

# دليل حوكمة الشركات الناشئة



نوفمبر 2025



## الدكتورة/ شريفة شريف المديرة التنفيذية للمعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة

بينما تواصل مصر مسيرتها الطموحة نحو تنويع اقتصادي قوي وتحقيق نمو مستدام، لم يكن دور القطاع الخاص—وخاصة النظام البيئي المزدهر للشركات الناشئة والمؤسسات الناشئة—أكثر أهمية من أي وقت مضى. فهذه الشركات الرشيقة هي محركات الابتكار وخلق فرص العمل، إلا أن استمراريتها وتأثيرها يعتمد أساسًا على مبادئ الحوكمة الرشيدة.

وقد أكد المعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة التزامه برفع معايير الحوكمة عبر جميع القطاعات، بما يتوافق مع الأهداف العامة لرؤية مصر ٢٠٣٠. ويأتي هذا الدليل نتيجة شراكة استراتيجية بين مركز ريادة الأعمال والابتكار في مصر (EEIC) التابع للمعهد، بقيادة الدكتورة هبة زكي، و مركز الحوكمة بقيادة الدكتورة أسماء عزت، وهو يمثل امتدادًا مباشرًا لمهمة المعهد في سد الفجوة بين أفضل الممارسات المؤسسية الراسخة والمرونة الديناميكية لعالم الشركات الناشئة.

يُعد دليل حوكمة الشركات الناشئة تدخلًا حيويًا مصممًا لتبسيط الأطر المؤسسية المعقدة، حيث يوفر للمؤسسين والقادة والفرق خارطة طريق واضحة وعملية قائمة على خمسة ركائز أساسية: المساءلة، الشفافية، العدالة، المسؤولية، الرؤية الاستراتيجية، وحوكمة ESG.

تكمن قوة الدليل في نهجه التكاملي الفريد؛ فهو يقوم بتطبيق هذه المبادئ عبر المراحل الثلاث الأساسية للنمو—البداية، والنمو، والنضج—محوّلًا المفاهيم المجردة إلى استراتيجيات قابلة للتطبيق تتناسب مع المرحلة الحالية وحجم الشركة. علاوة على ذلك، يضم الدليل دراسات حالة وقصص نجاح وفشل وخارطة طريق مفصلة للتطبيق، مما يجعله أداة عملية جاهزة للاستخدام لدعم المرونة المؤسسية، وليس مجرد نص نظري.

ويكتسب تركيز الدليل على الرؤية الاستراتيجية وحوكمة ESG أهمية خاصة في السوق العالمي المعاصر، حيث يزداد طلب المستثمرين والشركاء والعملاء على أن يكون النمو أخلاقيًا ومستدامًا. ومن خلال تبني هذه المعايير منذ البداية، تتموضع الشركات الناشئة المصرية ليس فقط للنجاح المحلي، بل أيضًا للتنافسية العالمية.

يظل المعهد ملتزمًا بتمكين القادة والمؤسسات الشفافة والمسؤولة والقادرة على الصمود. ويُعد هذا الدليل مصدرًا حيويًا لتشكيل مستقبل يُعترف فيه بأن الحوكمة الرشيدة هي العامل الأكثر قوة لتحقيق الازدهار المستدام في مشهد ريادة الأعمال المصري



## الدكتورة / هبة مدحت زكي مديرة مركز ريادة الأعمال والابتكار في مصر (EEIC)

في ضوء الاهتمام الكبير الذي توليه الحكومة المصرية لمجالي الاستدامة والابتكار، تم تأسيس مركز ريادة الأعمال والابتكار في مصر (EEIC) في يونيو ٢٠٢٣ تحت رعاية المعهد القومي للحكومة والتنمية المستدامة (NIGSD)، كأحد مراكزه المتميزة. لقد أصبح العالمان المتوازيان للاستدامة وريادة الأعمال أكثر ترابطًا من أي وقت مضى، إذ يعمل رواد الأعمال كمحفّزين للتغيير الإيجابي من خلال تطوير حلول مبتكرة للتحديات البيئية والاجتماعية — بدءًا من تقنيات الطاقة المتجددة وصولًا إلى أساليب تقليل الفاقد والنفايات — وفي الوقت ذاته يخلقون فرصًا اقتصادية جديدة.

