجهة التي يختص بها.

وقد رسم هذا المرسوم بقانون الخطوط العريضة لصلاحيات «الوزير المختص» باعتباره سلطة وصائية فحدد أنها تتعلق بإصدار التوجيهات لتنفيذ السياسة العامة للدولة وللخطة الإنمائية، متابعة سير العمل لضمان تحقيق الأغراض التي أنشئت من أجلها المؤسسة، متابعة التقيد بأحكام القوانين واللوائح وقرارات مجلس الوزراء، وممارسة الاختصاصات الأخرى التي ينص عليها القانون أو تقررها اللوائح، إن وجدت. يشار إلى أن المذكرة التفسيرية للمرسوم بقانون رقم 116 لسنة 1992 سالف الذكر قد أوردت بصورة واضحة أن إشراف الوزير على المؤسسات والهيئات العامة هو أمر يفرض عليه عرض شؤونها ومشاكلها على مجلس الوزراء واقتراح الحلول اللازمة لها، وذلك «إعمالاً لأحكام المسؤولية الوزارية»<sup>(2)</sup>. وبذلك، فوزير المواصلات هو ممثل المساهمين بالشركة وممثل مالكيها - وهو الدولة - والمسؤول سياسياً سواء أمام سمو أمير البلاد وأمام سمو رئيس مجلس الوزراء ومجلس الوزراء، وأمام البرلمان ممثلاً في مجلس الأمة، ومسؤول مالياً أمام ديوان المحاسبة. وقد جاءت المادة 9 من المرسوم بالقانون رقم 22 لسنة 2012 لتنص على أن يكون رئيس مجلس الإدارة مسؤولاً أمام وزير المواصلات عن تنفيذ السياسة العامة الموضوعة لتحقيق أغراض الشركة،

(1) المادة 2 من المرسوم بالقانون رقم 116 لسنة 1992 في شأن التنظيم الإداري وتحديد الاختصاصات والتفويض فيها: «لوزير المختص في سبيل مباشرة اختصاصه في الإشراف على المؤسسات العامة أو الهيئات العامة والإدارات المستقلة التابعة له أو الملحقة به أو بوزارته إصدار التوجيهات لها لتنفيذ السياسة العامة للدولة وللخطة الإنمائية ومتابعة سير العمل بها لضمان تحقيقها للأغراض التي أنشئت من أجلها، والتقيد بأحكام القوانين واللوائح وقرارات مجلس الوزراء بالإضافة إلى الاختصاصات الأخرى التي ينص عليها القانون أو اللوائح، ويكون رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام أو رئيس الإدارة بحسب الأحوال مسؤولاً أمام الوزير المختص فيما يتعلق بشؤون الجهة التي يتولى إدارتها».

(2) كما أن هذا «الوزير المختص» يرفع إلى مجلس الوزراء ما أبدته المؤسسة العامة من تقديرات حول إيراداتها ومصروفاتها وحول حسابها الختامي (أما فيما يتعلق بالأمور المالية والميزانية، فإن المادة 2 من المرسوم بالقانون رقم 31 لسنة 1978 الخاص بقواعد الميزانيات العامة والرقابة على تنفيذها والحساب الختامي قد نصت على أن شكل ميزانية المؤسسات العامة ذات الشخصية الاعتبارية تحدد من قبل وزير المالية بعد نظره في الاقتراح المقدم من الجهة المعنية بما يتلاءم مع طبيعة نشاطها).

كما نصت المادة 10 على أنه: «لا تكون قرارات مجلس الإدارة نافذة إلا بعد اعتمادها من وزير المواصلات»، ومن هذه القرارات الميزانية التقديرية لأية مشروعات أو عقود مزعم إبرامها<sup>(1)</sup>، ومع ذلك، فهذه الصلاحيات ليست مفتوحة، وإنما تقف عند حدود صلاحيات مجلس الإدارة، فلا يملك الوزير المختص التعدي عليها.

لكل ذلك، فإنه بعد أن صدر القرار الوزاري رقم 4170 لسنة 2013 بتعيين مجلس إدارة الخطوط الجوية الكويتية، صدر بعده القرار الوزاري رقم 44 لسنة 2016 بتجديد تعيين رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بذات تشكيكه وأوضاعه المنصوص عليها في قرار وزير المواصلات السابق والمشار إليه فيما تقدم، وذلك لمدة ثلاث سنوات، على أن يتولى رئيس مجلس إدارة الشركة مهام الرئيس التنفيذي وذلك بالإضافة إلى رئاسته لمجلس الإدارة<sup>(2)</sup>.

### (ب) مهام ومسؤوليات رئيس مجلس الإدارة:

يضطلع رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي بالكثير من المهام والمسؤوليات الضخمة في إدارة وتسيير شؤون الخطوط الجوية الكويتية، ومن ذلك الإشراف على أعمال مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة، التأكد من مناقشة مجلس الإدارة لكافة البنود المدرجة على جدول الأعمال، تمثيل الشركة أمام كافة الجهات (العملاء،

(1) يذكر أن المحكمة الدستورية قد ذهبت إلى أن استجواب الوزير عن الأعمال المتعلقة بالمؤسسات العامة والهيئات العامة وجهات الإدارة المستقلة التابعة له أو الملحق به أو بوزارته جائز في حدود صلاحياته واختصاصاته التي منحتها له النصوص الدستورية والقانونية اتساعاً وضيقاً، وهذه الصلاحيات تتمحور أساساً حول مساءلة الوزير سياسياً عن تقصيره في الوصاية الإدارية على هذه المؤسسات والإدارات والهيئات، والتي تتلخص بحقوق التوجيه والإشراف والرقابة. انظر: رأي المحكمة الدستورية الكويتية بشأن طلب التفسير رقم 8 لسنة 2004، المقدم من مجلس الوزراء إلى المحكمة الدستورية في شأن تفسير المادتين 100 و 101 من الدستور، الصادر في جلسة 9/10/2006، وكذلك رأي هذه المحكمة في القرار التفسيري رقم 10 لسنة 2011 الصادر بتاريخ 20/10/2011.

(2) يذكر أن الجمع بين المنصبين (Role Duality) هي ممارسة لا تتسق وأفضل الممارسات، فقد أشار تقرير The Cadbury Report إلى أهمية الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، تحسباً للمخاطر الواضحة الناجمة عن تركيز السلطة، وفي الحقيقة، فإن الإحصائيات تشير إلى إشكاليتين علاقيتين بهذا الصدد، تتمثل الأولى في العلاقة الطردية بين كل من معدلات تركيز السلطة من جهة وإفلاس الشركات من جهة أخرى، فيما تتمثل الثانية في العلاقة العكسية بين تركيز السلطات والإفصاح المؤسسي. انظر:

Mejbel T. Alsaidi et al, 'Corporate Gpvernance Disclosure in Kuwait', Arab Journal of Administrative Sciences, no. 1, Volume 21, January 2014, p. 80.

