



**GROWTH
BYTES**

تقييم جاهزية التحول الى مساهمة عامة

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
1. الملخص التنفيذي	4
1. الفجوات والتو	15
1. مشاريع التط	46
1. جدول تطبيق البرنا	60
1. مكتب إدارة البرنامج	62

1. ملخص تنفيذي

الملخص التنفيذي

ترغب شركة (اسم الشركة) للتقسيط بالقيام بعملية تقييم شاملة لجميع الأقسام والدوائر التابعة لها وذلك من أجل تحديد الخطوات إلى الأمام. إن إحدى هذه الخطوات هو التحول إلى شركة مساهمة عامة، مما يتطلب من الشركة التقييد بالمواصفات والشروط المطلوبة من قبل هيئة سوق المال السعودي من أجل التحول إلى شركة مساهمة عامة وطرح أسهم الشركة للتداول العام لدى سوق الأسهم. أن عملية التقييم الشاملة سوف تحدد مدى جاهزية الشركة للتحول إلى مساهمة عامة، وما هي الخطوات الواجب تنفيذها من أجل تلبية الشروط والمواصفات المطلوبة.

المخلص التنفيذي

التحول الى شركة مساهمة عامة وذلك حسب متطلبات البنوك الإستثمارية في المملكة وبناءا على المخطط التالي :

الهيكل القانونية والملكية

الحوكمة الشركائية

الإستراتيجية وتخطيط الأعمال

الهيكل التنظيمي والموارد البشرية

التحصيل

المنتجات والخدمات

عملاء

التسويق

المبيعات

المالية وإدارة الأداء

البنية التحتية لتقنية المعلومات

الملخص التنفيذي

مميزات شركة (اسم الشركة)

1)الإسم المعروف : أن شركة (اسم الشركة)للتقسيط تعتبر من الشركات السعودية المعروفة في سوق التقسيط الخاص بالسيارات، العقار والأجهزة المنزلية .

1)التطور في السوق : أن شركة (اسم الشركة)للتقسيط تعيش مرحلة نمو وتطور في السوق السعودي المحلي الأمر الذي ساعد على تكوين مشاركات إستراتيجية مع منافذ بيع معروفة في السوق السعودي.

1)خدمات التقسيط في معظم المناطق الرئيسية في المملكة : تقدم شركة (اسم الشركة)للتقسيط خدماتها في المناطق الجغرافية التالية: الرياض، الدمام، مكة و جدة .

1)التعاون لدى أصحاب الشركة : أصحاب الشركة و العاملين فيها لديهم روح التعاون لتنفيذ فكرة التحول إلى شركة مساهمة عامة، ولقد لمسنا ذلك عن طريق التعاون غير المشروط مع أعضاء فريق العمل الخاص بنكست موف.

المخلص التنفيذي

فجوات الأداء الحيوية الواجب معالجتها من أجل التحول الى مساهمة عامة

لقد تم تحديد عدّة فجوات بالتعاون مع إدارة وموظفي الشركة مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات البموك الإستثمارية وهيئة سوق المال وكذلك أفضل الممارسات المتبعة لهذه الغاية، وفيما يلي الفجوات التي تم تحديدها والتوصيات الخاصة لكل منها :

1. الملكية والهيكلية القانونية :

لدى مراجعة الهيكلية القانونية وهيكلية الملكية، تبين أنه لا يوجد فصل واضح بين ملكية الشركة وإدارتها . إن عدم وجود فصل واضح أو تنظيم بين الملكية والإدارة يؤدي الى عدم إتخاذ القرارات الإستراتيجية بمهنية وصرامة وبعيدا عن العاطفة . عدم الفصل بين الملكية والإدارة أو وجود تنظيم للعلاقة بين الملكية والإدارة قد يؤدي الى إنشَاء تضارب في المصالح مما قد يعيق إنجاز مهام الشركة.

التوصية : يجب أن يتم تطوير نموذج حوكمة عائلية وحوكمة شركائية لتنظيم العلاقة فيما بين الملكية والإدارة وضمن إستمرارية ملكية العائلة في العمل، وإجراءات إتخاذ القرارات بمهنية وإحترافية وبدون عاطفية وذلك لتجنب أي تضارب في المصالح بين العائلة والعمل . إن مصلحة العائلة ومصلحة العمل هي مصلحة مشتركة للمالكين ويتم تنظيم هذه المصالح وضمن تناغم تواجدها عن طريق أنظمة الحوكمة العائلية والشركائية.

