

## مقدمه و فلسفه حاکمیت ۱.

هدف این سند، ایجاد شفافیت در مورد چگونگی اداره کسبوکار است. ما معتقدیم یک استارتآپ 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 بیهدف و فلج تصمیمگیری جلوگیری میکند.

### اصول کلیدی:

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

تصمیمات کلیدی بر اساس شواهد و داده گرفته میشود، نه بر اساس حدس یا احساس **(Data-Driven)** تمرکز بر داده ۲.

فرآیندها باید سبک باشند و تصمیمگیری را تسهیل کنند، نه اینکه مانع آن شوند **(Agility & Speed)** چابکی و سرعت ۳.

همه ذینفعان کلیدی (تیم، سرمایهگذار) از وضعیت، چالشها **(Transparency & Reporting)** شفافیت و گزارشدهی ۴. و تصمیمات مطلع میشوند.

## ساختار تصمیمگیری و حل اختلاف ۲.

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

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

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

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

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

طرفین درگیر به صورت دوجانبه و با استناد به داده و اهداف مشترک **(Direct Negotiation)** مذاکره مستقیم ۱. کسبوکار برای حل موضوع تلاش میکنند. (ترجیح اصلی)

اگر مذاکره مستقیم به نتیجه نرسید، موضوع با ارائه مستندات از هر دو طرف **(CEO Mediation)** مداخله ۲. نقش میانجی و تصمیمگیر نهایی را ایفا میکند CEO. ارجاع داده میشود CEO 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 (متشکل 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. کشیده 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
<p>پیشرفت در ۱. های هفته Milestone</p> <p>۲. های کلیدی هفته KPI</p> <p>(نمودار روند)</p> <p>۳. مهمترین چالش‌های پیشرو</p> <p>۴. برنامه و اولویتهای هفته آینده</p> <p>۵. مصرف بودجه هفتگی</p>	هفتگی (پایان هفته)	تمام تیم، سرمایه‌گذار	با ( CEO همکاری همه DRIها)	گزارش هفتگی عملیات
<p>۱. صورت درآمد و هزینه واقعی در مقابل بودجه</p> <p>۲. ترازنامه نقدی</p> <p>۳. تحلیل انحرافات (واریانس) مهم</p> <p>۴. پیشبینی جریان نقدی برای ۳ ماه آینده</p>	ماهانه (تا ۱۵ ماه بعد)	CEO ، سرمایه‌گذار	با ( CMO کمک حسابداری خارجی)	گزارش مالی ماهانه
<p>۱. تحلیل عمیق روند ها در ۳ ماه KPI</p> <p>۲. ارزیابی پیشرفت نسبت به نقشه راه ۱۸ ماهه</p> <p>۳. بازبینی و بهروزرسانی فرضیات کلیدی کسبوکار</p> <p>۴. تصمیمات استراتژیک برای فصل آینده</p>	سه‌ماهه (فصل)	سرمایه‌گذار، شورای بنیانگذاران	CEO	گزارش بررسی های کلان KPI
<p>۱. فرضیه آزمایش‌شده</p> <p>۲. روششناسی و داده‌های</p>	پس از پایان هر آزمایش	تیم، سرمایه‌گذار	با ( CEO کمک تیم)	گزارش یادگیری محصول

محتوای کلیدی	دوره	مخاطب اصلی	تهیه‌کننده	گزارش
<p>جمع‌آوری شده نتایج و بینشها ۳. تصمیم‌گیری: «ادامه ۴. میدهم، متوقف میکنیم یا «مسیر را تغییر میدهم؟</p> <p>۳/۲ جلسات منظم</p>	<p>یا (Experiment) MVP انتشار</p>	(محصول)	(Product Learning Memo)	
هدف و دستورکار	دوره	شرکت‌کنندگان	جلسه	
هر نفر: دیروز چه کردم؟ امروز چه کار میکنم؟ چه مانعی دارم؟	روزهای کاری (۱۵ دقیقه)	کل تیم (بنیانگذاران + کارمندان)	جلسه روزانه ایستاده (Daily Standup)	
مرور گزارش هفتگی عملیات، بررسی چالشها، تنظیم اولویتهای هفته	هفتگی (۶۰ دقیقه)	بنیانگذاران	جلسه بررسی هفتگی (Weekly Review)	
مرور گزارش مالی ماهانه، تصمیم‌گیری در مورد تنظیمات بودجه	ماهانه (۴۵ دقیقه)	CEO، CMO، سرمایه‌گذار (دعوت شده)	جلسه بررسی مالی ماهانه	
های کلان، بحث در KPI ارائه گزارش مورد استراتژی، دریافت بازخورد	سه‌ماهه (۹۰ دقیقه)	بنیانگذاران، سرمایه‌گذار	جلسه بازبینی سه‌ماهه با سرمایه‌گذار	

#### 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) \*

تأثیر 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. CMO و CEO شامل (CAB) در فاز اول، هیأت کنترل تغییرات: (هیأت کنترل تغییرات) CAB تصمیمگیری توسط ۳. این هیأت بر اساس

تأثیر 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.