أما فيما يتعلق بالجمع بين المنصبين في الكويت، فتشير بعض الدراسات إلى أن هذه الممارسة تنتشر فيما نسبته 47% من شركات المساهمة المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، إلا أننا نعتقد أن هذه النسبة تتعلق غالباً بشركات المساهمة المقفلة وليس شركات المساهمة العامة. انظر: المادة من 183 من القانون رقم 1 لسنة 2016 بإصدار قانون الشركات.

والموردين، والحكومة، والمساهمين، والمؤسسات المالية، والموظفين، ووسائل الإعلام، والجمهور) وذلك وفق النظام الأساسي للشركة، تشجيع كافة أعضاء مجلس الإدارة على المشاركة الفعالة في اجتماعات المجلس بما يخدم مصالح الشركة، ضمان التواصل الفعال مع المساهمين وتوصيل آرائهم إلى مجلس الإدارة، التشجيع على تكوين علاقات بناءة واتصالات فعالة بين أعضاء مجلس الإدارة (الأعضاء التنفيذيين، وغير التنفيذيين، والمستقلين) من جهة وبين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة أخرى، خلق ثقافة تشجع على النقد البناء بشأن الأمور المثارة للنقاش المستمر ووجهات النظر المتباينة بين أعضاء مجلس الإدارة، ضمان الحصول على المعلومات وتوزيعها على أعضاء المجلس في الوقت المناسب، التأكد من مشاركة كافة أعضاء مجلس الإدارة في كافة قرارات المجلس، التنسيق بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المصالح بما فيهم المساهمين والموظفين وغيرهم، التأكد من اضطلاع المجلس على كافة تقارير الجهات الرقابية أو المخالفات التي صدرت عن الشركة، التحقق من التزام المجلس بقواعد الحوكمة والتعليمات والقوانين المنظمة لعمل مجلس الإدارة، رئاسة اجتماع الجمعية العامة للشركة والتحقق من مناقشة البنود المدرجة على جدول الأعمال، الاطلاع على تقارير تقييم أداء مجلس الإدارة وتقييم أداء أعضاء المجلس، وإحاطة المجلس بنتائج التقييم، الاطلاع على إفصاحات أعضاء مجلس الإدارة عن حالات تعارض المصالح، وعرضها على مجلس الإدارة، التأكد من أن جميع سياسات وإجراءات العمل المعتمدة من قبل مجلس الإدارة يتم تطبيقها، التأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية المعتمدة من قبل مجلس الإدارة، عرض تقارير دورية (مالية وغير مالية) على مجلس الإدارة عن أداء الشركة ومعدلات نموها مقارنة بالخطة والأهداف الإستراتيجية للشركة، إدارة العمل اليومي وتسهيل إنجازه، إدارة موارد الشركة على النحو الأمثل، زيادة الأرباح وتقليل النفقات وفقاً للأهداف الإستراتيجية للشركة، اختيار وتعيين مدراء الإدارات بالشركة وترشيح أعضاء الإدارة التنفيذية وتقديم التوصيات لمجلس الإدارة بشأن تعيينهم، إضافة إلى القيام بكافة المهام الموكلة إليه من قبل مجلس الإدارة.

ويتم تحديد مكافآت رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي من قبل مجلس الإدارة وفقاً لسياسة المكافآت المعتمدة بالشركة، ويتم مراجعة كل ما تقدم من مهام رئيس مجلس الإدارة ومن مكافآته من قبل مجلس الإدارة بشكل سنوي بحيث يعكس التطورات والتحديثات في مفاهيم حوكمة الشركات التي تتعلق بمهام ومسؤوليات رئيس مجلس الإدارة.

### (ج) تبعية أمين السر ومهامه ومسؤولياته:

يتم تعيين أمين السر بموجب قرار من قبل مجلس الإدارة، وكذلك الحال بشأن إنهاء خدماته، ويتبع أمين سر مجلس الإدارة رئيس المجلس مباشرة، ويُقدم أمين السر كافة التقارير المتعلقة بلجان مجلس الإدارة إلى رئيس اللجنة المعنية، ويتم تحديد مكافآت أمين السر من قبل مجلس الإدارة، ويتولى أمين سر مجلس الإدارة مسؤولية القيام بالمتطلبات الإدارية والقانونية لمجلس الإدارة، ويساعد أمين السر أعضاء المجلس بشكل مستمر لضمان حصولهم على أي معلومات مطلوبة وفقاً لقرار مجلس الإدارة أو بالتشاور مع رئيس مجلس الإدارة، ويضطلع أمين سر مجلس الإدارة بالعديد من المهام والمسؤوليات، ومنها مساعدة رئيس مجلس الإدارة في كافة الأمور التي تتعلق بإعداد أجندة اجتماعات المجلس وإصدار الدعوات لأعضاء المجلس، والمراجعة الدورية لدليل الحوكمة والقواعد والتشريعات ذات الصلة بأعمال المجلس والتثبت من الالتزام بتلك القواعد والتشريعات، حفظ السجلات والوثائق الخاصة بمجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، التأكد من الاحتفاظ بسجلات الشركة بما يتوافق مع القانون، وتوفير هذه السجلات في حال طلبها من قبل شخص مفوض (كالنظام الأساسي وعقد التأسيس، قائمة بأعضاء مجلس الإدارة، محاضر اجتماعات مجلس الإدارة واللجان، التقارير السنوية، السجلات الرسمية، إلخ). ولعل أهل سمة تسم دور أمين السر هي السرية والخصوصية، ولذلك يقوم أمين سر مجلس الإدارة بتوقيع اتفاقية للسرية فور تعيينه. كما أن واحدة من أهم وظائفه هي المحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالشركة والتي تصل إليه من قبل مجلس الإدارة، فيحظر عليه أن يقوم بمشاركة هذه المعلومات مع آخرين سواء داخل أو خارج الشركة من دون موافقة مسبقة من مجلس الإدارة.

