

دليل إدارة علاقة شركة دمشق الشام القابضة  
بشركاتها التابعة والزميلة  
وبممثلها في إدارة هذه الشركات

## الفهرس

- I. شروط الانتقاء/ معايير الملائمة والمطابقة (Fit and Proper)..... 3
- ((المدير التنفيذي ونائبه – عضو مجلس الإدارة))..... 3
- 1) الشروط الخاصة بالمدير (أو الرئيس) التنفيذي:..... 3
- 2) الشروط الخاصة بنائب المدير (أو الرئيس) التنفيذي:..... 4
- 3) الشروط الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة..... 4
- II. آلية التعيين أو التسمية (Nomination & Appointing)..... 6
- ((المدير التنفيذي ونائبه – عضو مجلس الإدارة))..... 6
- 1) تعيين (أو تسمية) أعضاء مجالس الإدارة أو ممثلهم في مجالس إدارة الشركات التابعة والزميلة:..... 6
- 2) تعيين المدير التنفيذي في الشركات التابعة والزميلة:..... 7
- 3) تعيين نائب الرئيس أو المدير التنفيذي في الشركات التابعة والزميلة..... 9
- 4) تحديد أو تسمية ممثلي شركة دمشق الشام القابضة باجتماعات الهيئة العامة (Assembly Meetings)..... 9
- III. آلية متابعة الأداء (Follow Up Performance)..... 10
- للشركات التابعة والزميلة وممثلي شركة دمشق الشام القابضة لديها..... 10
- A. التزامات الشركات الزميلة تجاه شركة دمشق الشام القابضة:..... 10
- B. التزامات الشركات التابعة تجاه شركة دمشق الشام القابضة:..... 11
- C. التزامات ممثلي شركة دمشق الشام القابضة في الشركات التابعة والزميلة تجاهها:..... 11
- IV. آلية تقييم الأداء (Performance Assessment)..... 13
- A. تقييم أداء الشركات التابعة والزميلة:..... 13
- B. تقييم أداء ممثلي الشركة القابضة في إدارة الشركات التابعة والزميلة:..... 13
- V. آلية التجديد أو الاستبدال (Renewal & Replacement)..... 14
- A. عضو مجلس الإدارة ممثل الشركة القابضة في مجلس إدارة الشركات التابعة والزميلة:..... 14
- B. المدير التنفيذي و/أو نائبه في الشركات التابعة والزميلة:..... 14

## أ. شروط الانتقاء/ معايير الملائمة والمطابقة (Fit and Proper)

((المدير التنفيذي ونائبه – عضو مجلس الإدارة))

### 1) الشروط الخاصة بالمدير (أو الرئيس) التنفيذي:

#### A. أحكام عامة:

- أ- تطبق الشروط المذكورة أدناه سواء كانت الشركة المساهم بها تابعة<sup>1</sup> أو زميلة<sup>2</sup>، وبغض النظر عن مدى تحقق شرط السيطرة أو التأثير الهام.
- ب- تطبق المعايير المذكورة أدناه سواء كان الشكل القانوني للشركة المحدثة – المطلوب تعيين مدير أو رئيس تنفيذي لها. محدودة المسؤولية أو مساهمة (خاصة أو عامة).
- ج- يجب النص على شروط الانتقاء والمعايير المذكورة أدناه أو بواجب الالتزام بها<sup>3</sup> (على الأقل) في النظام الأساسي بالنسبة للشركات التابعة، وفي اتفاق المساهمين (أو أصحاب الحصص) بالنسبة للشركات الزميلة.
- د- ينبغي الالتزام بالشروط المذكورة أدناه بغض النظر عن الجهة صاحبة الصلاحية بتعيين الرئيس التنفيذي.

#### B. معايير الملائمة والمطابقة (Fit and Proper):

##### 1- الشروط المدنية:

- أ- أن يكون بالغاً السن القانونية ولا يتجاوز عمره (70) عاماً.
  - ب- أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية.
  - ج- ألا يكون محكوماً عليه بأي عقوبة جنائية أو في جريمة من الجرائم المخلة بالشرف والامانة.
  - د- ألا يكون مديراً أو موظفاً في أي شركة أو مؤسسة أخرى (شروط التفرغ).
- (يتم اثبات توافر الشروط أعلاه بموجب تصريح موقع من قبل المرشح لشغل هذا المنصب بالإضافة لطلب سجل عدلي حديث مصدق أصولاً).

##### 2- السمات الشخصية:

- أ- القدرة على القيادة: وذلك بأن يتمتع بمهارات قيادية تؤهله لمنح الصلاحيات بما يؤدي إلى تحفيز الأداء وتطبيق أفضل الممارسات في مجال الإدارة الفعالة والتقييد بالقيم والأخلاق المهنية.
- ب- القدرة على التوجيه: وذلك بأن تتوافر فيه القدرات الفنية، والقيادية، والإدارية، والسرعة في اتخاذ القرار، واستيعاب المتطلبات الفنية المتعلقة بسير العمل، وأن يكون قادراً على توجيه الاستراتيجي والتخطيط والرؤية المستقبلية الواضحة.
- ج- المعرفة المالية: وذلك بأن يكون قادراً على قراءة البيانات والتقارير المالية وفهمهما.
- د- الرغبة في التعلم والتدريب.
- هـ- اللياقة الصحية: وذلك بأن لا يكون لديه مانع صحي يعوقه عن ممارسة مهامه واختصاصاته.

<sup>1</sup> مساهم بها بنسبة تزيد عن 50%.

<sup>2</sup> مساهم بها بنسبة تعادل أو تقل عن 50%.

<sup>3</sup> بحيث يتم تضمين هذه الشروط لدليل الحوكمة الواجب الزام هذه الشركات به.