### ۵/۱ 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 CMO و CEO هزینه ماهانه برای هر حوزه (توسعه، مارکتینگ، حقوقی، ...) توسط میشود

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

### ۵/۲ فرآیند هزینهکرد و تأیید پرداخت

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

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

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

- ارائه دهد: مقایسه هزینه (Variance Analysis) موظف است در گزارش مالی ماهانه، تحلیل واریانس CMO 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 حوزه‌های دارای انحراف مثبت (هزینه بیش از حد) تخصیص یابد یا به ذخیره اضطراری افزوده شود.

## ۶. مدیریت تامینکنندگان (Vendor Management)

### ۶/۱ انتخاب و انعقاد قرارداد

- مربوطه، حداقل ۳ گزینه را بر اساس معیارهای قیمت، کیفیت، اعتبار و DRI: شناسایی و ارزیابی اولیه. پشتیبانی ارزیابی میکند.
- ۵۰ میلیون تومان)، یک سند (> برای خدمات/کالاهای با ارزش بالا: یا استعلام قیمت (RFP) درخواست پیشنهاد.
- درخواست پیشنهاد رسمی تهیه میشود.
- (جنبه استراتژیک/ریسک) CEO (جنبه مالی) و CMO انتخاب نهایی تامینکننده و شرایط قرارداد، نیاز به تأیید: تصویب.
- دارد.
- با مشورت حقوقی (مشاور خارجی) نهایی و امضا میشود. کلیه قراردادها در یک CMO قرارداد توسط: انعقاد قرارداد.
- مخزن مرکزی بایگانی میشوند.

### ۶/۲ نظارت و ارزیابی عملکرد

- تعریف شده در (SLAs) مربوطه مسئول نظارت بر عملکرد تامینکننده بر اساس شاخصهای سطح خدمات DRI قرارداد است.
- سهمیه برای تامینکنندگان اصلی تهیه میشود (معیارها: کیفیت، (Vendor Scorecard) یک کارنامه عملکرد. زمانبندی، پاسخگویی، قیمت).
- در صورت عدم رعایت مستمر تعهدات، فرآیند اخطاریه، جریمه (طبق قرارداد) و در نهایت جایگزینی تامینکننده آغاز میشود.

## ۷. مدیریت کیفیت و امنیت

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

- CEO (با نظارت) توسعه‌دهنده ارشد: مالک.

## • فرایندها

- (Merge) ها قبل از ادغام commit اجباری برای همه: **Code Review**
- برای ماژولهای حیاتی. تست دستی (Unit Tests) وجود حداقل مجموعه تستهای واحد: **Testing**
- بر اساس چکلیست (Release) قبل از هر انتشار (Manual Testing)
- با (Jira، Trello مثل) Issues باگهای گزارش شده توسط کاربران در سیستم ردیابی: **بازخورد کاربر**
- اولویتبندی ثبت و پیگیری میشوند
- جلسه ماهانه بررسی کیفیت کد و معماری: **بررسی کیفیت دوره‌های**

## ۷/۲ مدیریت امنیت اطلاعات و حریم خصوصی

- (با مسئولیت عملیاتی توسعه‌دهنده ارشد) CEO: **مالک**

## • خط‌مشیهای کلیدی

1. (Principle of Least Privilege) رعایت اصول حداقل دسترسی به داده: **حریم خصوصی (Privacy)**
- داده‌های 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) دوره‌های برای آسیب‌پذیریهای شناخته شده
3. استفاده از فایروال، بهروزرسانی منظم سیستم‌عامل و نرم‌افزارهای سرور. **امنیت زیرساخت**
- ماهانه (Restore Test) پشتیبانگیری روزانه و تست بازیابی
4. (رمزهای عبور قوی Phishing) آموزش اولیه تمامی اعضای تیم در مورد امنیت سایبری: **آگاهی تیم**
- **(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

## ۷/۳ مدیریت کیفیت خدمات مشاوره استایل

- (Head of Style) بنیانگذار سوم: **مالک**

## • فرایندها

- هر متخصص استایل قبل از شروع به کار، باید دوره آموزشی استانداردهای برندایس: **آموزش اجباری**
- را بگذرانند
- 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 نمونه‌های**
- 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 بهبود، 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 برابر اشتباهات** است، در حالی که **سرعت و نوآوری** را قربانی بوروکراسی بیش از حد نمیکند.