### ثانياً - المنظور الخاص نحو لجان مجلس الإدارة:

فيما يتعلق بلجان مجلس الإدارة، يظهر البحث وجود اختلاف في عدد هذه اللجان لدى شركات الطيران المختلفة. والنموذج الأكثر شيوعاً هو نموذج اللجنة التنفيذية التي تتألف من المديرين التنفيذيين ومرؤوسيهم المباشرين، وتشرف هذه اللجنة على تنفيذ الإستراتيجيات والسياسات والتوجيهات العامة التي يضعها مجلس الإدارة، كما أنها تراجع الأداء التشغيلي السنوي والميزانيات الرأسمالية وكافة ما يختص بالمجموعة وشركاتها التابعة المملوكة ملكية كاملة للشركة الأم، فتتخذ هذه اللجنة التنفيذية القرارات بشأن تلك الأمور من حيث الجوانب المالية الروتينية والأمور التشغيلية.

وينحو الاتجاه العام العالمي إلى تبسيط اللجان التنفيذية بشركات الطيران حتى يتمكن المدير التنفيذي من تحقيق الفاعلية في الإدارة، وإشراك عدد من المدراء التنفيذيين من المستويات الأدنى كفريق إدارة أكثر تركيزاً<sup>(1)</sup>. وتتعدد اللجان الفرعية تحت مستوى اللجنة التنفيذية وتتنوع بتنوع أعضائها ومجالات تركيز أعمالهم وتفويضاتهم، كما تتنوع هذه اللجان اعتماداً على بنية كل شركة طيران ومتطلباتها. ومع ذلك، ينبغي الإشارة إلى أن استحداث لجان فرعية كثيرة ليس بالأمر المحمود بالضرورة، إذ أن التعدد يمكن أن يستتبع التعقيد وفقدان الفعالية لانشغال صانعي القرار بحضور الاجتماعات المتتالية والاستغراق بألياتها الإجرائية.

وفيما يلي نستعرض بعضاً من أهم هذه اللجان.

### 1 - اللجان المقترحة لمجلس الإدارة:

وفقاً للقواعد الخاصة بحوكمة الشركات، على مجلس إدارة كل شركة أن يشكل عدداً من اللجان المستقلة لمساعدة المجلس في أداء مهامه المناطة به، على ألا يقل عددها عن ثلاث لجان، علماً بأن تشكيل عدد من اللجان المتخصصة مثل لجنة التدقيق، ولجنة إدارة المخاطر، ولجنة الترشيحات والمكافآت، وأي لجان أخرى هي ضرورة حتمية لإجراء عمليات الشركة استناداً إلى طبيعة الشركة واحتياجاتها، كما أن هناك لجاناً أخرى يمكن استحداثها أيضاً، مثل لجان الأجور والتعويضات ولجان العلاقات الصناعية ولجان الترشيحات والحوكمة ولجان الملائمة والصحة والبيئة ولجان الأمن، ولكل من تلك اللجان مهامها المقررة لها والتي تنتظم أعمالها وفق لوائح الشركة التي تعمل من ضمنها<sup>(2)</sup>. وأياً ما كان الأمر، فالمرونة هي مفتاح النجاح في تشكيل اللجان الفرعية بشركات الطيران، وعلى الإدارة التنفيذية ألا تتردد بإلغاء أي لجنة فرعية حال انتفاء الغرض من تشكيلها<sup>(3)</sup>.

### 2 - تشكيل لجان مجلس الإدارة:

نعرض هنا المهام والمسؤوليات المناطة بكل لجنة من اللجان الأساسية التي توجد عادة في أغلب مجالس الإدارة، يذكر أنه في ممارسة كل من اللجان التالية لأعمالها، من المستحسن دائماً - لضمان تطوير الأداء - إثارة الأسئلة الحرجة باستمرار، مثل

(1) Toby Stokes, 'Trends in Airline Governance, Management Structures and Mandates', IAAIA Newsletter, Issue 1, August 2011, p. 3.

(2) Toby Stokes, Op. Cit, p. 2.

(3) Toby Stokes, Op. Cit, p. 3.

التساؤل عن آخر مرة قامت فيها الشركة بتقييم شامل لكافة اللجان الفرعية، وعن مخاطر الإدارة الزائدة أو المعقدة، وعن الحاجة إلى خفض الوقت والتكلفة وعن زيادة التركيز وحماية العوائد، وعن مدى ثقة الشركة بوقوفها على أحدث الممارسات في قطاع الطيران وقدرتها على التأقلم مع الاتجاهات الحديثة.

وفيما يلي بيان بأهم لجان الشركات وأكثرها شيوعاً.

### (أ) لجنة الترشيحات والمكافآت:

تهدف لجنة الترشيحات والمكافآت إلى إعداد التوصيات المتعلقة بترشيح الأعضاء وسياسات المكافآت الخاصة بمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، كما أن هذه اللجنة تساعد مجلس الإدارة في تقييم أداء الإدارة التنفيذية وتنظيم التقييم الدوري لمجلس الإدارة، ومن حيث تشكيلها، فلا يقل عدد أعضاء هذه اللجنة عن ثلاثة، ويكون أحد أعضائها على الأقل من الأعضاء المستقلين، أما رئيسها فيكون عضواً من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وتعين اللجنة أمين سر اللجنة في اجتماعها الأول بعد التشكيل، ويكتمل النصاب القانوني للجنة بحضور عدد عضوين، وهي تجتمع مرة واحدة سنوياً أو حسبما تقتضيه الحاجة، وتتمثل أهم المهام والمسؤوليات الرئيسية للجنة الترشيحات والمكافآت بالتوصية بالترشيح وإعادة الترشيح لعضوية مجلس الإدارة ولجان المجلس، التوصية بترشيح الأعضاء للإدارة التنفيذية، اقتراح ترشيح وإعادة انتخاب الأعضاء بواسطة الجمعية العمومية، التأكد من عدم انتفاء صفة الاستقلالية عن عضو مجلس الإدارة المستقل، استقطاب طلبات الراغبين في شغل المناصب التنفيذية حسب الحاجة ودراسة تلك الطلبات، وضع نظم وآليات يمكن من خلالها تقييم أداء مجلس الإدارة ككل وأداء كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية كل على حدة، تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لمجلس الإدارة ومراجعتها سنوياً، وضع وتطوير الوصف الوظيفي للأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير التنفيذيين والأعضاء المستقلين، وضع سياسة واضحة لمكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، تحديد الشرائح المختلفة للمكافآت التي سيتم منحها للموظفين (كشريحة المكافآت الثابتة، وشريحة المكافآت المرتبطة بالأداء، وشريحة المكافآت في شكل أسهم، وشريحة مكافآت نهاية الخدمة)، التثبت من أن المكافآت يتم منحها وفقاً لما هو منصوص عليه في سياسة اعتماد المكافآت داخل الشركة، إعداد تقرير سنوي مفصل عن كافة المكافآت الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (سواء أكانت مبالغ مالية أم مزايا أم أيا كانت طبيعتها أو مسماتها)، على أن يعرض هذا التقرير على الجمعية العمومية للشركة.