### 3- الكفاءات المهنية:

#### 1- المؤهلات العلمية

- أن يكون من حملة الشهادة أو الإجازة الجامعية (على الأقل) وباختصاص ملائم من جامعة رسمية ومعترف بها.

#### 2- الخبرة العملية:

أ- 1- خبرة عملية بمجال عمل الشركة الرئيسي لا تقل عن (7) سنوات فعلية.

2- يمكن الاستعاضة عن 2 سنة من الخبرة العملية المطلوبة وفق الفقرة السابقة في حال تبين امتلاك المرشح لشهادات مهنية بمجالات مفيدة لعمل الشركة و/أو خضوعه لدورات تدريبية بذات المجال لفترة لا تقل عن (6) أشهر أو (25 أسبوع).

ب- 1- خبرة إدارية قيادية بالعمل لمدة لا تقل عن (10) سنوات.

2- يمكن الاستعاضة عن 2 سنة من الخبرة العملية المطلوبة وفق الفقرة السابقة في حال تبين امتلاك المرشح لشهادات مهنية بالعلوم الإدارية و/أو خضوعه لدورات تدريبية بذات المجال لفترة لا تقل عن (6) أشهر أو (25 أسبوع).

ج- أن يكون لديه المعرفة الكافية بعلوم الحاسوب، برامج الأوفيس المكتبية (Ms. Office) أو شهادة قيادة حاسب دولية (ICDL) على الأقل.

د- أن يمتلك معرفة كافية باللغة الانكليزية (قراءة وكتابة ومحادثة).

### 2) الشروط الخاصة بنائب المدير (أو الرئيس) التنفيذي:

- يطبق عند تعيين نائب المدير أو الرئيس التنفيذي ذات معايير الملائمة والمطابقة المحددة بالفقرات (B-1,2) أعلاه لجهة الشروط المدنية والسمات الشخصية، أما بخصوص الكفاءات المهنية فتطبق ذات الشروط المؤهلات العلمية، ويكتفى بالخبرة العملية خبرة عملية بمجال عمل الشركة الرئيسي لا تقل عن (4) سنوات فعلية وخبرة إدارية قيادية بالعمل لمدة لا تقل عن 5 سنوات.

### 3) الشروط الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة

#### A. أحكام عامة:

أ- تنطبق الشروط المذكورة أدناه على أعضاء مجلس الإدارة سواء بصفتهم شخص طبيعي عضو، أو بصفتهم شخص طبيعي ممثل لشخص اعتباري عضو.

ب- تنطبق الشروط المذكورة أدناه سواء تم تشكيل مجلس الإدارة وتسمية الأعضاء بطريقة التعيين<sup>4</sup> أو الانتخاب.

ج- ينبغي الالتزام بالشروط المذكورة أدناه بغض النظر عن الجهة صاحبة الصلاحية بتعيين (أو انتخاب) عضو مجلس الإدارة.

د- يتم التأكد من انطباق الشروط المذكورة سواء عند أول تعيين، أو عند كل تعديل.

هـ- لا تختلف الشروط المذكورة سواء كانت الشركة المساهم بها تابعة أو زميلة، وبغض النظر عن مدى تحقق شرط السيطرة أو التأثير الهام.

و- لا تختلف المعايير المذكورة سواء كان الشكل القانوني للشركة المحدثة محدودة المسؤولية أو مساهمة

<sup>4</sup> وفق أحكام المادة /140/ من قانون الشركات (جواز تعيين عضو في مجلس الإدارة).

(خاصة أو عامة).

ز- يجب النص على الشروط المذكورة أدناه بالنظام الأساسي بالنسبة للشركات التابعة، و باتفاق المساهمين (أو اتفاق أصحاب الحصص) بالنسبة للشركات الزميلة.

B. معايير الملائمة والمطابقة (Fit and Proper):

### (1) الشروط المدنية:

أ- أن يكون بالغاً السن القانونية، و متمتعاً بحقوقه المدنية و بكامل قواه العقلية، و يحق له أن يكون عضواً في المجلس مهما بلغ من العمر.

ب- ألا يكون محكوماً عليه بأية عقوبة جنائية أو في جريمة من الجرائم المخلة بالشرف و الأمانة.

ج- ألا يكون عضو المجلس بصفته الشخصية أو بصفته ممثلاً للشخص الاعتباري عضواً في مجلس إدارة أكثر من (5) شركات أخرى، و يشترط في رئيس مجلس الإدارة ألا يكون بصفته الشخصية أو بصفته ممثلاً للشخص الاعتباري رئيساً لمجلس إدارة أكثر من شركتين أخرتين.

### (2) السمات الشخصية:

أ- أن يكون لدى الشخص المرشح صفات الأمانة و النزاهة و السمعة الحسنة و العدالة.

ب- أن يتمتع الشخص المرشح بالاستقلالية اللازمة لأداء المهام و الواجبات المناطة بالمنصب، و ألا يكون لديه مصالح تجارية أو مالية أو التزامات وظيفية أو أي ظروف أخرى قد تؤدي إلى تعارض في المصالح أو تؤثر بأي شكل كان على قدرته على أداء الواجبات المناطة به باستقلالية<sup>5</sup>.

ج- ألا يكون لديه مانع صحي يعوقه عن ممارسة مهامه و اختصاصاته.

د- أن يكون لدى الشخص المرشح القدرة و التجارب السابقة في إدارة التزاماته و شؤونه المالية بحصافة و بشكل مناسب، و لا تعني محدودية امكانيات الشخص المالية بحد ذاتها عدم القدرة على استيفاء معايير الملائمة.

هـ- أن يكون قادراً على قراءة البيانات و التقارير المالية و فهمهما.