ومن خلال تبني مبادئ الاستدامة، لا يساهم رواد الأعمال فقط في بناء كوكب أكثر صحة، بل يفتحون أيضًا آفاقًا جديدة للنمو والنجاح. إن هذا الترابط التكاملي بين الاستدامة وريادة الأعمال يمهّد الطريق نحو مستقبل أكثر ازدهارًا ومسؤولية.

كما تُعد ريادة الأعمال محركًا أساسيًا للنمو الاقتصادي، إذ تمكّن الأفراد من تطوير أفكار مبتكرة وإطلاق مشاريع جديدة، مما يخلق بيئة ديناميكية وتنافسية. وتسهم الشركات الناشئة في خلق فرص عمل، وتقديم منتجات وخدمات جديدة، وغالبًا ما تُحدث تغييرات جوهرية في القطاعات القائمة، مما يعزز الكفاءة والإنتاجية.

وإلى جانب ذلك، يلهم رواد الأعمال الناجحون غيرهم، مما يخلق أثرًا تراكميًا يُحقّق المزيد من الابتكار والنشاط الاقتصادي.

ورغم التحديات العالمية، يظل مشهد الشركات الناشئة في مصر نابضًا بالحياة، حيث تمتد الابتكارات إلى مجالات متنوعة مثل الأزياء المستدامة، والتكنولوجيا المالية (FinTech)، وتكنولوجيا التعليم (EdTech). إن روح ريادة الأعمال المصرية، إلى جانب منظومة دعم متنامية، تضع البلاد على مسار مستمر نحو التقدم ضمن المشهد المتطور عالميًا للشركات الناشئة.

وفي هذا السياق، يأتي دليل حوكمة الشركات الناشئة كمرجع أساسي لمساعدة رواد الأعمال على دمج ممارسات الحوكمة التي تعزز المرونة والمصداقية والاستدامة طويلة الأجل. فكثير من المشاريع الواعدة لا تتعثر بسبب ضعف الفكرة، بل نتيجة ثغرات في الحوكمة — مثل غموض الأدوار، أو غياب المساءلة، أو ضعف إدارة المخاطر.

ومن خلال تركيزه على خمسة مبادئ محورية — الرؤية الاستراتيجية، المساءلة، الشفافية، العدالة، والمسؤولية — يترجم الدليل أفضل الممارسات العالمية إلى أدوات عملية مصممة خصيصًا لمنظومة الشركات الناشئة المصرية.

كما يقدّم الدليل مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) مقترحة لكل مبدأ، مكيّفة مع مراحل النمو الثلاث: المرحلة المبكرة، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج، بما يمكّن رواد الأعمال وشركاء المنظومة من تتبع التقدم وقياس الأثر بفعالية.

ومن خلال ذلك، يعالج الدليل التحديات الجوهرية عبر تزويد المؤسسين والمستثمرين وأصحاب المصلحة بإرشادات واضحة لترسيخ مبادئ الحوكمة في أساس تكوين الشركات منذ مراحلها الأولى، بما يضمن نموها على نحو مبتكر، ومسؤول، ومستدام، وقادر على المنافسة عالميًا.



## الدكتورة / اسماء عزت مديرة مركز الحوكمة

تُعد الحوكمة إطارًا أساسيًا يضمن حسن إدارة المؤسسات من خلال ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة، بما يساهم في تعزيز الثقة

بين مختلف أصحاب المصلحة. فهي تمكّن من الاستخدام الرشيد للموارد، وتحدّ من المخاطر، وتدعم اتخاذ القرارات على أسس موضوعية وبيانات دقيقة. كما تساهم الحوكمة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات، وضمان استدامة المؤسسات.

وتزداد أهمية الحوكمة في مجال ريادة الأعمال على وجه الخصوص، نظرًا لما يتسم به من سرعة التغير وحدة المنافسة، الأمر الذي يجعل الحاجة ملحة إلى ممارسات حوكمة قوية تمكّن الشركات الناشئة من بناء ثقة راسخة مع المستثمرين والشركاء، وتجنب المخاطر المحتملة، وتعزيز فرص النمو المستدام.