## (ب) لجنة التدقيق:

تهدف لجنة التدقيق إلى تعزيز ثقافة الالتزام داخل الشركة من خلال التأكد من سلامة ونزاهة التقارير المالية المعدة عن الشركة، بالإضافة إلى التحقق من دقة وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية المعمول بها في الشركة، وتشكل هذه اللجنة بحيث لا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة، ويكون أحد أعضائها على الأقل من الأعضاء المستقلين، كما يكون رئيسها عضواً من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، على ألا يشغل منصب رئيس اللجنة أي عضو من أعضاء اللجنة أو الأعضاء التنفيذيين، وتضم اللجنة عضواً واحداً على الأقل من ذوي المؤهلات العلمية أو الخبرة العملية في المجالات المحاسبية والمالية. أما بالنسبة لاجتماعات لجنة التدقيق، فتعين اللجنة أمين سر اللجنة في اجتماعها الأول بعد التشكيل، ويكتمل النصاب القانوني للجنة بحضور عضوين، وتجتمع أربع مرات سنوياً وفصلياً أو حسبما تقتضيه الحاجة، وبصورة منتظمة أربع مرات على الأقل خلال السنة وبشكل ربع سنوي، أو كلما دعت الحاجة إلى ذلك أو بناء على طلب رئيس اللجنة أو عضوين من أعضائها.

ويجوز لمدققي الحسابات الخارجيين أو الداخليين طلب عقد اجتماع اللجنة حين تقتضي ضرورة العمل ذلك دون حضور الإدارة التنفيذية هذا الاجتماع، ويجوز للجنة التدقيق دعوة الرئيس التنفيذي أو أحد أعضاء الإدارة التنفيذية لحضور بعض اجتماعاتها وفقاً لما تراه اللجنة ضرورياً، ومن أهم المهام والمسؤوليات الرئيسية للجنة التدقيق مراجعة قواعد حوكمة الشركات وسياساتها بانتظام ورفع التوصيات اللازمة بهذا الصدد، مراجعة البيانات المالية الدورية قبل عرضها على مجلس الإدارة، دراسة ملاحظات مدققي الحسابات الخارجيين بشأن البيانات المالية، الإشراف الفني على إدارة التدقيق الداخلي بالشركة، مراجعة نتائج تقارير التدقيق الداخلي والتقارير التنظيمية، تقديم التوصيات لمجلس الإدارة فيما يتعلق بتعيين وإعادة تعيين مدققي الحسابات الخارجيين أو تغييرهم وتحديد أتعابهم، دراسة السياسات المحاسبية المتبعة وإبداء الرأي والتوصية لمجلس الإدارة في شأنها، التوصية بتعيين رئيس قسم التدقيق الداخلي ونقله وعزله وتقييم أدائه وأداء إدارة التدقيق الداخلي، التأكد من التزام الشركة بالقوانين والسياسات واللوائح والتعليمات الخاصة بالجهات التنظيمية، متابعة أعمال مدققي الحسابات الخارجيين، تقييم مدى كفاءة نظم التدقيق الداخلي المعمول بها داخل الشركة وإعداد تقرير يتضمن توصيات اللجنة، مراجعة واعتماد خطط التدقيق الداخلي المقترحة من جانب المدقق الداخلي، الموافقة على الموازنة التقديرية للتدقيق الداخلي قبل

عرضها على مجلس الإدارة من ضمن الموازنة التقديرية العامة للشركة، إعداد تقرير سنوي وعرضه على مجلس الإدارة والجمعية العمومية فيما يخص لجنة التدقيق ونتائج أعمالها.

وتتضمن المسؤوليات الرئيسية للجنة التدقيق الآتي:

#### - البيانات المالية:

ويشمل ذلك مراجعة البيانات المالية الدورية قبل عرضها على مجلس الإدارة وإبداء الرأي والتوصية بشأنها لمجلس الإدارة بهدف ضمان عدالة وشفافية البيانات والتقارير المالية، السماح للمدقق الخارجي بمناقشة آرائه مع اللجنة قبل رفع الحسابات السنوية إلى مجلس الإدارة لاتخاذ القرار بشأنها، دراسة السياسات المحاسبية المتبعة وأية تعديلات بشأنها وإبداء الرأي والتوصية لمجلس الإدارة في شأنها، دراسة الموضوعات المحاسبية وفهم تأثيرها على البيانات المالية، ومن ذلك: السياسات المحاسبية الهامة، إفصاحات الشركة، التغييرات الجوهرية في المبادئ المحاسبية، المعاملات المعقدة أو غير العادية، الموضوعات ذات الجوانب الشخصية التي تتطلب الدراسة واتخاذ قرارات بشأنها، تأثير المبادرات والإجراءات الرقابية والمحاسبية وهاكل البنود خارج الميزانية العمومية على البيانات المالية للشركة، أثر المعايير والتقارير المحاسبية الجديدة على البيانات المالية، مراجعة التحليل الذي تعده الإدارة أو مدقق الحسابات المستقل الذي يتضمن القضايا الجوهرية والقرارات الهامة المتخذة فيما يتعلق بإعداد البيانات المالية وفقاً للمعايير الدولية للتقارير المالية، مراجعة مدى الالتزام بالمعايير المحاسبية ومعايير إعداد التقارير المالية المطبقة وكذلك المتطلبات القانونية الأخرى الخاصة بذلك مثل تعليمات هيئة أسواق المال وقانون الشركات والقوانين الأخرى المطبقة.

#### - الرقابة الداخلية:

في هذا الشأن، تقوم لجنة التدقيق بتقييم مدى فعالية نظم الرقابة الداخلية المطبقة داخل الشركة وإعداد تقرير يتضمن رأي وتوصيات اللجنة، تعيين مدقق حسابات مستقل لإجراء فحص وتقييم لنظم الرقابة الداخلية، وتقديم تقرير سنوي إلى اللجنة مع بيان رأيها وتوصياتها قبل عرض التقرير على مجلس الإدارة وإرساله إلى هيئة أسواق المال، مراجعة ملاحظات المدققين الداخليين والخارجيين بشأن نظم الرقابة الداخلية والحصول على تقارير حول النتائج الهامة والتوصيات وكذلك ردود الإدارة، وتقييم مدى كفاية إجراءات أمن المعلومات ونظم الرقابة الداخلية المطبقة في هذا الشأن.