### (3) الكفاءات المهنية:

#### 1. المؤهلات العلمية:

- أن يحمل شهادة أو إجازة جامعية (على الأقل)، و باختصاص ملائم من جامعة رسمية و معترف بها.  
- يمكن الاستثناء من أحكام الشرط أعلاه في حال ثبوت امتلاك المرشح لمؤهلات علمية كافية تمكنه من القيام بالدور المناط به بالكفاية المطلوبة.

#### 2. الخبرة العملية:

أ- أن يمتلك الخبرة الكافية في الشؤون التجارية أو المالية و الإدارية لأداء الدور المناط به بشكل فعال، و الفهم اللازم للمتطلبات الفنية للأعمال و المخاطر و الإجراءات الإدارية.  
ب- أن يمتلك خبرة عملية بمجال عمل الشركة الرئيسي لمدة لا تقل عن 5 سنوات على الأقل.  
- يمكن للجهات صاحبة الصلاحية بالترشيح أو التعيين، المحددين وفق أحكام هذا الدليل، الاستثناء من الشروط المذكورة في الفقرات أعلاه الواجب انطباقها عند تعيين الأشخاص الملائمين — لشغل منصب

<sup>5</sup> عدا الحالات الممكن معالجتها وفق أحكام المادة رقم 152 من قانون الشركات .

المدير التنفيذي و/أو نائبه و/أو أعضاء مجلس الإدارة أو ممثلهم في الشركات التابعة والزميلة – بناء على طبيعة نشاط وأعمال وغايات الشركة المحدثة المحددة عند التأسيس وحجم ودرجة تعقد عملياتها وأنشطتها وبالتالي المؤهلات الفنية والإدارية الكافية لشغل المناصب المذكورة وأداء المطلوب منهم بالفاعلية والكفاية المطلوبة، بحيث تتناسب هذه الشروط والمحددات مع معايير الملائمة والمطابقة المذكورة.

## II. آلية التعيين أو التسمية (Nomination & Appointing)

((المدير التنفيذي ونائبه – عضو مجلس الإدارة))<sup>6</sup>

1) تعيين (أو تسمية) أعضاء مجالس الإدارة أو ممثلهم في مجالس إدارة الشركات التابعة والزميلة:

أ- بالنسبة للشركات المساهمة (سواء كانت شركات تابعة أو شركات زميلة):

أولاً: بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة الممثلين لشركة دمشق الشام القابضة:

- 1) تقوم الإدارة التنفيذية لشركة دمشق الشام القابضة بإعداد قاعدة بيانات تراكمية تتضمن أسماء الأشخاص المرشحين الملائمين من ذوي الخبرات والكفاءات المهنية الذين يتم التعرف عليهم في سياق عمل الشركة ومن خلال العلاقات مع الأطراف ذات العلاقة.
- 2) تقوم الإدارة التنفيذية لشركة دمشق الشام القابضة – وقبل اجتماع الهيئة العامة التأسيسية بفترة كافية (أسبوعين على الأقل). بطلب الترشيحات الملائمة الإضافية من السادة رئيس وأعضاء مجلس إدارة شركة دمشق الشام القابضة، كما يمكن للسادة أعضاء مجلس الإدارة ترشيح أنفسهم في حال كانت خبراتهم ومؤهلاتهم ملائمة لمجال عمل الشركة المحدثة.
- 3) يتم طلب البيانات التفصيلية عن كافة المرشحين (بيانات السيرة الذاتية ومرفقاتها من شهادات الخبرة العملية والعملية) وغيرها من البيانات الضرورية للتأكد من تحقق الشروط والمعايير (الملائمة والمطابقة) المشار إليها أعلاه.
- 4) يراعى بخصوص كافة الترشيحات ضرورة توفر كافة معايير الملائمة والمطابقة (المؤهلات العلمية والعملية والشخصية) المذكورة أعلاه.
- 5) يتم تقديم البيانات المذكورة للإدارة التنفيذية والتي تقوم بدورها (بناء على توصية دائرة الشركات التابعة والزميلة) بإعداد تقرير ملخص يتضمن تقييم لمدى ملائمة مؤهلات وكفاءات المرشحين لشغل المنصب المذكور ورفع هذا التقرير للجنة الترشيحات والمكافآت التابعة لمجلس إدارة شركة دمشق الشام القابضة.
- 6) يتم خلال اجتماع خاص للجنة المذكورة تقييم كافة الترشيحات وإجراء المقابلات الشخصية لكل مرشح من المرشحين المذكورين (من غير أعضاء مجلس إدارة شركة دمشق الشام القابضة) ورفع تقرير لمجلس إدارة شركة دمشق الشام القابضة بالنتائج مع التوصيات الملائمة.
- 7) تجنباً لأي تعارض في استقلالية دور لجنة الترشيحات والمكافآت، وفي حال كان أحد أعضاء لجنة الترشيحات والمكافآت من المرشحين لشغل المنصب المذكور، يراعى عدم مشاركة هذا العضو بعملية التقييم وبالتوصيات

<sup>6</sup> ممثلي شركة دمشق الشام القابضة واجتماعات الهيئة العامة.

الخاصة بالترشيح الأنسب، بحيث يقوم رئيس مجلس الإدارة بتسمية أحد أعضاء مجلس إدارة شركة دمشق الشام القابضة للمشاركة باجتماعات اللجنة المذكورة ذات الصلة كبدل مؤقت ينوب عن العضو المرشح المذكور باجتماعات اللجنة المذكورة ذات الصلة.

8) يتم استكمال إجراءات تسمية الشخص الذي يقع اختيار مجلس إدارة شركة دمشق الشام القابضة عليه في مجلس إدارة الشركة المحدثة، مع مراعاة اختلاف هذه الإجراءات والتمييز بين حالة تسميته كعضو في مجلس الإدارة أو رفعه كمرشح للنظر بانتخابه خلال اجتماع الهيئة العامة التأسيسية، أو تسميته كممثل للشخص الاعتباري (شركة دمشق الشام القابضة).

