

## مقدمه و فلسفه حاکمیت . ۱

هدف این سند، ایجاد شفافیت در مورد چگونگی اداره کسبوکار است. ما معتقدیم یک استارتاپ موفق علاوه بر ایده و اجرا، نیازمند سیستمهای تصمیمگیری شفاف، پاسخگو و سریع است تا بتواند در محیط پرتلاطم بازار، چابکی خود را حفظ کند. این سند چارچوبی را تعیین میکند که از سوختن پول بیهده و فالج تصمیمگیری جلوگیری میکند.

### اصول کلیدی:

۱. **(DRI - Directly Responsible Individual)** "هر حوزه، یک "مالک تصمیم: (Clear Ownership) مالکیت واضح دارد.

۲. تصمیمات کلیدی بر اساس شواهد و داده گرفته میشود، نه بر اساس حدس یا احساس: (Data-Driven) تمرکز بر داده.  
۳. فرآیندها باید سبک باشند و تصمیمگیری را تسهیل کنند، نه اینکه مانع آن شوند: (Agility & Speed) چابکی و سرعت.  
۴. همه ذینفعان کلیدی (تیم، سرمایه‌گذار) از وضعیت، چالشها شفافیت و گزارشدهی: (Transparency & Reporting) و تصمیمات مطلع میشوند.

## ساختار تصمیمگیری و حل اختلاف . ۲

### برای حوزه‌های کلیدی (DRI) ۲/۱ مالکان تصمیم

حوزه تصمیم	مالک تصمیم (DRI)	محفوظه اختیارات	محفوظه اولویت‌ها/نیاز به تأیید
استراتژی کلی کسبوکار و محصول	CEO (بنیانگذار اول)	تعیین اولویت‌های کلان، نقشه راه محصول (بالاترین سطح)، تخصیص منابع بین حوزه‌ها	برای تصمیمات تغییر مسیر اصلی یا متوقف کردن (Pivot) کسبوکار، نیاز به توافق تمامی بنیانگذاران و اطلاع‌رسانی به سرمایه‌گذار دارد.
توسعه محصول و فناوری	با (CEO) بنیانگذار اول تفویض اختیار به توسعه‌دهنده (پس از استخدام) ارشد	طراحی معماری فنی، انتخاب تکنولوژی‌های اصلی، اولویت‌بندی بکلاک توسعه (در چارچوب نقشه راه کلان)، مدیریت کیفیت کد.	هزینه‌های فنی بالای ۵۰ میلیون تومان (مثل خرید سرویس ابری و CEO سالانه) نیاز به تأیید CMO (از نظر مالی) دارد.
تجربه کاربری و (UX/UI)	CEO (بنیانگذار اول)	تأثیید نهایی طراحی واسط کاربری، جریانهای کاربری (User Flows) اصلی	و A/B طراحی باید مبتنی بر تست داده‌های کاربری باشد.

حوزه تصمیم	(DRI) مالک تصمیم	حدوده اختیارات	حدودهای نیاز به تأیید
طراحی		برندینگ بصری.	
بازاریابی، فروش و رشد (Growth)	(CMO) بنیانگذار دوم	استراتژی و اجرای کمپینهای جذب کاربر، مدیریت بودجه با ( بازاریابی، تعیین قیمتگذاری ، مدیریت روابط CEO مشورت با فروشگاههای شریک	کمپینهای با بودجه بالای ۲۰ میلیون تومان نیاز به ارائه طرح و تأیید (ROI با پیشینی) توجیهی دارد CEO.
محتوای تخصصی، آموزش و کیفیت خدمات استایل	(Head of Style) بنیانگذار سوم	تولید و تأیید محتوای آموزشی، استخدام و آموزش متخصصان استایل، تعیین استانداردهای کیفیت برای مشاوره، مدیریت شکایات مرتبط با کیفیت مشاوره.	استخدام متخصصان استایل با نرخ CMO پورسانت ثابت باید با (برای تطابق با مدل درآمد) هماهنگ شود.
امور مالی، حقوقی و اداری	(CMO) بنیانگذار دوم با نظارت CEO	مدیریت جریان نقدی، پرداختها، گزارشدهی مالی، مذاکره قراردادها، امور پرسنلی و اداری	هر گونه تعهد مالی خارج از بودجه مصوب، پرداخت بالای ۱۰ میلیون تومان، و انعقاد قراردادهای بلندمدت نیاز به تأیید CEO.