### - التدقيق الداخلي:

ترفع لجنة التدقيق التوصية إلى مجلس الإدارة بتعيين رئيس التدقيق الداخلي ونقله وعزله وإنهاء خدماته، مراجعة لائحة التدقيق الداخلي بصورة سنوية ورفعها لمجلس الإدارة للاعتماد، التأكد من أن وظيفة التدقيق الداخلي لها اتصالات مفتوحة مع الإدارة التنفيذية والمدققين الآخرين، تقييم أداء رئيس إدارة التدقيق الداخلي وأداء إدارة التدقيق الداخلي بشكل عام، تعيين مكتب تدقيق مستقل لتقييم أداء وظيفة التدقيق الداخلي كل ثلاث سنوات، وإعداد تقرير في هذا الشأن (Internal Control Report) على أن يتم موافاة كل من لجنة التدقيق ومجلس الإدارة بنسخة من هذا التقرير، وكذلك تقوم هذه اللجنة بمراجعة الصفقات والتعاملات مع الأطراف ذات العلاقة وتقديم التوصيات للمجلس.

### - التدقيق الخارجي:

تقوم لجنة التدقيق بمراجعة خطة عمل المدقق الخارجي المقترحة، بما في ذلك تنسيق جهود أعمال التدقيق الخارجي مع التدقيق الداخلي، مراقبة أداء المدقق الخارجي للتأكد من عدم تقديمه خدمات للشركة بخلاف الخدمات المطلوبة من مهنة التدقيق الخارجي، رفع توصية لمجلس الإدارة بتعيين وإعادة تعيين مراقب الحسابات الخارجي أو اقتراح تغييره واقتراح أتعابه ومراجعة خطاب تعيينه على أن يكون من مراقبي الحسابات المقيدون في السجل الخاص لدى الهيئة، بحيث يكون مستوفياً كافة الشروط الواردة بمتطلبات قرار الهيئة بشأن نظام قيد مراقبي الحسابات، التحقق من استقلالية مراقب الحسابات الخارجي بصورة دورية وقبل تعيينه أو إعادة تعيينه، والتحقق من عدم قيام مراقب الحسابات الخارجي بأية مهام إضافية لا تنطوي ضمن مهام مراقب الحسابات الخارجي، قبل تكليفه بها، قد تؤثر على استقلاليته وفقاً لما تقتضيه مهنة التدقيق.

وتقوم لجنة التدقيق بدراسة ملاحظات مراقب الحسابات الخارجي على القوائم المالية للشركة ومتابعة ما تم بشأنها، تمكين مراقب الحسابات الخارجي من حضور اجتماعات الجمعيات العامة وتلاوة التقرير المعد من قبله على المساهمين، مناقشة أية معوقات أو صعوبات تواجه مراقب الحسابات الخارجي (مثل أية قيود على نطاق أنشطة مدقق الحسابات المستقل، حصوله على المعلومات المطلوبة، أية خلافات جوهرية مع الإدارة، إلخ)، ومتابعة أعمال مراقب الحسابات الخارجي.

### - الالتزام الرقابي:

تضطلع لجنة التدقيق بمراجعة فعالية نظام متابعة الالتزام بالقوانين واللوائح ونتائج التحقيقات التي تجريها الإدارة ومتابعة أية حالة من حالات عدم الالتزام (بما في ذلك اتخاذ إجراءات تأديبية)، مراجعة تقارير التفتيش الصادرة عن الجهات الرقابية وردود الإدارة بشأنها قبل عرضها على مجلس الإدارة، متابعة الإجراءات التصحيحية التي اتخذتها الشركة بشأن الملاحظات الواردة في تقارير الجهات الرقابية، الاطلاع على تقرير المخالفات والجزاءات التي تم فرضها على الشركة، الاطلاع بصورة منتظمة على المستجدات المتعلقة بإطر الالتزام والتغيرات في التشريعات والضوابط الرقابية ودراسة تأثيرها على نظم الرقابة الداخلية المطبقة بالشركة وجاهزية الشركة للالتزام بتلك الأطر، التثبت من التزام الشركة بالقوانين والسياسات والنظم والتعليمات ذات العلاقة، التأكد من التزام الشركة بالقوانين والسياسات والنظم والتعليمات الرقابية، مراجعة قواعد وسياسات الحوكمة بصورة دورية وتقديم التوصيات بشأنها.

### - مسؤوليات أخرى:

إضافة إلى ما تقدم، تشرف لجنة التدقيق على التحقيقات الداخلية المرتبطة بالاختلاس ونظم الرقابة الداخلية أو التحقيق في حالات الإبلاغ عن الممارسات غير القانونية وفقاً لسياسة الإبلاغ المطبقة بالشركة، بالإضافة إلى القيام بأية مهام أخرى وفقاً لطلب مجلس الإدارة أو بناء على متطلبات الجهات الرقابية أو المعايير المهنية الدولية للتدقيق أو القوانين والتشريعات ذات الصلة. هذا، وللجنة الحصول على الموارد والمعلومات من الشركة في سبيل تنفيذ واجباتها حسبما تطلب على نحو معقول، كما يحق لها دعوة الموظفين المعنيين في الشركة وكذلك المستشارين الخارجيين لحضور اجتماعاتها والحصول على أية معلومات قد تطلبها من أية إدارة بالشركة عند الضرورة، كما يحق للجنة الحصول على الاستشارات المهنية المستقلة أو غيرها من الاستشارات في سبيل أداء واجباتها وذلك على حساب الشركة بعد الحصول على موافقة مجلس الإدارة.