#### ثانياً: بالنسبة لباقي أعضاء مجلس الإدارة:

- 1) في حال كان النظام الأساسي للشركة ينص على انتخاب الهيئة العامة التأسيسية لأعضاء المجلس (أي حالة عدم شمول النظام الأساسي لمادة حق التعيين المباشر أو عدم استخدام المساهمين الآخرين لحق التعيين المباشر بالمجلس)، يتم تقييم الترشيحات المقدمة من طرف الشركاء أو المساهمين الآخرين في الشركة المحدثة من قبل لجنة الترشيحات والمكافآت التابعة لمجلس إدارة شركة دمشق الشام القابضة، وبعد طلب البيانات والمعلومات المذكورة أعلاه من خلال الإدارة التنفيذية للشركة، وذلك تمهيداً لاتخاذ شركة دمشق الشام القابضة قرارها للتصويت على انتخاب أيّاً من هؤلاء المرشحين خلال اجتماع الهيئة العامة التأسيسية.
- 2) يمكن فرض شرط توفر المعايير والشروط والمؤهلات والخبرات والسمات الشخصية المذكورة أعلاه ضمن النظام الأساسي و/أو اتفاق المساهمين للشركات الجاري إحداها – بغض النظر عما إذا كانت تابعة أو زميلة . بحيث يتم الزام الشركاء كافة بها سواء استخدموا حق التعيين أو الترشيح للانتخاب.

#### **ب- بالنسبة للشركات محدودة المسؤولية (سواء كانت تابعة أو زميلة):**

- 1) لما كان قانون الشركات لم يلزم هذا النوع من الشركات بتأسيس مجلس إدارة (مديرين)، بل نص على جواز ذلك بناء على رغبة الشركاء (أصحاب الحصص)، من خلال السماح لهم أن يتضمن النظام الأساسي للشركة على تشكيل مجلس للمديرين يرأسه رئيس ينتخبه المديرون من بينهم.
- 2) وفي هذه الحالة (أي حالة تشكيل الشركة محدودة المسؤولية لمجلس مديرين) تطبق الاحكام المتعلقة بمجلس ادارة ورئيس مجلس ادارة الشركة المساهمة لناحية النصاب وشغور مركز أحد اعضاء المجلس واتخاذ القرارات وصلاحيات تمثيل الشركة ومسؤوليتهم على مجلس مديري الشركة ورئيسه.
- 3) وعليه تطبق الآلية المذكورة أعلاه في حال اتفاق الشركاء أصحاب الحصص مع شركة دمشق الشام القابضة على تأسيس مجلس مديرين، علماً أنه وبخلاف ذلك فإن صلاحيات المجلس ضمن الشركات المحدودة المسؤولية تعود للهيئة العامة للشركاء والتي تمثل جميع الشركاء.

#### **2) تعيين المدير التنفيذي في الشركات التابعة والزميلة:**

#### **أ- بالنسبة للشركات المساهمة:**

## A. في حال كانت صلاحية التعيين (أو الترشيح للتعين) تعود لشركة دمشق الشام القابضة<sup>7</sup>:

- فيما يلي الإجراءات الواجب اتباعها عند ترشيح شركة دمشق الشام القابضة للأشخاص الملائمين:
- (1) تقوم شركة دمشق الشام القابضة بإعداد قاعدة بيانات تتضمن أسماء المرشحين الملائمين من ذوي الخبرات والكفاءات المهنية التي يتم التعرف عليهم من خلال عملها والعلاقات مع الأطراف ذات العلاقة.
- (2) تقوم الإدارة التنفيذية لشركة دمشق الشام القابضة وقبل اجتماع الهيئة العامة التأسيسية أو أي اجتماع لمجلس إدارة الشركة الزميلة سيتم خلاله عرض قرار تعيين المدير التنفيذي وبفترة كافية (أسبوعين على الأقل) بطلب الترشيحات الملائمة الإضافية من السادة رئيس وأعضاء مجلس إدارة الشركة القابضة والزميلة، ولا يمكن للسادة أعضاء مجلس الإدارة ترشيح أنفسهم لشغل هذا المنصب بغض النظر عن امتلاكهم للمؤهلات والخبرات المطلوبة.
- (3) يتم طلب البيانات التفصيلية عن المرشحين (بيانات السيرة الذاتية ومرفقاتها من شهادات الخبرة العملية والعملية) وغيرها من البيانات الضرورية المشار إليها أعلاه.
- (4) يراعى بخصوص كافة الترشيحات معايير الملائمة والمطابقة (المؤهلات العلمية والعملية والشخصية) الخاصة بالمدير التنفيذي (CEO) المذكورة أعلاه.
- (5) يتم تقديم البيانات المذكورة للإدارة التنفيذية والتي تقوم بدورها (بناء على توصية دائرة الشركات التابعة والزميلة) بإعداد تقرير ملخص وتقييم مدى ملائمة مؤهلات وكفاءات المرشحين لشغل المنصب المذكور ورفع التقرير للجنة الترشيحات والمكافآت التابعة لشركة دمشق الشام القابضة.
- (6) يتم خلال اجتماع خاص للجنة تقييم كافة الترشيحات وإعداد وتنفيذ المقابلات الشخصية لكل مرشح من المرشحين المذكورين ورفع تقرير للمجلس بالنتائج مع التوصيات الملائمة.
- (7) يتم استكمال إجراءات ترشيح الشخص الذي يقع اختيار المجلس عليه لمنصب الرئيس أو المدير التنفيذي للشركة الجديدة المحدثة (الزميلة).