في مصر، يُعد قطاع الشركات الناشئة من أهم القطاعات وأكثرها ديناميكية، حيث يحقق تقدّمًا سريعًا. وقد ضمّ هذا الدليل ليكون أداة عملية لرواد الأعمال وأصحاب الشركات الناشئة من خلال توفير خارطة طريق لتطبيق مبادئ وممارسات الحوكمة. ويساعد الدليل الشركات الناشئة على الانتقال من مرحلة إلى أخرى في مسار نموها، سواء من مرحلة البداية إلى مرحلة النمو، أو من النمو إلى النضج، وهكذا. وفي النهاية، يهدف الدليل إلى المساهمة في بناء كيانات اقتصادية أكثر قوة ومرونة، قادرة على التكيف مع التحولات السريعة، مع تعزيز بيئة أعمال قائمة على النزاهة والاستدامة، بما يحقق أثرًا إيجابيًا على التنمية الوطنية

## جدول المحتويات

عن المعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة .....	7
عن مركز مصر لريادة الأعمال والابتكار .....	7
عن مركز الحوكمة .....	7
<b>1. المقدمة والسياق .....</b>	<b>9</b>
أ. ما هي الشركة الناشئة؟ .....	9
ب. فهم الحوكمة للشركات الناشئة .....	10
ج. لماذا التركيز على الشركات الناشئة في مصر؟ .....	11
<b>2- الغرض من الدليل .....</b>	<b>13</b>
أ. ما هي حوكمة الشركات؟ .....	13
ب. الأساس المنطقي لاختيار مبادئ حوكمة معينة .....	14
ج. العقوبات التي تعترض تنفيذ الحوكمة .....	15
د. أفضل ممارسات حوكمة الشركات الناشئة .....	16
<b>3. مبادئ الحوكمة للشركات الناشئة .....</b>	<b>18</b>
<b>3.1. كيفية مواءمة الرؤية الاستراتيجية مع المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة .....</b>	<b>18</b>
أ. الهدف .....	18
ب. حدد موقعك .....	19
ج. الإطار (المرحلة المبكرة) .....	20
د. الإطار (مرحلة النمو) .....	21
هـ. الإطار (مرحلة النضج) .....	22
و. دراسات الحالة .....	24
<b>3.2. كيفية تعزيز المساءلة في الشركات الناشئة .....</b>	<b>25</b>
أ. الأهداف .....	25
ب. حدد موقعك .....	26
ج. الإطار (المرحلة المبكرة) .....	27
د. الإطار (مرحلة النمو) .....	28
هـ. الإطار (مرحلة النضج) .....	29
و. دراسات الحالة .....	30

<b>3.3. كيفية تعزيز الشفافية في الشركات الناشئة.....</b>	<b>31</b>
أ. الهدف .....	31
ب. حدد موقعك .....	31
ج. الإطار (الرحلة المبكرة).....	32
د. الإطار (مرحلة النمو) .....	33
هـ. الإطار (مرحلة النضج).....	34
و. دراسات الحالة .....	35
<b>3.4. كيفية تعزيز العدالة والإنصاف في الشركات الناشئة .....</b>	<b>36</b>
أ. الهدف .....	36
ب. حدد موقعك .....	36
ج. الإطار (الرحلة المبكرة).....	37
د. الإطار (مرحلة النمو) .....	38
هـ. الإطار (مرحلة النضج).....	39
و. دراسات الحالة.....	40
<b>3.5. كيفية تعزيز المسؤولية في الشركات الناشئة .....</b>	<b>41</b>
أ. الهدف .....	41
ب. حدد موقعك .....	41
ج. الإطار (الرحلة المبكرة).....	42
د. الإطار (مرحلة النمو) .....	43
هـ. الإطار (مرحلة النضج).....	44
و. دراسات الحالة .....	45
<b>4. الخطوات القادمة: خريطة الطريق.....</b>	<b>47</b>
<b>الملحق الأول .....</b>	<b>48</b>
<b>الملحق الثاني.....</b>	<b>59</b>
<b>المصطلحات.....</b>	<b>59</b>



## عن المعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة



المعهد القومي للحوكمة  
والتنمية المستدامة  
National Institute for Governance  
& Sustainable Development

**المعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة (NIGSD)** هيئة اقتصادية عامة تخضع لإشراف وزيرة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي. يدمج اختصاص المعهد بين الحوكمة والتنمية المستدامة والتنافسية، وتتمثل مهمته المميّزة في تعميم مبادئ وثقافة الحوكمة الرشيدة والتنمية المستدامة في المؤسسات المصرية كافة، ومن خلال أنشطته البحثية وبرامجه التدريبية وخدماته الاستشارية، أصبح المعهد مركز تميز في هذه المجالات، إذ يعمل على تمكين المؤسسات والأفراد من ترسيخ هذه المبادئ في ممارساتهم اليومية، بما يسهم جمعياً في تحسين أداء مصر في المؤشرات الدولية، اتساقاً مع رؤية مصر 2030.