2. الحوكمة الشركائية

تم مراجعة جميع مكونات الحوكمة الشركائية ومن أهم الملاحظات عدم وجود أعضاء مستقلين من ضمن أعضاء مجلس الإدارة وذلك حسب أفضل الممارسات، عدم وجود توثيق لآليات عمل مجلس الإدارة، وعدم وجود لجان منبثقة عن مجلس الإدارة لمراجعة أعمال الشركة، وعدم وجود نموذج لتشغيل الأعمال الذي يبين كيفية تشغيل أعمال الأقسام الرئيسية للشركة وعدم وجود مصفوفة صلاحيات واضحة على أي مستوى من مستويات الشركة والذي يتعارض مع متطلبات هيئة سوق المال.

الملخص التنفيذي

التوصية: يجب تصميم الحوكمة الشركائية لشركة (اسم الشركة) للتقسيط والذي يبين جميع مكونات النظام وآليات العمل الخاصة بكل واحد وكذلك ضرورة وجود أعضاء مستقلين من خارج المالكين من ضمن مجلس الإدارة من أجل إضافة الخبرة المهنية والعملية لصالح الشركة. كذلك يجب أن يتم تحديد اللجان المنبثقة من مجلس الإدارة والتي تقوم بعمليات مراجعة وتقييم لجميع أعمال الشركة بالإضافة الى وضع نموذج تشغيل الأعمال الخاص بشركة (اسم الشركة). (يجب تصميم مصفوفة صلاحيات تبين صلاحية كل مستوى وظيفي في الشركة ابتداء من الجمعية العمومية نزولا الى رؤساء الأقسام حيث أن تصميم الحوكمة الشركائية يعزز من إمكانيات الشركة على تخطيط الأعمال الإستراتيجي).

3. الرؤية والرسالة الشركائية

لم يتم تحديد أو توثيق رؤية ورسالة شركة (اسم الشركة) للتقسيط. إن تحديد الرؤية سيساهم بشكل كبير في تحديد الهدف العام للشركة، وتحديد الرسالة يبين كيفية الوصول الى ذلك الهدف (الرؤية). (أن عدم تحديد الرؤية والرسالة وتوثيقها لدى جميع العاملين في شركة (اسم الشركة) (للتسويق يؤدي الى عدم تحديد مسارات وأهداف الشركة والعاملين فيها).

التوصية: يجب أن يتم تطوير رؤية ورسالة خاصة بشركة (اسم الشركة) للتقسيط موضحا فيها الهدف من وجود الشركة ورؤيتها المستقبلية وتحديد الطرق والاساليب لتحقيق هذه الرؤية والأهداف. يجب أيضا توثيق الرؤية والرسالة لدى جميع العاملين في الشركة من أجل توحيد الجهود والأفكار في المسارات الصحيحة والواضحة التي تخدم أهداف الشركة وأسباب وجودها.

4. الإستراتيجية وتخطيط الأعمال

لم يتم التعرف على الأهداف الإستراتيجية للشركة أو إستراتيجية الشركة لتحقيق تلك الأهداف وذلك لعدم تواجدها. إن الأهداف الإستراتيجية يتم إستنباطها من رسالة الشركة، والإستراتيجية يتم وضعها لبيان الخطوات الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف. يجب توثيق الأهداف الإستراتيجية وإستراتيجية الشركة لمدة (3-5) سنوات لجميع القائمين عليها من مدراء وموظفين.

الملخص التنفيذي

التوصية: تطوير مجموعة أهداف إستراتيجية لشركة (اسم الشركة) للتسييط مستوحاة من الرؤية والرسالة الشركائية للشركة، وبناءا على تلك الأهداف يتم وضع خطة الأعمال الإستراتيجية لتحقيق تلك الأهداف. يجب توثيق الأهداف والخطة الإستراتيجية الى جميع المدراء والموظفين القائمين عليها من أجل ضمان إستمرارية العمل ضمن الأهداف والخطة الموضوعة.

5. التخطيط وإدارة الأداء

لا يوجد لدى الشركة منهجية معتمدة للتخطيط للمستقبل ولا يتم إتباع أي سياسات أو إجراءات خاصة بالتخطيط لدى أي من أقسام أو فروع الشركة بإستثناء وضع أهداف البيع والتحصيل السنوية. أيضا لا يتم تطوير أي نموذج أو مخطط لخطة الأعمال لأي مجال من مجالات أعمال الشركة الأمر الذي يضيع على الشركة جهود الإدارة والعاملين في الشركة.