## B. في حال كانت صلاحية التعيين (أو الترشيح للتعين) تعود للشريك الاستراتيجي<sup>8</sup>:

- يتم اتباع ما يلي عند تقديم الترشيحات الملائمة لشركة دمشق الشام القابضة لشغل منصب الرئيس أو المدير التنفيذي:
- (1) يتم طلب ترشيحات الشريك الاستراتيجي المذكور والبيانات التفصيلية عن المرشحين (بيانات السيرة الذاتية ومرفقاتها من شهادات الخبرة العملية والعملية) وغيرها من البيانات الضرورية المشار إليها أعلاه.
- (2) يراعى بخصوص كافة الترشيحات فرض توافق المؤهلات مع معايير الملائمة والمطابقة (المؤهلات العلمية والعملية والشخصية) الخاصة بالمدير التنفيذي (CEO) المذكورة أعلاه.

<sup>7</sup> بحسب الأنظمة الأساسية واتفاقات الشركاء الموقعة، فإن الممارسة الحالية أن شركة دمشق الشام القابضة بالنسبة للشركات الزميلة صاحبة الصلاحية بترشيح المدير التنفيذي على أن يعين بقرار من مجلس الإدارة بالإجماع.

<sup>8</sup> بحسب الأنظمة الأساسية واتفاقات الشركاء الموقعة، فإن الممارسة الحالية أن الشريك الاستراتيجي (صاحب الحصة غير المسيطرة) بالنسبة للشركات التابعة هو من يرشح المدير التنفيذي ويعين المدير بقرار من مجلس الإدارة بالإجماع.



- (3) يتم تقديم البيانات المذكورة للإدارة التنفيذية والتي تقوم بدورها (بناء على توصية دائرة الشركات التابعة والزميلة) بإعداد تقرير ملخص وتقييم مدى ملائمة مؤهلات وكفاءات المرشحين لشغل المنصب المذكور ورفع التقرير للجنة الترشيحات والمكافآت التابعة لشركة دمشق الشام القابضة.
- (4) يتم خلال اجتماع خاص للجنة تقييم كافة الترشيحات وإعداد وتنفيذ المقابلات الشخصية لكل مرشح من المرشحين المذكورين ورفع تقرير للمجلس بالنتائج مع التوصيات الملائمة.
- (5) يتم استكمال إجراءات انتخاب الشخص الذي يقع اختيار المجلس عليه لمنصب الرئيس أو المدير التنفيذي للشركة التابعة الجديدة المحدثة.
- (6) يتم عرض هذه الترشيحات على مجلس إدارة الشركة (التابعة) لاتخاذ القرار المناسب، ما يوجب على ممثلي الشركة القابضة ضمن هذا المجلس اتخاذ ما يلزم لضمان العمل بالآلية المذكورة.

### (3) تعيين نائب الرئيس أو المدير التنفيذي في الشركات التابعة والزميلة

- يتم اعتماد ذات الآلية المذكورة بالفقرات 2-أ (A & B) أعلاه بخصوص تعيين أو تسمية شركة دمشق الشام القابضة لنائب الرئيس (أو المدير) التنفيذي أو عند مشاركتها باتخاذ قرار تعيينه.

### ب- بالشركات محدودة المسؤولية:

- بحسب قانون الشركات يتم تعيين المدير التنفيذي بقرار من الهيئة العامة للشركة والتي تمثل جميع أصحاب الحصص، وعليه مع اختلاف الجهة صاحبة الصلاحية في التعيين يتم مراعاة ذات الإجراءات المذكورة أعلاه.

### (4) تحديد أو تسمية ممثلي شركة دمشق الشام القابضة واجتماعات الهيئة العامة (Assembly Meetings)

A < شركات مساهمة (سواء كانت شركة تابعة أو زميلة):

#### 1. هيئة عامة تأسيسية:

- أ- يتم تمثيل الشركة القابضة خلال اجتماع الهيئة المذكور بكل من رئيس مجلس إدارة شركة دمشق الشام القابضة وعضو أو أعضاء مجلس الإدارة شركة دمشق الشام القابضة المرشحين من قبل مجلس الإدارة لحضور الاجتماع وتمثيل الشركة، بالإضافة إلى المدير التنفيذي لشركة دمشق الشام القابضة (أو نائبه حصراً).
- ب- يتم التصويت بالنيابة عن الشركة من قبل رئيس المجلس أو أياً من أعضاء المجلس المكلفين في حال غياب الأول.

#### 2. هيئة عامة عادية:

- أ- يتم تمثيل الشركة القابضة خلال اجتماع الهيئة المذكور بكل من عضو أو أعضاء مجلس الإدارة دمشق الشام القابضة المرشحين من قبل المجلس بالإضافة إلى المدير التنفيذي لشركة (أو نائبه حصراً)، وممثل شركة دمشق الشام القابضة بمجلس إدارة الشركة.
- ب- يتم التصويت بالنيابة عن الشركة من قبل أحد أعضاء المجلس المكلفين.

#### 3. هيئة عامة غير عادية:

- أ- يتم تمثيل الشركة القابضة خلال اجتماع الهيئة المذكور بكل من رئيس مجلس إدارة شركة دمشق الشام القابضة أو نائبه وعضو أو أعضاء مجلس الإدارة شركة دمشق الشام القابضة المرشحين من قبل المجلس بالإضافة إلى المدير التنفيذي (أو نائبه حصراً) كما يحضر ممثل/ي شركة دمشق الشام القابضة بمجلس إدارة الشركة.
- ب- يتم التصويت بالنيابة عن الشركة من قبل السيد رئيس أو نائب رئيس المجلس.

#### B < شركات محدودة المسؤولية:

يتم اتباع ذات الإجراءات المذكورة اعلاه مع مراعاة أنه بالشركات محدودة المسؤولية لا يوجد تصنيف للهيئات العامة بين عادية وغير عادية، وإنما يتم تصنيف الاجتماعات بين دورية وجوهرية بحسب نوع القرارات التي سيتم اتخاذها خلالها وبحيث يتم تطبيق الإجراءات الخاصة بالهيئة العامة غير العادية المذكورة اعلاه على اجتماعات الهيئة العامة للشركة محدودة المسؤولية التي سيتم فيها اتخاذ قرارات جوهرية (تعديل النظام الأساسي - الاندماج - حل الشركة .....).