## ۲/۲ فرآیند حل اختلاف (Conflict Resolution Process)

یا بنیانگذاران بر اساس این سلسله مراتب حل میشود (DRI) اختلاف نظر بین مالکان تصمیم

طرفین درگیر به صورت دوچاره و با استناد به داده و اهداف مشترک **Direct Negotiation**: مذاکره مستقیم . ۱ کسبوکار برای حل موضوع تلاش میکند. (ترجمی اصلی)

اگر مذاکره مستقیم به نتیجه نرسید، موضوع با ارائه مستندات از هر دو طرف **CEO Mediation**: CEO مداخله . ۲ نقش میانجی و تصمیمگیر نهایی را ایفا میکند CEO . ارجاع داده میشود به

CEO و یکی دیگر از بنیانگذاران باشد، یا تصمیم CEO اگر اختلاف بین: **Founders Council**: شورای بنیانگذاران . ۳ مورد اعتراض قرار گیرد، موضوع در جلسه شورای بنیانگذاران (مشکل از ۳ بنیانگذار) مطرح و با رأی اکثریت حل میشود. این سطح به ندرت استفاده میشود

اختلافات باید در پایینترین سطح ممکن و در سریعترین زمان حل شوند. کثیده شدن اختلاف به سطوح : اصل بر این است بالاتر، هزینه فرصت و زمان تیم را از بین میبرد

## چرخه گزارشدهی و بررسی ۳.

### ۳/۱ گزارش‌های عملیاتی (دوره‌ای)

محتوای کلیدی	دوره	مخاطب اصلی	تهیه‌کننده	گزارش
پیشرفت در ۱. Milestone های هفته.	هفتگی (پایان هفته)	تمام تیم، سرمایه‌گذار	CEO (با همکاری همه DRIIها)	گزارش هفتگی عملیات
۲. KPI های کلیدی هفته (نمودار روند).	ماهانه (تا ۱۵ ماه بعد)	CEO ، سرمایه‌گذار	CMO (با کمک حسابدار خارجی)	گزارش مالی ماهانه
۳. مهمترین چالش‌های پیشرو.	سهماهه (فصل)	سرمایه‌گذار، شورای بنیان‌گذاران	CEO	گزارش پررسی KPI های کلان
۴. برنامه و اولویت‌های هفته آینده.	پس از پایان هر آزمایش	تیم، سرمایه‌گذار	CEO (با کمک تیم)	گزارش یادگیری محصول
۵. مصرف بودجه هفتگی.				
صورت درآمد و هزینه.				
واقعی در مقابل بودجه.				
۶. ترازنامه نقدی.				
۷. تحلیل انحرافات.				
۸. (واریانس) مهم پیش‌بینی جریان نقدی.				
۹. برای ۳ ماه آینده.				
۱۰. تحلیل عمیق روند.				
۱۱. KPI ها در ۳ ماه.				
۱۲. ارزیابی پیشرفت نسبت به نقشه راه ۱۸ ماهه.				
۱۳. بازبینی و بهروزرسانی.				
۱۴. فرضیات کلیدی کسبوکار تصمیمات استراتژیک.				
۱۵. برای فصل آینده.				
۱۶. فرضیه آزمایششده.				
۱۷. روشنانسی و داده‌های.				