التوصية: على الشركة إتباع أساليب تخطيط مبنية على أسس علمية من أجل رسم جميع أنواع الخطط الخاصة بأعمال الشركة ووضع الأنظمة الخاصة بقياس الأداء الشركائي الفعلي مقابل الخطط التي يتم وضعها سنويا. أن عملية التخطيط وقياس الأداء تضمن إستغلال جميع الجهود المبذولة من الإدارة والعاملين في تفعيل جميع نشاطات الشركة، وأيضا توفر قاعدة بيانات للإدارة مما تسهل وتسرع عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية.

6. الهيكل التنظيمي و الموارد البشرية

لا يوجد قسم أو إدارة تعنى بالموارد البشرية من ناحية الإستقطاب والتشغيل والتطوير والتقييم والتخطيط، حيث يتم إناطة مهام شؤون الموظفين بمدير الحسابات. إن عدم وجود قسم مستقل لتطوير الموارد البشرية من أجل القيام بمهام إستقطاب الخبرات، تدريب الموظفين، التقييم الدوري، التخطيط للموارد البشرية، تنظيم الهيكل الوظيفي وعدم وضوح الوصف الوظيفي والمهام والمسؤوليات الخاصة بالموظفين يخالف أحسن الممارسات.

التوصية: تطوير قسم خاص لتطوير الموارد البشرية وتفعيل إدارة شؤون الموظفين وتطوير سياسات الإستقطاب، التعيين، التقييم، التدريب والتوجيه، تحديد المسارات الوظيفية للموظفين، تحديد المهام والمسؤوليات الوظيفية، إنشاء أنظمة إرسال التقارير وتطوير الهيكل الوظيفي للشركة ومصفوفة صلاحيات واضحة.

الملخص التنفيذي

7. البنية التحتية لتقنية المعلومات

التوصية: وضع إستراتيجية لقسم تقنية المعلومات و يكون مرتبط بجميع فروع شركة (اسم الشركة) (لتسهيل سرعة نقل البيانات و استمرارية تفعيلها. انشاء شبكة داخلية و خارجيه للبريد الالكتروني لإرسال الملفات بسرعة و سرية تامة. توظيف شخص مسؤول لقاعدة البيانات ووضع نظام للموارد البشرية، وتوظيف موظفين مختصين بتقنيه المعلومات و وضع هيكل إداري لقسم تقنية المعلومات.

8. التحصيل

التوصية: تقييم الإجراءات والسياسات الخاصة بقسم التحصيل والعمل على تطويرها تقنيا بإتباع البرامج المتخصصة بالتحصيل من أجل تحقيق أعلى نسب التحصيل حسب أحسن الممارسات، وتطوير نظام لفحص مدى تطبيق الأفراد للسياسات والإجراءات الموضوعة والعمل على التحقق من ذلك بشكل دوري.

الملخص التنفيذي

9. المبيعات

الثقافة الحالية للشركة ثقافة تحصيل وغير متناغمة مع ثقافة المبيعات حيث إن إجراءات المبيعات تعتمد على تواجد الشركة لدى مورديها وعلى العملاء الحاليين للشركة. برامج التحفيز الموجودة في الشركة قائمة على التحصيل وليس على المبيعات بالرغم من وجود أهداف مبيعات سنوية للفروع والأقسام.

التوصية: تنمية وتطوير ثقافة المبيعات لدى جميع موظفي الشركة، خاصة موظفي قسم المبيعات وتناغمها مع ثقافة التحصيل الحالية. على موظفي المبيعات عدم الاعتماد على تواجد الشركة لدى مورديها، وعدم الإكتفاء بالعملاء الذين يحضرون الى مقر الشركة، يجب عليهم الخروج الى السوق والقيام بمهام إستقطاب عملاء جدد من أجل زيادة المبيعات، قاعدة العملاء وتحقيق الأهداف السنوية المحددة.

10. إستراتيجية التمويل

تقوم شركة (اسم الشركة) بتمويل عمليات البيع للعملاء عن طريق الإقتراض من البنوك والتسهيلات الإئتمانية من أطراف ذات علاقة والتمويل من الشركاء عن طريق رأس المال وذلك بتكلفة مرتفعة. حيث أن تكلفة الإقتراض من البنوك تجاوزت ما نسبته 8% للعام الهجري 1426 حيث بلغت أرصدة قروض البنوك الإجمالية مبلغ (177،797،062 ريال سعودي). هذا وبلغت تكاليف التسهيلات الإئتمانية من أطراف ذات علاقة ما نسبته 11.6% حيث بلغ رصيد التسهيلات من أطراف ذات علاقة للعام (76،595،1426، 514) ريال سعودي. وبالمقارنة مع ما تنقاضه (اسم الشركة) (من مرابحة من العملاء والبالغة بالمتوسط للعام الهجري 1426 ما نسبته 17.7% من المبيعات السنوية فإن تكلفة الإقتراض تعتبر مرتفعة.