### III. آلية متابعة الأداء (Follow Up Performance)

#### للشركات التابعة والزميلة وممثلي شركة دمشق الشام القابضة لديها

- بهدف التمكن من المتابعة الدورية والمستمرة لأداء الشركات التابعة والزميلة من قبل شركة دمشق الشام القابضة، يجب على هذه الشركات وعلى ممثلي شركة دمشق الشام القابضة في إدارة ومجالس إدارة الشركات التابعة والزميلة الالتزام بما يلي:

#### A. التزامات الشركات الزميلة تجاه شركة دمشق الشام القابضة:

- أ- تلتزم الشركة الزميلة بتزويد شركة دمشق الشام القابضة بالبيانات والتقارير التالية:
- 1- البيانات المالية الشهرية والربعية والنصفية والسنوية وبشكل خاص قائمة المركز المالي وبيان الدخل وقائمة التدفقات النقدية مرفقة بتقرير مدقق الحسابات (حيث ينطبق) خلال مدة أسبوع من تاريخ اعتمادها.
  - 2- تزويد الشركة القابضة بتقارير تقييم الأداء المعدة من الشركة الزميلة خلال مدة أسبوع من تاريخ اعتمادها.
  - 3- كافة البيانات المالية والأفصاحات المطلوبة وفق معيار المحاسبة الدولي (IAS 28 — Investments in Associates and Joint Ventures) وفق النماذج المعتمدة من شركة دمشق الشام القابضة بهذا الخصوص.
  - 4- أي بيانات هامة أخرى وذات صلة بعمل الشركة الزميلة وحسب النماذج المعتمدة من الشركة القابضة
- ب- تمكين شركة دمشق الشام القابضة (عند الضرورة) وبعد تنسيق الأولى مع رئيس مجلس إدارة الشركة الزميلة من تسمية من تراه مناسباً للمشاركة في اجتماعات مجلس إدارة الشركة الزميلة أو لجانها، دون أن يكون للشخص المكلف بذلك حق التصويت على أي من قرارات المجلس أو لجانها، وذلك بهدف المشاركة في نقاشات المجلس لمواضيع محددة وتمكين المجلس من اتخاذ القرارات السليمة بناء على معطيات كاملة، ويتم تغطية بدلات أو تعويضات الشخص المكلف بالحضور من خلال صرف مكافأة له تحدد من قبل مجلس إدارة الشركة الزميلة.

ج- تلتزم شركة دمشق الشام القابضة بخصوص البيانات المذكورة بالفقرات السابقة بالاحتفاظ بسرية هذه البيانات وعدم تداولها بغير الغاية المحددة من طلبها وتجنب الإضرار بمصلحة الشركة الزميلة أو شركائها جميعاً.

#### B. التزامات الشركات التابعة تجاه شركة دمشق الشام القابضة:

- أ- تلتزم الشركة التابعة بتزويد شركة دمشق الشام القابضة بالبيانات والتقارير التالية:
- 1- البيانات المالية الشهرية والربعية والنصفية والسنوية وبشكل خاص قائمة المركز المالي وبيان الدخل وقائمة التدفقات النقدية مرفقة بتقرير مدقق الحسابات (حيث ينطبق)، خلال مدة أسبوع من تاريخ اعتمادها.
  - 2- تزويد الشركة القابضة بتقارير تقييم الأداء المعدة من الشركة التابعة خلال مدة أسبوع من تاريخ اعتمادها.
  - 3- كافة البيانات المالية والافصاحات المطلوبة وفق معيار المحاسبة الدولي ( IFRS 10 Consolidated Financial Statements ) وفق النماذج المعتمدة من شركة دمشق الشام القابضة بهذا الخصوص.
  - 4- أي بيانات هامة أخرى وذات صلة بعمل الشركة التابعة وحسب النماذج المعتمدة من الشركة القابضة
- ب- تمكين شركة دمشق الشام القابضة (عند الضرورة) وبعد تنسيق الأولى مع رئيس مجلس إدارة الشركة التابعة من تسمية من تراه مناسباً للمشاركة في اجتماعات مجلس إدارة الشركة التابعة أو لجانه، دون أن يكون للشخص المكلف بذلك حق التصويت على أي من قرارات المجلس أو لجانه، وذلك بهدف المشاركة في نقاشات المجلس لمواضيع محددة وتمكين المجلس من اتخاذ القرارات السليمة بناء على معطيات كاملة، ويتم تغطية بدلات أو تعويضات الشخص المكلف بالحضور من خلال صرف مكافأة له تحدد من قبل مجلس إدارة الشركة التابعة.
- ج- تلتزم شركة دمشق الشام القابضة بخصوص البيانات المذكورة بالفقرات السابقة بالاحتفاظ بسرية هذه البيانات وعدم تداولها بغير الغاية المحددة من طلبها وتجنب الإضرار بمصلحة الشركة التابعة أو شركائها جميعاً.

- تقوم الإدارة التنفيذية لشركة دمشق الشام القابضة باستلام البيانات والمعلومات الواردة من الشركات التابعة والزميلة وفق المبين أعلاه وإعداد ملخص عنها (من خلال دائرة الشركات التابعة والزميلة) وعرضه على مجلس إدارة شركة دمشق الشام القابضة بشكل دوري (وعند الضرورة) بهدف اتخاذ ما يلزم أصولاً.
- تقوم الإدارة التنفيذية لشركة دمشق الشام القابضة لاحقاً لاستلام توجيهات المجلس بمتابعة تنفيذ هذه التوجيهات (حيث ينطبق) وإعداد ما يلزم بهذا الخصوص وتزويد مجلس الإدارة بنتيجة المتابعة دورياً، كما تقوم بحفظ كافة البيانات والتقارير والمراسلات والتوجيهات المرتبطة بها بملفات خاصة لدى دائرة الشركات التابعة والزميلة وأرشفتها أصولاً.