گزارش	تهیه‌کننده	مخاطب اصلی	دوره	محتوای کلیدی
(Product Learning Memo)	محصول	یا (Experiment) یا MVP	جمع‌آوری شده نتایج و بینشها. تصمیمگیری: «ادامه میدهیم، متوقف میکنیم یا مسیر را تغییر میدهیم؟»	
<b>۳/۲ جلسات منظم</b>				
جلسه	شرکتکنندگان	دوره	هدف و دستورکار	
جلسه روزانه ایستاده (Daily Standup)	کل تیم (بنیانگذاران + کارمندان)	روزهای کاری (۱۵ دقیقه)	هر نفر: دیروز چه کرد؟ امروز چه کار میکنم؟ چه مانعی دارم؟	
جلسه بررسی هفتگی (Weekly Review)	بنیانگذاران	هفتگی (۶۰ دقیقه)	مرور گزارش هفتگی عملیات، بررسی چالشها، تنظیم اولویت‌های هفته.	
جلسه بررسی مالی ماهانه	CEO، CMO، سرمایه‌گذار (دعوت شده)	ماهانه (۴۵ دقیقه)	مرور گزارش مالی ماهانه، تصمیمگیری در مورد تنظیمات بودجه.	
جلسه بازبینی سه‌ماهه با سرمایه‌گذار	بنیانگذاران، سرمایه‌گذار	سهماهه (۹۰ دقیقه)	های کلان، بحث در ارائه KPI گزارش موردن استراتژی، دریافت بازخورد.	

#### ۴. کنترل تغییرات (Change Control)

هر گونه تغییر قابل توجه در محدوده پروژه، بودجه، زمانبندی یا کیفیت محصول، نیازمند عبور از یک فرآیند کنترل شده است تا از انحراف غیرمنتظره جلوگیری شود.

#### ۴/۱ فرآیند درخواست تغییر (Change Request Process)

در (Change Request Form) هر عضوی از تیم میتواند با پرکردن فرم درخواست تغییر: شناسایی و درخواست ۱. سیستم مدیریت پروژه، تغییر را پیشنهاد کند. فرم باید شامل موارد زیر باشد

- \* شرح دقیق تغییر
- \* دلیل و توجیه (با داده/شواهد)
- \* تاثیر بر بودجه، زمان و کیفیت

\* ارزیابی ریسکها  
\* پیشنهاد جایگزین (در صورت وجود)

حوزه مرتبط، درخواست را از نظر فنی و عملیاتی بررسی میکند و نظرات (DRI) مالک تصمیم: بررسی فنی/عملیاتی ۲. خود را ثبت میکند.

است. CEO و CMO شامل (CAB) در فاز اول، هیأت کنترل تغییرات: (هیأت کنترل تغییرات CAB) تصمیمگیری توسط ۳. این هیأت بر اساس تاثیر تغییر بر اهداف استراتژیک \*

(ROI) توجیه اقتصادی \*

در دسترس بودن منابع \*

مربوطه DRI نظر \*

(برای بررسی بیشتر) تأیید، رد، یا تعویق: تصمیم میگیرد.

مربوطه مسئول اجرا و نظارت بر پیادهسازی DRI به تیم ابلاغ میشود. در صورت تأیید، CAB تصمیم: ابلاغ و اجرا ۴. تغییر میشود.

تغییر قیمت پایه اشتراک، اضافه کردن یک ویژگی اصلی جدید به نقشه راه، تغییر پلتفرم فنی CAB نمونه تغییرات نیازمند اصلی، استخدام زودهنگام یک نقش کلیدی.

## مدیریت بودجه و تخصیص سرمایه ۵.

### ۱/۵ چارچوب بودجه‌بندی

- بر اساس سند تخصیص سرمایه اولیه (۲ میلیارد تومان برای ۱۲ ماه) تنظیم شده است: بودجه اصلی • در ابتدای هر ماه، بر اساس برنامه عملیاتی آن ماه و باقیمانده بودجه کل، یک سقف: بودجه عملیاتی ماهانه • ها ابلاغ DRI تعیین و به CEO و CMO هزینه ماهانه برای هر حوزه (توسعه، مارکتینگ، حقوقی، ...) توسط میشود.