## (ج) لجنة إدارة المخاطر:

تهدف لجنة إدارة المخاطر إلى وضع السياسات واللوائح التنظيمية الخاصة بإدارة المخاطر داخل الشركة، وتحديد مدى مواءمتها لدرجة استعداد الشركة لتحمل المخاطر. ومن حيث التشكيل، فيجب ألا يقل عدد أعضاء هذه اللجنة عن ثلاثة وأن يكون أحد أعضائها على الأقل من الأعضاء المستقلين، وأن يكون رئيسها عضواً من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، ولا يشغل منصب رئيس اللجنة أي عضو من أعضاء اللجنة. وعن اجتماعاتها، تعين اللجنة أمين سر لها في اجتماعها الأول بعد التشكيل، ويكتمل النصاب القانوني للجنة بحضور عضوين، وتجتمع اللجنة أربع مرات سنوياً أو حسبما تقتضيه الحاجة، أما المهام والمسؤوليات الرئيسية للجنة إدارة المخاطر فتتمثل في إعداد ومراجعة إستراتيجيات وسياسات إدارة المخاطر بالإضافة إلى القدرة على تحمل المخاطر قبل اعتمادها من مجلس الإدارة، التأكد من تنفيذ هذه الإستراتيجيات والسياسات ومن كونها تتناسب مع طبيعة وحجم أنشطة الشركة، مساعدة مجلس الإدارة في تحديد وتقييم مستوى المخاطر المقبول في الشركة، والتأكد من عدم تجاوز الشركة لهذا المستوى بعد إقراره من مجلس الإدارة، التأكد من استقلالية موظفي إدارة المخاطر عن الأنشطة التي ينجم عنها تعرض الشركة للمخاطر، إعداد تقارير دورية حول طبيعة المخاطر التي تواجه الشركة وعرضها على مجلس الإدارة، تقييم النظم والآليات المتبعة في تحديد وقياس ومتابعة أنواع المخاطر المختلفة التي قد تتعرض لها الشركة من أجل الوقوف على ثغرات وعيوب هذه النظم والآليات، ضمان توافر الموارد والنظم الكافية لإدارة المخاطر، مراجعة الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر وتقديم توصيات بشأنه لمجلس الإدارة لاعتمادها، العمل على زيادة وعي الموظفين وتنمية ثقافتهم بخصوص المخاطر المحيطة بالشركة، مراجعة المسائل التي تثيرها لجنة التدقيق والتي قد تؤثر بدورها على إدارة المخاطر داخل الشركة.

## الخاتمة:

بحثت هذه الدراسة في الآفاق الممكنة لحوكمة قطاع الطيران، وذلك من خلال استعراض أفضل الممارسات الدولية في هذا المجال، ثم ربط ذلك بأوضاع شركة الخطوط الجوية الكويتية، من خلال منهجية دراسة الحالة (case study) التي قصدت إلى فحص مساعي تخصصتها الجارية حالياً، والتحديات المقترنة بنقلها من طور المؤسسة الحكومية إلى طور الشركة التجارية.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من حيث كونها، فيما نعرف، أول دراسة تتناول هذه التحديات المركبة - أي تقاطعات الخصخصة والحوكمة - ثم تحليلها فيما يتعلق بالحالة الخاصة للناقل الوطني لدولة الكويت.

وتزداد أهمية الأمر إذا ما تنبَّهنا إلى التحديات القانونية والاقتصادية التي تواجه عملية تخصيص الخطوط الجوية الكويتية، بما يشير إلى أن التخصيص لا يحمل بالضرورة حلاً بسيطاً لتحديات المؤسسات الكبرى، وإن كان يمكن - في الظروف المناسبة - أن يكون مُدخلًا أساسياً لمعالجة الاختلالات المؤسسية الرئيسية (كهيكلة رأس المال، تطوير الأداء المؤسسي، تحفيز التنافسية، وزيادة المساهمة الشعبية في ملكية المنشآت)، ثم تتضاعف هذه الأهمية عندما نربط بين خصخصة المنشآت وبين حوكمتها، باعتبار الثانية ضماناً لنجاح الأولى، فالحوكمة المؤسسية تنتج قيمة مضافة قابلة للقياس للمنشأة التي تتم خصصتها، وذلك لمصلحة المنشأة وملاكها معاً. ورغم ذلك، تبقى الحقيقة هنا بأن لكل شركة طيران بنية مختلفة فيما يتصل بألياتها الداخلية (كطريقة تشكيل مجالس إدارتها ومهام لجانها) وظروفها الخارجية (كصور المنافسة التي تواجهها والأطر التشريعية التي تنظمها)، الأمر الذي سينعكس بالضرورة على نتائج الأداء من حيث الجودة والعائد.

فالحوكمة، وإن كانت لا تضمن نجاح المنشأة تجارياً، إلا أنها تستطيع دعم أعمالها إلى درجة كبيرة عن طريق دعم أعمال مجلس الإدارة واللجان الداخلية والخطط الإستراتيجية والإدارة التنفيذية وعدها من عناصر حرجة للنجاح على المديين المتوسط والطويل، ولهذه الأسباب تكتسب حوكمة الشركات في النظام المعقد لقطاع الطيران

أهمية خاصة، إذ أن الفعالية في تعزيز مستويات الأداء والاحتراف بأفضل الممارسات يمكن أن يسهما في توجيه أعمال المنشأة نحو الاتجاه الصحيح. وبطبيعة الحال، فإن هذا الأمر هو متطلبٌ لازمٌ لجميع المشروعات في مجال صناعة الطيران، وهو المجال المحفوف بالمخاطر وبعدم اليقين إجمالاً.

ورغم أن الدراسة الماثلة قد ناقشت أفضل الممارسات المحوكة في قطاع الطيران على مستوى تجارب دولية مقارنةً ناضجة نسبياً من حيث التركيب والتوازن في اللجان المتنوعة ودور الإدارتين التنفيذية وغير التنفيذية وتنظيم إدارة المخاطر، مع ما قد يسهل القول معه بعدم انطباق تلك الظروف المستقرة على الحالة "القلقة" للخطوط الجوية الكويتية، إلا أننا نرى أن دراسة تلك النماذج يمكن أن يشكل أداةً استرشادية فعالة في الترويج بين الخطط والخيارات الكثيرة التي تعرض للخطوط الجوية الكويتية في هذه المرحلة الفارقة من مسيرتها.

وفي الحقيقة، ربما كان من مزايا المنهج المتبع في هذه الدراسة هو أنه كشف عن جملة من التناقضات التي يبدو أنها تمثل حجر عثرةً نحو التحول السلس للخطوط الجوية الكويتية في مسيرة خصخصتها، وهي في جملتها تناقضات بنيوية وليست مجرد تحديات ظرفية، الأمر الذي يستدعي التفاتة خاصة لها:

**فأولاً:** بعد أن كان يقوم على نظام مرتكزٍ على العلاقات الشخصية، صار المجتمع الكويتي يتحول إلى نظام قائم على القانون، وذلك من خلال إرساء القواعد الدستورية لدولة المؤسسات، إلا أن الأمر - ورغم مرور أكثر من خمسين عاماً على قيام الدولة الحديثة - ما زال يواجه الكثير من التحديات التي تعود إلى جملة من الاعتبارات الاجتماعية والسياسية - ولنعترف - المصلحية التي خلقت ثقافة يصعب تغييرها. ومع ذلك، فإن تجاوز هذا التحدي وإن كان صعباً إلا أنه ليس مستحيلاً، إذ يمكن تحقيقه من خلال التنفيذ الصارم لمبدأ حكم القانون، بل أنه حتى في الأحوال التي يقصر فيها القانون عن إحداث التغيير المطلوب، فإن الحوكمة قد تنجح بذلك، لأنه إذا كان حق الدعوى القضائية يتعلق بالمسؤولية القانونية للمديرين والمسؤولين في الشركة عن طريق التدخل المتأخر، فإن حوكمة الشركات الفعالة ما هي، في حقيقتها، إلا تدخل رقابي مبكر.