#### C. التزامات ممثلي شركة دمشق الشام القابضة في الشركات التابعة والزميلة تجاهها:

- 1- أعضاء مجلس الإدارة ممثلي الشركة القابضة في الشركات التابعة والزميلة:

- أ- حضور اجتماعات مجلس الإدارة واللجان المكلف بها والمشاركة الفعالة، وتجنب التغيب بدون عذر عن أي اجتماع ولاسيما الاجتماعات التي سيتم فيها اتخاذ قرارات مهمة، وحماية مصالح الشركة القابضة بالطرق الممكنة.
- ب- بذل العناية الواجبة لضمان نجاح عمل الشركة وتخصيص الوقت الكاف للقيام بدوره، والحفاظ على سرية المعلومات التي يطلع عليها بحكم عمله ولاسيما المعلومات التي يتم تبادلها مع شركة دمشق الشام القابضة.
- ج- تزويد الشركة القابضة بخطة عمل الشركة التابعة أو الزميلة وموازنتها السنوية وتعديلاتها خلال مدة شهر من تاريخ اعتمادها.
- د- تزويد الشركة القابضة بتقارير تتبع تنفيذ الخطة السنوية والانحرافات ومبرراتها والتعديلات التي يتم اجرائها خلال مدة أسبوعين من تاريخ اعتمادها.
- هـ- إعداد مذكرات وتقارير دورية ربع سنوية عن اجتماعات المجلس وأدائه وأداء الشركة بشكل عام.
- و- إعداد مذكرات وتقارير طارئة بخصوص أي أمور وقرارات هامة وذات الأثر الجوهري وطلب التوجيهات بخصوصها.
- ز- إعداد المذكرات والتوصيات اللازمة بخصوص المواضيع التي ستطرح على اجتماعات الهيئة العامة العادية والأهم غير العادية.
- ح- حضور برامج الدورات والندوات التثقيفية التي تنظمها شركة دمشق الشام القابضة بما يتناسب مع الدور المناط بالسادة أعضاء المجلس ومهامهم وبما يتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم.
- ط- مسك والاحتفاظ بملف دائم يتضمن النسخ الأصلية أو الأساسية من كافة أوراق العمل والوثائق والثبوتيات والتقارير والمراسلات المتبادلة والتي تتم مع ممثل شركة دمشق الشام القابضة في عضوية المجلس المذكور طوال فترة ولايته، بحيث يتم الاحتفاظ بالنسخة الورقية والالكترونية (حيث ينطبق)، وتسليم هذه البيانات والوثائق أصولاً للإدارة التنفيذية لشركة دمشق الشام القابضة، بموجب محضر جرد ينظم لهذه الغاية وذلك عند انتهاء فترة ولايته وعدم التجديد له أو في حال الاستقالة أو انتهاء علاقة التمثيل أو العضوية لأي سبب كان.

## 2- المدير أو الرئيس التنفيذي (و/أو نائبه) المعين بالشركة التابعة أو الزميلة (بناء على توصية من الشركة القابضة)<sup>9</sup>:

- أ- بذل العناية الواجبة في إدارة الشركة بالكفاية المطلوبة.
- ب- إعداد مذكرات وتقارير دورية عن أداء الشركة والمجلس بشكل عام.
- ج- التنسيق الفعال مع كافة أعضاء مجلس إدارة الشركة التابعة أو الزميلة ولاسيما ممثلي الشركة القابضة ضمن المجلس، وإعداد المذكرات والتوصيات اللازمة بخصوص المواضيع المطروحة على اجتماعات الهيئة العامة العادية والأهم غير العادية.
- د- حضور برامج الدورات والندوات التثقيفية التي تنظمها شركة دمشق الشام القابضة بما يتناسب مع الدور المناط بمهامهم وبما يتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم.
- تقوم الإدارة التنفيذية لشركة دمشق الشام القابضة بإعداد ملخص عن البيانات والمعلومات الواردة من ممثلي الشركة القابضة ضمن مجلس إدارة الشركات التابعة والزميلة وإدارتها التنفيذية وفق المبين أعلاه وعرضه على مجلس إدارة الشركة القابضة بشكل دوري (وعند الضرورة) بهدف اتخاذ ما يلزم أصولاً.

<sup>9</sup> أو نائب الرئيس التنفيذي للشركة التابعة.

A. تقييم أداء الشركات التابعة والزميلة:

- يتم تقييم أداء الشركات التابعة والزميلة بشكل دوري (ربعي أو نصف سنوي) وعند الضرورة وفق أهم المؤشرات المالية وغير المالية التي تعتمد عليها الإدارة التنفيذية لشركة دمشق الشام القابضة ومنها المعايير أو المؤشرات التالية:
- 1- المؤشرات النوعية (غير المالية)، مثل الكفاءة في تحقيق نسب الانجاز في خطط العمل المعتمدة وحجم الانحرافات وأسبابها، السمعة الاستثمارية والتجارية، مدى قدرة الشركة على حماية حقوق أصحاب المصالح، المخالفات المرصودة للأنظمة النافذة، الحصة السوقية، القدرة التنافسية، رضى المتعاملين....الخ.
  - 2- المؤشرات المالية مثل نسب الأداء المالي وبشكل خاص المؤشرات المبينة أدناه، ومقارنتها بالنسب المالية المتوقعة وتلك السائدة في السوق:
    - أ- مؤشرات الربحية وتطورها.
    - ب- مؤشرات كفاءة التشغيل.
    - ج- مؤشرات السيولة.
    - د- مؤشرات الملاءة وكفاية رأس المال.
    - هـ- مؤشرات مخاطر الاستثمار.