- ۵٪ از کل بودجه (۱۰۰ میلیون تومان) به عنوان ذخیره اضطراری: رزرو اضطراری • کنار گذشته میشود و تنها با تأیید مشترک تمامی بنیانگذاران قابل مصرف است Reserve)

### ۵/۲ فرآیند هزینه‌کرد و تأیید پرداخت

با Google Sheet مثلاً یک) حوزه مربوطه، درخواست خود را در سیستم مالی DRI: درخواست خرید/خدمات ۱. ثبت میکند. برای هزینه‌های پیش‌بینی‌شده در بودجه ماهانه، تنها نیاز به ثبت دارد (نرمافزار ساده) ۲. (به عنوان مسئول مالی) درخواست را از نظر انطباق با بودجه مصوب CMO: Financial Approval) تأییدیه مالی. و توجیه اقتصادی بررسی و تأیید میکند. هزینه‌های بالاتر از ۱۰ میلیون تومان (مگر آنکه دقیقاً در بودجه ماهانه تصویب: تأییدیه نهایی (برای هزینه‌های بالا) ۳. دارند CEO شده باشد) نیاز به تأیید نهایی و با رعایت فرآیندهای امنیتی (مثلاً دو مرحله تأیید برای انتقال بانکی) CMO پس از تأیید، پرداخت توسط: پرداخت ۴.

انجام میشود.

فاکتور و رسید پرداخت به سیستم مالی پیوست میشود: مستندسازی .۵

### ۵/۳ نظارت و انحراف (Monitoring & Variance)

- **CMO** موظف است در گزارش مالی ماهانه، تحلیل واریانس واقعی در مقابل بودجه مصوب برای هر حوزه

انحراف بیش از ۱۰٪ از بودجه ماهانه هر حوزه (چه مثبت، چه منفی) باید توجیه و تحلیل شود •

- در صورت انحراف منفی مداوم (هزینه کمتر از حد انتظار بدون آسیب به خروجی)، بودجه مازاد میتواند به حوزه های دارای انحراف مثبت (هزینه بیش از حد) تخصیص یابد یا به ذخیره اضطراری افزوده شود

---

### ۶/۱ انتخاب و انعقاد قرارداد (Vendor Management)

#### ۶/۱ انتخاب و انعقاد قرارداد

مربوطه، حداقل ۳ گزینه را بر اساس معیار های قیمت، کیفیت، اعتبار و DRI: شناسایی و ارزیابی اولیه .۱ پشتیبانی ارزیابی میکند.

۵ میلیون تومان)، یک سند <) برای خدمات/کالاهای با ارزش بالا : یا استعلام قیمت (RFP) درخواست پیشنهاد .۲ درخواست پیشنهاد رسمی تهیه میشود

(جنبه استراتژیک/ریسک) CEO(جنبه مالی) و **CMO** انتخاب نهایی تامینکننده و شرایط قرارداد، نیاز به تأیید : تصویب .۳ دارد

با مشورت حقوقی (مشاور خارجی) نهایی و امضا میشود. کلیه قراردادها در یک **CMO** قرارداد توسط : انعقاد قرارداد .۴ مخزن مرکزی بایگانی میشوند

#### ۶/۲ نظارت و ارزیابی عملکرد

تعريفشده در (SLAs) مربوطه مسئول نظارت بر عملکرد تامینکننده بر اساس شاخصهای سطح خدمات DRI قرارداد است

سهماهه برای تامینکننگان اصلی تهیه میشود (معیارها: کیفیت، **Vendor Scorecard**) یک کارنامه عملکرد .۵ زمانبندی، پاسخگویی، قیمت)

در صورت عدم رعایت مستمر تعهدات، فرآیند اخطاریه، جریمه (طبق قرارداد) و در نهایت جایگزینی تامینکننده .۶ آغاز میشود

---

### ۷/۱ مدیریت کیفیت و امنیت .۷

#### ۷/۱ مدیریت کیفیت محصول (Software Quality)

- با نظارت) توسعه‌هنده ارشد : مالک CEO).