## عن مركز مصر لريادة الأعمال والابتكار



**مركز مصر لريادة الأعمال والابتكار (EEIC)** هو أحد مراكز التميز التابعة للمعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة. ويكرّس المركز جهوده لتعزيز ثقافة ريادة الأعمال والابتكار ودعم التحول نحو اقتصاد قائم على المعرفة. كما يعمل المركز على تمكين الشباب المصري من تحويل أفكارهم المبتكرة إلى مشروعات ناشئة منخرطة في سلاسل القيمة العالمية. ومن خلال تطوير نظام بيئي داعم لريادة الأعمال، يساهم المركز في تسريع وتيرة الابتكار المستدام ودعم النمو الاقتصادي في مصر.

## عن مركز الحوكمة



مركز الحوكمة  
Governance Center

**مركز الحوكمة** هو أحد المراكز التابعة للمعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة، وتغطي خدماته القطاعات الثلاثة: الحكومي والخاص وغير الهادف للربح. ويهدف المركز إلى تطوير قدرات الكوادر البشرية في مجالات الحوكمة والامثال والتميز المؤسسي، وذلك بالتعاون مع شركائه الداخليين والخارجيين. كما يسعى المركز إلى دعم الجهات الحكومية والكيانات الخاصة ومنظمات المجتمع المدني بما يتماشى مع رؤيتها بتقديم حلول مبتكرة وفعّالة تمكّن هذه الجهات من تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها وتعزيز ثقافتها، استناداً إلى عناصر الحوكمة الأساسية وهي الشفافية والنزاهة، والكفاءة والفعالية، وسيادة القانون، والمسؤولية، والمساءلة.

A low-angle shot of two business people shaking hands in front of a modern glass skyscraper. The hands are clasped in the center of the frame, with the arms extending outwards. The background is a clear blue sky and the curved, reflective glass of the building. The image has a professional, corporate feel.

## 1. المقدمة والسياق



الشركات الناشئة هي شركات يافعة ومبتكرة لديها القابلية للتوسع السريع وتهدف له؛ وغالبًا ما تعمل في ظروف محفوفة بالمخاطر يسيطر عليها عدم اليقين. وعلى عكس الشركات الراسخة في السوق، عادةً ما تكون الشركات الناشئة مدفوعة بالتكنولوجيا، وتتمتع بالقدرة على التكيف، وتركز على ابتكار سلع أو خدمات جديدة قادرة على إحداث نقلة نوعية في الأسواق القائمة أو فتح أسواق جديدة غير مستغلة إطلاقًا. يتوافق التعريف المستخدم في مصر مع الأعراف الدولية: الشركات الناشئة قابلة للتوسع، وتتوسع سريعًا، ومدفوعة بالابتكار، ومدعومة بالتكنولوجيا، وتواجه مستويات عالية من عدم اليقين.

## أ. ما هي الشركة الناشئة؟

يمكن تعريف الشركات الناشئة بطرق مختلفة، حيث تُركز كل مؤسسة على الجوانب التي تعكس منظورها. في هذا الدليل، نركز على التعريفات التي تجسد العناصر الأكثر شيوعًا. على سبيل المثال، تُعرّف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الشركة الناشئة بأنها: "شركة صغيرة في مراحلها الأولى تتمتع بإمكانيات نمو عالية، وغالبًا ما تُركز على الابتكار والتكنولوجيا في الأسواق الناشئة".