B. تقييم أداء ممثلي الشركة القابضة في إدارة الشركات التابعة والزميلة:

- أ- يتم التقييم بناء على مؤشرات تقييم الأداء الرئيسية (KPI's) (Key Performance Indicators) بشكل سنوي (وعند الضرورة) وفق ما يلي:
- 1) بالنسبة لتقييم أداء عضو مجلس الإدارة:

يتم التقييم سناً لمحورين رئيسيين الأول هو التقارير الدورية التي يقدمها العضو، والثاني وهو أداء الشركة ومجلس الإدارة بشكل عام، ويتم تفصيل معايير التقييم الكمية ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPI's) وفق ما يلي:

    - مؤشرات الكفاءة Efficiency Indicators
    - مؤشرات إنجاز العمل Workload Indicators
  - 2) بالنسبة لتقييم أداء المدير التنفيذي و/أو نائبه:

يتم التقييم سناً لمحورين رئيسيين الأول هو التقارير الدورية التي يقدمها المدير التنفيذي و/أو نائبه، والثاني وهو أداء الشركة بشكل عام، ويتم تفصيل معايير التقييم الكمية ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPI's) وفق ما يلي:

    - مؤشرات الكفاءة Efficiency Indicators
    - مؤشرات إنجاز العمل Workload Indicators
- ب- يتم إعداد واعتماد مؤشرات تقييم الأداء الرئيسية (KPI's) الخاصة بكل شركة من الشركات التابعة والزميلة بناء على استراتيجيات هذه الشركات وأهدافها وغاياتها، واعتماد آليات قياس هذه المؤشرات من خلال الإدارة التنفيذية لشركة دمشق الشام القابضة بالتنسيق والتعاون مع الشركات التابعة والزميلة والقائمين عليها.

## V. آلية التجديد أو الاستبدال (Renewal & Replacement)

### A. عضو مجلس الإدارة ممثل الشركة القابضة في مجلس إدارة الشركات التابعة والزميلة:

- 1) بناء على نتائج التقييم الدوري لأداء ممثلي الشركة القابضة في مجالس إدارة الشركات التابعة والزميلة (وفق المذكور بالفقرة أعلاه (أ-ب))، يقوم مجلس إدارة شركة دمشق الشام القابضة باتخاذ الإجراءات اللازمة إما لتجديد أو لاستبدال ممثلي الشركة في عضوية مجالس إدارة الشركات التابعة أو الزميلة، وبما يتوافق مع الإجراءات المنصوص عليها في النظام الأساسي للشركة ووافق المساهمين أو أصحاب الحصص وبما لا يخالف أحكام قانون الشركات.
- 2) يتم رفع اقتراح أو توصية التجديد أو الاستبدال من قبل الإدارة التنفيذية لشركة دمشق الشام القابضة بناء على توصية دائرة الشركات التابعة والزميلة لمجلس إدارة شركة دمشق الشام القابضة عن طريق لجنة الترشيحات والمكافآت التابعة للمجلس.
- 3) تتبع الإجراءات المذكورة أعلاه ذاتها سواء كان الشكل القانوني للشركة التابعة أو الزميلة شركة مساهمة (عامة أو خاصة) أو شركة محدودة المسؤولية (في حال تشكيل مجلس مديرين).

### B. المدير التنفيذي و/أو نائبه في الشركات التابعة والزميلة:

#### أ- بالشركات المساهمة

- 1) بناء على نتائج التقييم الدوري لأداء ممثلي الشركة القابضة في إدارة الشركات التابعة أو الزميلة (وفق المذكور بالفقرة أعلاه (ب-ب))، يقوم مجلس إدارة شركة دمشق الشام القابضة باتخاذ الإجراءات اللازمة لطلب التجديد أو استبدال للمدير أو الرئيس التنفيذي و/أو نائبه في الشركة الزميلة أو التابعة، وبما يتوافق مع الإجراءات المنصوص عليها في النظام الأساسي للشركة وقانون الشركات.
- 2) يتم رفع اقتراح أو توصية التجديد أو الاستبدال من قبل الإدارة التنفيذية لشركة دمشق الشام القابضة بناء على توصية دائرة الشركات التابعة والزميلة لمجلس إدارة شركة دمشق الشام القابضة عن طريق لجنة الترشيحات والمكافآت التابعة للمجلس.
- 3) يمكن تبني ذات الإجراءات المذكورة أعلاه للحالات التي لا يكون فيها لشركة دمشق الشام القابضة الصلاحية المباشرة للتعين أو الترشيح لهذا المنصب، مع مراعاة الاختلاف في معالجة اقتراح التجديد أو الاستبدال للمدير التنفيذي و/أو نائبه بحسب نوع الشركة المحدثة تابعة أو زميلة، بحيث يتم تمرير اقتراح الشركة القابضة بخصوص التجديد والاستبدال بالنسبة للشركات التابعة<sup>10</sup> عن طريق ممثلي الشركة دمشق الشام القابضة بمجلس إدارة الشركة التابعة، وبما يتوافق مع الإجراءات المنصوص عليها في النظام الأساسي ووافق المساهمين وبما لا يخالف أحكام قانون الشركات.

#### ب- بالشركات المحدودة المسؤولية:

- يتم اتباع ذات الخطوات المذكورة أعلاه بالنسبة لعملية التجديد أو الاستبدال للمدير التنفيذي و/أو نائبه مع مراعاة أن صلاحيات عزل المدير بهذا النوع من الشركات تعود للهيئة العامة للشركة وليس لمجلس الإدارة أو المديرين.

<sup>10</sup> في حال لم يكن للشركة القابضة الصلاحية المباشرة للتعين أو الترشيح للتعين لهذا المنصب في هذه الشركات.