**ثانياً:** ينبغي التشديد على الأثر السلبي - بل التشوّهات، حقيقة - التي تتسبب بها التدخلات والضغوط السياسية في بنية التشريعات الجديدة التي يفترض بها توجيه الاقتصاد الوطني إلى اتجاهات طموحة، إذ في معرض ارتباك رسالتها السياسية وعدم تناسق معطياتها الفنية، يُخشى أن تكشف مثل هذه التشريعات عن عجزٍ لدى كلٍ من الحكومة والبرلمان نحو التوصل إلى رؤية اقتصاديةٍ توافقيّةٍ سوّيةٍ نحو خطط التنمية في البلاد<sup>(1)</sup>. من هنا، قد يمكن التنبيه إلى أهمية الدراسة الماثلة، التي تثير التساؤلات المشروعة عما إذا كان يمكن تدارك العوار التشريعي من خلال الإجراءات المحوكة، على الأقل.

**ثالثاً:** إن المنظومة القانونية في أية دولة تميل لأن تلعب دوراً هاماً في إنجاح خطط الحوكمة أو فشلها، ونشير هنا إلى دور السلطة القضائية تحديداً، فرغم أن السلطة القضائية في دولة الكويت تتمتع بهامش كبير من الاستقلالية من خلال وضعها الدستوري المتين، إلا أنه من الملاحظ أن كثيراً من القضاة مازالوا في طور استيعاب مفهوم الحوكمة وتمثله، ولعل الأمر يتعلق بالحاجة إلى المزيد من خطط التدريب القضائي الموجهة نحو تقاطعات التشريع والحوكمة، بما يتناسب مع الثقافة الجديدة للأعمال التجارية في الكويت.

وبعد، فلما كانت الخطوط الجوية الكويتية تمر بمرحلة تحوّلية تظل فيها جميع آفاق الاحتمال والإمكان واردة، فإن رسالة هذا البحث هي أن دراسة «الكائن» (أي أفضل الممارسات) يمكن جداً أن تحسّن في تحقيق أفضل درجات «الممكن» (المتمثل في مشروع حوكمة الخطوط الجوية الكويتية).

(1) نرى ذلك واضحاً في عدة قوانين اقتصادية هامة، مثل قانون الاستثمار الأجنبي وقانون شراكة الدولة والقطاع الخاص وقانون العمل في القطاع الأهلي وقانون التخصيص. انظر: غرفة تجارة وصناعة الكويت، «قانون التخصيص: إنجاز من حيث المبدأ، قصور من حيث الجدوى»، تقرير غير منشور، 2010، ص. 2.

## المراجع :

### أولاً - باللغة العربية:

- 1 - أحمد منير نجار، «الخصخصة إحدى وسائل الإصلاح الاقتصادي: حالة دولة الكويت»، مجلة دراسات الخليج و الجزيرة العربية، العدد 102، المجلد 27، السنة 2001.
- 2 - توماس ويان، «الخصخصة في الكويت»، مؤتمر الجوانب القانونية لخصخصة المشروعات العامة (الكويت، 2-3 مارس 1997).
- 3 - جمال فاخر النكاس، «حقوق رب العمل: أنواعها و حدودها في القانون الكويتي و قوانين دول مجلس التعاون - دراسة مقارنة»، مجلة دراسات الخليج و الجزيرة العربية، العدد 68، السنة 18، يناير 1993.
- 4 - رأي المحكمة الدستورية الكويتية بشأن طلب التفسير رقم 8 لسنة 2004، المقدم من مجلس الوزراء إلى المحكمة الدستورية في شأن تفسير المادتين 100 و 101 من الدستور، الصادر في جلسة 9/10/2006، و كذلك رأي هذه المحكمة في القرار التفسيري رقم 10 لسنة 2011 الصادر بتاريخ 20/10/2011.
- 5 - عبد الحميد عثمان الحفني، «أثر الخصخصة على عقود استخدام العمالة: مع دراسة للاقتراح بقانون بشأن تنظيم برامج و عمليات التخصيص في دولة الكويت»، مجلة البحوث القانونية و الاقتصادية - جامعة المنصورة (عدد خاص: «الأوضاع القانونية و الاقتصادية للعمال في ظل المتغيرات المحلية و العالمية»)، العدد 21، ابريل 1997.
- 6 - عقد تأسيس شركة الخطوط الجوية الكويتية في الجريدة الرسمية «الكويت اليوم»، بتاريخ 12 إبريل 2015.
- 7 - علام محمد حمدان و عبد المطلب محمد السرطاوي و رائد جميل جبر، «أثر حوكمة الشركات في الأداء المالي و التشغيلي و أداء الأسهم في سوق الكويت للأوراق المالية»، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 20، العدد 2، مايو 2013.

- 8 - غرفة تجارة وصناعة الكويت، «الإطار التشريعي لبرنامج الخصخصة في دولة الكويت»، مؤتمر الجوانب القانونية لخصخصة المشروعات العامة (الكويت، الكويت 2-3 مارس، 1997).
- 9 - غرفة تجارة و صناعة الكويت، «قانون التخصيص: إنجاز من حيث المبدأ، قصور من حيث الجدوى» - تقرير غير منشور، 2010.
- 10 - غرفة تجارة وصناعة الكويت، «قرار قواعد الحوكمة في الكويت متشدد لأبعد الحدود»، جريدة الأنباء، الثلاثاء 11 مارس 2014.
- 11 - فهد عواد عابر العنزي، أثر المرونة الإستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة الطيران الكويتية (عمان: جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير، 2014).
- 12 - مجموعة المبادئ القانونية التي قررتها الفتوى والتشريع في الفترة من يناير 1990م ولغاية ديسمبر 2002 - الفتوى والتشريع - الجزء الرابع - أكتوبر 2007.
- 13 - مذكرة مقدمة من وزارة المالية، غير منشورة، الكويت، 2013.
- 14 - مشاعل عبد العزيز الهاجري، «التنظيم القانوني لعلاقات العمل في المنشأة»، دراسة غير منشورة، 2011.