علاوة على ذلك، وفقًا للنظام البيئي لريادة الأعمال في مصر، تُعرّف الشركة الناشئة بأنها: "شركة حديثة التأسيس تعمل على ابتكار وتسويق منتج أو خدمة أو عملية جديدة، أو على تحسين منتج أو خدمة أو عملية قائمة بشكل نوعي". وتهدف إلى خلق قيمة جديدة أو إضافتها إلى فئات العملاء المستهدفة أو قطاع الأعمال من خلال تلبية احتياجات السوق أو حل مشكلاته أو تطويره. تسعى الشركة الناشئة عادةً إلى الحصول على تمويل استثماري، ولديها القدرة على تحقيق نمو كبير ومتسارع في المستقبل، وغالبًا ما يكون ذلك مصحوبًا بتوقعات بشأن قيمتها المستقبلية. في بعض النظم البيئية، تتوقف الشركة الناشئة عن كونها شركة ناشئة عندما تُدرج في البورصة أو تستحوذ عليها شركة أكبر.

من الضروري لكل شركة ناشئة أن تعرف مرحلة نموها الحالية لتتمكن من تطبيق ممارسات الحوكمة الصحيحة وتستعد للمرحلة التالية. في هذا الدليل، تُصنف مراحل نمو الشركات الناشئة إلى ثلاث مراحل: المرحلة المبكرة، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج. ووفقًا لمؤسسة التمويل الدولية، يمكن وصف هذه المراحل على النحو التالي:

**"المرحلة المبكرة"** تركز على بناء أساس مشروع قابل للتوسع. يشمل ذلك تحديد الفكرة الأولية، وإجراء بحوث السوق، وتطوير منتج أو خدمة أساسية، غالبًا ما يمثل الحد الأدنى الأولي من المنتج، وتأمين التمويل الأولي.

**"مرحلة النمو"** تبدأ بتأمين تمويل من "الفئة أ"، وهو ما يُمثل الانتقال من الأداء المُحتمل إلى الأداء المُتوقع. في هذه المرحلة، عادةً ما تُوسّع الشركة نطاق عملياتها وتوظف المزيد من الموظفين وتُنشئ قسمًا للمبيعات لتنمية قاعدة عملائها وتوسيعها وتجهز لجولات تمويلية أخرى.

**“مرحلة النضج”** تعتمد على تمويل موثوق وتركز على الأداء. تتضمن هذه المرحلة إمكانية توسيع خط الإنتاج، أو دخول مناطق جغرافية جديدة، أو دراسة عمليات استحواذ لتعزيز النمو. وحسب أهداف أصحاب المصلحة، قد يدرس المؤسسون والمستثمرون في هذه المرحلة أيضًا استراتيجية خروج، مثل طرح العام الأولي<sup>1</sup> أو بيع الشركة.

## ب. فهم الحوكمة للشركات الناشئة

تركز الشركات الناشئة في عملها على السرعة والقدرة على التكيف. وتؤكد نماذجها التشغيلية على المرونة التنظيمية والتجريب السريع واتخاذ القرارات السريعة، وكلها عناصر ضرورية لتجاوز حالة عدم اليقين واغتنام الفرص في الأسواق الناشئة. في هذه البيئة سريعة الوتيرة، غالبًا ما ينظر المؤسسون إلى هياكل الحوكمة، مثل إشراف مجلس الإدارة، وعمليات اتخاذ القرار، ومسؤوليات أصحاب المصلحة الرئيسيين، والضوابط الداخلية، وبروتوكولات التوثيق، وآليات التدقيق، على أنها عوائق أمام الابتكار والنمو. ونتيجة لذلك، تؤجل العديد من الشركات الناشئة تطبيق ممارسات الحوكمة، معتبرة إياها غير متوافقة مع المرونة اللازمة للنمو في مراحله الأولى. ومع ذلك، فإن هذا التصور قصير النظر ومضلل. ففي الواقع العملي، لا تُعتبر الحوكمة الفعالة عائقًا، بل حافزًا للنمو المستدام.

غالبًا ما تبدأ الشركات الناشئة بإدراك أهمية حوكمة الشركات أثناء جمع التمويل أو بعده، عندما يتوقع المستثمرون الجدد منظمة تتمتع بهيكلية وشفافية أكبر. وبينما قد تُحفّز هذه الإنجازات إدخال أطر الحوكمة، فإن ربط البدء في إجراءات الحوكمة حصريًا بفعاليات التمويل قد يُعزّض الشركات الناشئة لمخاطر تشغيلية أو قانونية أو مخاطر تتعلق بالسمعة. يوفر تطبيق حوكمة سليمة في وقت مبكر ميزة استراتيجية في تطويرها. وهذا من شأنه تمكين الشركات الناشئة من التالي:

» **تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية:** تعمل الحوكمة على تقديم المساعدة الواضحة، ومواءمة الأهداف والمنظورات الخارجية التي توجه المؤسسين من خلال قرارات النمو الرئيسية.