التوصية: يجب على شركة (اسم الشركة) (إعادة النظر في سياسة الإقتراض والتمويل مع البنوك والجهات ذات علاقة من أجل إعادة النظر في تكلفة التمويل. على الشركة البحث عن اساليب تمويل قليلة التكلفة من أجل تحقيق أعلى مستوى من الأرباح، ومن أكثر الأساليب التمويلية ذات التكلفة المعقولة هي "التسديد". أي بيع أوراق القبض أو إستخدامها كضمان للإقتراض من البنوك تكلفة معقولة. كذلك فإن تكلفة الإقتراض من البنوك أقل من تكلفة التسهيلات الإئتمانية ن أطراف ذات علاقة.

الملخص التنفيذي

11. المالية وقياس الأداء

لدى شركة (اسم الشركة) للتقسيط طاقم محاسبي متكامل بإدارة مدير المحاسبة، إلا أن هذا النظام بحاجة الى تطوير شامل من ناحية تقنية البيانات وإصدار التقارير الدورية وإستخدام أهم مؤشرات الأداء الواجب الإستعانة بها خلال عملية تقييم الأداء المالي . أن نظام المحاسبة الحالي بحاجة الى تطوير شامل حيث لا يوجد دليل إجراءات محاسبية، ولا يتم تحضير التدفقات النقدية بشكل دوري . يجب على قسم المحاسبة رقابة وتقييم أداء جميع أقسام الشركة عن طريق برنامج متكامل للمحاسبة .

التوصية : على شركة (اسم الشركة) للتقسيط تبني برنامج متكامل للمحاسبة والمالية، شؤون الموظفين، المبيعات والتحصيل وذلك من أجل سهولة الرقابة والتقييم من قبل قسم المحاسبة، سرعة إصدار التقارير الدورية، التخطيط والموازنات المالية، رقابة وتصحيح إنحرافات الأداء . كما ويجب إستخدام أهم مؤشرات الأداء بشكل دوري عن طريق الإستعانة بالبرنامج وعدم الإكتفاء بالمؤشرات التي يتم إصدارها سنويا مع الحسابات الختامية .

12. مخاطر الأعمال

لا يوجد أي نوع من أنواع التأمين على أي من أصول الشركة بإستثناء التأمين على المركبات التي تملكها الشركة لأغراض قضاء مهام العمل . إن من أهم المخاطر التي تواجهها الشركة هي السرقة، الحريق وخيانة الأمانة . لا يوجد أي نوع من أنواع التأمين على أوراق القبض الخاصة بالعملاء، لا يوجد تأمين ضد الحريق على أي من محتويات الشركة ولا يوجد أي نوع من أنواع الضمانات أو التأمينات على أمناء الصناديق . ولوحظ أنه لا يتم حفظ أي نسخة من نسخ مفاتيح الخزانات التي يتم فيها حفظ جميع أوراق القبض و/أو الشيكات المستلمة من العملاء كضمان للسداد.

التوصية : نوصي بضرورة إتخاذ الإجراءات اللازمة للتأمين على جميع أصول الشركة ضد كافة الأخطار المهنية بجميع أشكالها وذلك من أجل ضمان حقوق الشركة لدى تعرضها لأي من المخاطر المهنية مثل السرقة و/أو الحريق لا قدر الله . أيضا ضرورة الحصول على الضمانات اللازمة من أي موظف مؤتمن على أي من أصول الشركة (سواء النقد و/أو أوراق القبض) وكذلك ضرورة حفظ نسخ من مفاتيح الخزائن المستخدمة لحفظ النقد و/أو أوراق القبض الخاصة بالعملاء وذلك لمواجهة أي من المخاطر المهنية.

2. الفجوات والتوصيات

الفجوات والتوصيات

□ أن الفجوات المذكورة تم ترتيبها حسب نموذج إمكانيات شركة (اسم الشركة) للتقسيط وحسب نظرة البنوك الإستثمارية لهذه الإمكانيات من أجل التحول الى شركة مساهمة عامة. تم وصف كل فجوة من هذه الفجوات ضمن صفحة واحدة أو أكثر مع التوصيات الخاصة بكل فجوة. تم تقسيم التوصيات إلى عدة بنود وتم وضع الرقم الخاص بكل مشروع لكل توصية. من أجل الحصول على لائحة بالمشاريع، أهدافها ونتائجها، يرجى مراجعة القسم رقم " (3) مشاريع التطبيق."