ثانياً - باللغة الأجنبية:

- 1 - Civil Aviation Legislation and Oversight: Can it Guarantee Safety? (European Cockpit Association - ECA: Brussels, 2013).
- 2 - Andrea Trozzi et al, 'Corporate Finance - Final project: The Air transportation industry', New York University, NYU Stern, New York, May 2, 2005.
- 3 - Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (1992) Report with Code of Best Practice, [Cadbury Report], London: Gee Publishing.
- 4 - Department of Transport, 'An Integrated Irish Aviation Policy: Issues Paper for Consultation', Dublin, February 2013.
- 5 - Faisal S. Alanezi, 'Composition of Corporate Board of directors and voluntary Disclosure in the Abbuual Reports : The Case of Kuwait', Arab Journal of Administrative Sciences, no. 1, Volume 18, January 2011.
- 6 - Financial Reporting Council, The combined code on Corporate Governance (London: Financial Reporting Council, 2008).
- 7 - Kuwait: 2012 Article IV Consultation, International Monetary Fund, IMF Country Report No. 12/150, (IMF: Washington DC, 2012).
- 8 - Mejbil T. Alsaiddi et al, 'Corporate Gpvernance Disclosure in Kuwait', Arab Journal of Administrative Sciences, no. 1, Volume 21, January 2014.
- 9 - Mithqal Sartawi, Towards New Arrangements for State Ownership in the Middle East and North Africa (Organization for Economic Co-Operation and Development – OECD, 2012).
- 10 - Mohammad E. Al-Wasmi, Corporate Governance Practice in the GCC: Kuwait as A Case Study, Ph.D. thesis, Brunel University, 2011.
- 11 - OECD (1999), OECD Principles of Corporate Governance, Business Sector Advisory Group on Corporate Governance, Ira Millstein Chairman, Paris: OECD.
- 12 - Roland Müller, 'Aviation Governance', in: Andreas Wittmer et al, Aviation Systems, Springer Texts in Business and Economics, Springer, 16 June 2015.
- 13 - Toby Stokes, 'Trends in Airline Governance, Management Structures and Mandates', IAAIA Newsletter, Issue 1, August 2011.

الصفحة	الموضوع
335	الملخص
336	المقدمة
338	المبحث الأول - حوكمة قطاع الطيران
338	المطلب الأول - الطبيعة الخاصة لقطاع الطيران: الواقع والتحديات
342	المطلب الثاني - أفضل الممارسات، نظم الامتثال والصناعة المعيارية
347	المطلب الثالث - نماذج تطبيقية لأفضل الممارسات في قطاع الطيران
347	أولاً - آليات عمل مجلس الإدارة
347	هيكلية مجلس الإدارة
349	وظائف مجلس الإدارة
350	الضمانات المنظمة لعمل مجلس الإدارة
351	ثانياً - آليات عمل لجان مجلس الإدارة
351	لجنة التدقيق
352	لجنة إدارة المخاطر
353	ثالثاً - آليات التنظيم والإشراف
353	إستراتيجية الشركة
353	اللوائح التنظيمية
353	رابعاً - آليات الرقابة:
354	المعلومات والتقارير
354	نظام الإبلاغ عن الفساد في الشركة (Whistle Blowing)

الصفحة	الموضوع
354	نظم إدارة السلامة وإدارة المخاطر
354	الامتثال للقواعد التنظيمية
354	حفظ المحاضر
354	المدققون الماليون
355	التقرير السنوي للمساهمين
355	تفسير الانحرافات وتبريرها
355	المبحث الثاني - الخصخصة والحوكمة: علاقة عضوية
356	المطلب الأول - الخصخصة في دولة الكويت: دواعيها، أهدافها وتنظيمها القانوني
357	أولاً - دواعي الخصخصة في دولة الكويت
358	ثانياً - التنظيم القانوني للخصخصة في دولة الكويت
360	المطلب الثاني - الحوكمة كضمانة للخصخصة
365	المبحث الثالث - حوكمة الخطوط الجوية الكويتية: دراسة حالة
366	المطلب الأول - الكيان القانوني للخطوط الجوية الكويتية: من المؤسسة إلى الشركة
371	المطلب الثاني - المبادئ المنظمة لحوكمة الخطوط الجوية الكويتية
372	أولاً - الشفافية والإفصاح
373	ثانياً - سياسة تعارض المصالح
373	مفهوم تعارض المصالح
374	نطاق تطبيق سياسة تعارض المصالح

الصفحة	الموضوع
374	مسؤولية تطبيق سياسة تعارض المصالح
374	الأطراف المحتمل تعارض مصالحها مع مصلحة الشركة
375	الأدوار والمسؤوليات بشأن سياسة تعارض المصالح
375	مجلس الإدارة
376	الإدارة التنفيذية
377	الجمعية العامة للشركة
377	الموظفون
378	الكشف عن حالات تعارض المصالح والتعامل معها
378	التحقيق في حالات تعارض المصالح
379	ثالثاً - معايير السلوك المهني
379	نطاق تطبيق لائحة السلوك المهني
380	أهم موضوعات لائحة السلوك المهني
380	الهدايا والترفيه
380	المنافسة ومنع الاحتكار والتجارة العادلة
381	الدفاتر والسجلات
381	التعاملات المالية المشبوهة
381	رابعاً - الكشف عن الفساد
382	أهم موضوعات الكشف عن الفساد
382	نطاق التطبيق

الصفحة	الموضوع
383	حالات الإبلاغ
383	طرق الإبلاغ وسياسة عدم الانتقام
384	معالجة الإبلاغ عن المخالفة
385	خامساً - السرية
385	حماية المعلومات الهامة
385	سرية المعلومات
386	سرية البيانات
386	استخدام المعلومات الداخلية
387	المطلب الثالث - خطط حوكمة الخطوط الجوية الكويتية
387	أولاً - المنظور العام نحو مجلس الإدارة
387	تشكيل مجلس الإدارة
388	التزامات أعضاء مجلس الإدارة
389	مهام ومسؤوليات عضو مجلس الإدارة
391	رئيس مجلس الإدارة
391	طريقة تعيين رئيس مجلس الإدارة
393	مهام ومسؤوليات رئيس مجلس الإدارة
395	تبعية أمين السر ومهامه ومسؤولياته
395	ثانياً - المنظور الخاص نحو لجان مجلس الإدارة
396	اللجان المقترحة لمجلس الإدارة

الصفحة	الموضوع
396	تشكيل لجان مجلس الإدارة
397	لجنة الترشيحات والمكافآت
398	لجنة التدقيق
399	البيانات المالية
399	الرقابة الداخلية
400	التدقيق الداخلي
400	التدقيق الخارجي
401	الالتزام الرقابي
401	مسؤوليات أخرى
402	لجنة إدارة المخاطر
403	الخاتمة
406	المراجع