## • فرآیندها

- **Code Review:** اجباری برای همه commit‌ها قبل از ادغام (Merge).

برای مازولهای حیاتی. تست دستی (Unit Tests) وجود حداقل مجموعه تستهای واحد بر اساس چکلیست (Release) قبل از هر انتشار (Manual Testing).

با (Jira، Trello) مثل Issues باگهای گزارش شده توسط کاربران در سیستم ریابی: بازخورد کاربر او لویتندی ثبت و پیگیری میشوند.

- جلسه ماهانه بررسی کیفیت کد و معماری: بررسی کیفیت دورهای

## ٧/٢ مدیریت امنیت اطلاعات و حریم خصوصی

- (با مسئولیت عملیاتی توسعه‌دهنده ارشد) CEO: مالک

### • خطمسیهای کلیدی

1. (Principle of Least Privilege). رعایت اصول حداقل دسترسی به داده (Privacy) حریم خصوصی دادهای کاربران (خصوصاً تصاویر) به صورت رمزنگاری شده ذخیره میشوند. تدوین و انتشار سیاست حریم خصوصی شفاف در وبسایت و اپ.

2. استفاده از کتابخانه‌ها و فریمورکهای بهروز و دارای پشتیبانی. اسکن (AppSec): امنیت برنامه Dependency Check).

3. استفاده از فایروال، بهروزرسانی منظم سیستمعامل و نرمافزارهای سرور. امنیت زیرساخت. 4. ماهانه (پشتیبانگیری روزانه و تست بازیابی Restore Test).

4. (Phishing) آموزش اولیه تمامی اعضای تیم در مورد امنیت سایبری: آگاهی تیم.

• 5. (Breach Response) یک طرح اولیه پاسخ به نقض امنیت (Incident Response) پاسخ به حادثه تهیه شده است که شامل مراحل: شناسایی، مهار، ریشه‌یابی، بازیابی و اطلاعرسانی (در صورت لزوم) Plan است.

## ٧/٣ مدیریت کیفیت خدمات مشاوره استایل

- (بنیانگذار سوم) Head of Style: مالک

### • فرآیندها

هر متخصص استایل قبل از شروع به کار، باید دوره آموزشی استانداردهای برنداپس: آموزش اجباری را بگذراند.

پس از هر جلسه مشاوره، یک نظرسنجی رضایت کوتاه برای کاربر ارسال میشود: نظرسنجی اجباری

به صورت تصادفی به ضبط جلسات مشاوره (با رضایت Head of Style: بررسی کیفیت نمونهای کاربر و متخصص) گوش میدهد یا گزارش جلسات را بررسی میکند.

عملکرد متخصصان بر اساس نمره رضایت کاربران و تعداد جلسات: سیستم درجه‌بندی و اخطار  
○ درجه‌بندی می‌شود. متخصصانی که به طور مداوم نمره پایین می‌گیرند، ابتدا آموزش مجدد می‌بینند و در صورت عدم بهبد، از پلتفرم حذف می‌شوند.

---

#### نتیجه‌گیری و تعهد ۸.

تعهد. این سند چارچوبی زنده است و با رشد تیم و پیچیدهتر شدن عملیات، بازنگری و بهروزرسانی خواهد شد. بنیانگذاران بر اجرای این فرآیندها با جدیت، همراه با انعطاف لازم برای شرایط خاص استارت‌آپی است هدف نهایی، ایجاد یک کسبوکار قابل پیش‌بینی، مقیاسپذیر و مقاوم در پرابر اشتباهات است، در حالی که سرعت و نوآوری را قربانی بوروکراسی بیش از حد نمی‌کن