□ نموذج إمكانيات الشركة

-
- الهيكلية القانونية والملكية
 - الحوكمة الشركائية
 - الإستراتيجية وتخطيط الأعمال
 - الهيكل التنظيمي والموارد البشرية
 - المالية وإدارة الأداء
 - العملاء
 - المنتجات والخدمات
 - المبيعات
 - التسويق
 - التحصيل
 - البنية التحتية لتقنية المعلومات

الهيئة القانونية والملكية

□ الهيئة القانونية

- الصفة القانونية الحالية للشركة، ذات مسؤولية محدودة، لا تسمح بالتحول الى شركة مساهمة عامة.
- غياب إتفاقية حملة الأسهم (الشركاء) والتي تعالج مواضيع الشركاء الخاصة بالتعامل مع الأسهم، إنتقالها وأساليب تقييمها.
- عدم وجود نظام حوكمة شركاتي لتنظيم العلاقة بين الملكية وإدارة الشركة.
- إن تكوين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لا يسمح بوجود أعضاء و/أو أطراف مستقلة تضيف قيمة نوعية على أداء الشركة.

□ جمعية حملة الأسهم (المساهمين)

- عدم وجود نظام حوكمة عائلية لتنظيم العلاقة فيما بين أفراد العائلة .جمعية لحملة الأسهم (المساهمين) والتي تشرف على أعمال مجلس الإدارة ونقل رغبات المساهمين الى الإدارة التنفيذية غير موجودة.
- غياب ميثاق جمعية حملة الأسهم الذي ينظم تعاملات المساهمين مع بعضهم ومع مجلس الإدارة و يبين حقوق التصويت للأسهم .
- لا يتم تقييم أداء مجلس الإدارة من قبل المساهمين (حملة الأسهم) (غياب وجود جمعية حملة الأسهم.
- بعض القرارات الإستراتيجية الهامة المتعلقة برأس مال الشركة والتي تعتبر من مهام ومسؤوليات جمعية حملة الأسهم حاليا من ضمن مهام مجلس الإدارة .

الهيكل القانوني والملكية

□ الهيكل القانوني

- تحويل الشركة الى شركة مساهمة مقفلة حسب نظام الشركات السعودي من أجل التحول الى شركة مساهمة عامة بعد إنقضاء المدة القانونية حسب تعليمات هيئة سوق المال.
- يجب صياغة إتفاقية حملة الأسهم (الشركاء) والتي تتناول جميع ما يتعلق بعلاقات حملة الأسهم (الشركاء) خاصة فيما يتعلق بالتعامل مع الأسهم من حيث أساليب التقييم وأنظمة البيع والشراء، حقوق الشركاء و قواعد التسويق.
- وضع نظام حوكمة شركاتي لتنظيم وتأسيس العلاقة فيما بين حملة الأسهم (الشركاء)، والإدارة التنفيذية للشركة ووضع ميثاق التعامل الشركاتي الخاص بشركة (اسم الشركة).

□ جمعية حملة الأسهم (المساهمين)

- وضع نظام حوكمة عائلي للعائلة المالكة لتنظيم وترتيب العلاقة فيما بين أفراد العائلة وإدارة الشركة وتأسيس مجلس العائلة الذي يتولى مهام إدارة شؤون العائلة الخاصة والمهنية والعمل كحلقة وصل مع إدارة الشركة.
- تأسيس جمعية حملة الأسهم ووضع الهيكل التنظيمي الخاص بها، وتحديد المهام والمسؤوليات المنوطة بها حسب الأنظمة والقوانين المعمول بها في المملكة.
- وضع ميثاق جمعية حملة الاسهم الخاص بإجراءات وسياسات عمل الجمعية فيما يتعلق بالإجتماعات، قواعد التصويت، العلاقة مع مجلس الإدارة وتنظيم علاقات المساهمين وحفظ حقوقهم.
- تطوير آلية لتقييم أداء مجلس الإدارة من قبل جمعية حملة الأسهم وفق آليات وتقارير يتم رفعها للجمعية بصورة دورية.
- ربط القرارات الإستراتيجية الهامة الخاصة بالشركة والمنصوص عليها في قانون الشركات السعودي بجمعية حملة الأسهم وعدم بقاؤها في مجلس إدارة الشركة .