» **تعزيز إدارة المخاطر:** تساعد آليات الرقابة على تحديد المخاطر المالية والقانونية والمتعلقة بالسمعة والتخفيف منها قبل تفاقمها.

» **ضمان الامتثال القانوني والتعاقدي:** يمكن للمجالس وهياكل الحوكمة أن تساعد في مراقبة اتفاقيات المساهمين وعقود العملاء والملفات التنظيمية لضمان الجاهزية القانونية والانضباط التنظيمي.

» **الاستعداد للتوسع والخروج:** تتطور أطر الحوكمة مع الشركة، مما يسهل التحولات الأكثر سلاسة من خلال تمويل الفئة أ+، أو عمليات الاستحواذ، أو الطروح العامة الأولية.

» **جذب المستثمرين:** من المرجح أن يدعم المستثمرون المؤسسيون الشركات الناشئة التي تظهر ممارسات إدارية منظمة وشفافة وخاضعة للمساءلة.

<sup>1</sup>الطرح العام الأولي (IPO) هو العملية التي تتحول من خلالها الشركة الناشئة إلى شركة عامة من خلال بيع جزء من ملكيتها عبر الأسهم. متوفر عبر: <https://ltse.com/insights/what-is-an-initial-public-offering-ipo>

لا تقتصر الحوكمة الفعّالة للشركات الناشئة على البيروقراطية، بل تشمل توسيع الهيكل بما يتماشى مع النمو، وتوفير إشراف كافٍ لدعم المرونة التنظيمية دون إبطاء الابتكار. تُمكن الحوكمة- عند تطبيقها بشكل صحيح- المؤسسين وتحمي أصحاب المصلحة، وتبني شركات لا تتميز فقط بسرعة النمو، بل أيضًا بالقدرة على الصمود والمسؤولية (IBGC, 2020).

## ج. لماذا التركيز على الشركات الناشئة في مصر؟

تلعب الشركات الناشئة في مصر الآن دورًا حيويًا في توفير فرص العمل والتنويع الاقتصادي. فمن التكنولوجيا المالية والتجارة الإلكترونية إلى التكنولوجيا الزراعية والتكنولوجيا التعليمية، ظهرت مئات الشركات المدعومة بالتكنولوجيا في القاهرة والإسكندرية، وغيرهما من التجمعات التكنولوجية الواعدة في صعيد مصر خلال السنوات العشر الماضية. وتؤكد جهود الحكومة على الالتزام الوطني بزيادة الأعمال، بما في ذلك مركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال (TIEC)، وركيزة الابتكار في رؤية مصر 2030، وبرامج التمويل التأسيسي الموجهة. ومع ذلك، فإن ضعف الحوكمة - المتمثل في الغموض في توصيف الأدوار، والتقارير غير الدورية، وعدم كفاية أطر المخاطر - هو السبب الرئيسي لفشل العديد من الشركات، وليس نقص الأفكار. تستفيد الشركات المصرية من الحوكمة القوية من خلال قنوات مختلفة، مثل:

♦ **الأثر الاقتصادي:** تعمل الشركات الناشئة على توليد فرص العمل، وتشجيع الابتكار، وتقديم مساهمة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي لمصر - وخاصة بالنسبة لنسبة الشباب الكبيرة في البلاد (ITIDA, 2022).

♦ **نظام بيئي نابض بالحياة:** تحتضن مصر نظامًا بيئيًا نابضًا بالحياة مدعومًا بمبادرات حكومية ومسرعات وحاضنات أعمال، بما في ذلك Flat6Labs ومركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال، ويمثل ما يقرب من 33٪ من الشركات المدرجة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (Team Rasmal, 2024).

♦ **الاعتراف الدولي:** تبلغ قيمة الشركات الناشئة في القاهرة أكثر من 8 مليارات دولار، وتحتل المرتبة العشرين على مستوى العالم من حيث الوصول إلى المواهب بأسعار معقولة (ITIDA, 2022).

♦ **النمو القطاعي:** تنمو الصناعات المهمة بسرعة بسبب التحول الرقمي وارتفاع الطلب من المستهلكين، بما في ذلك التكنولوجيا المالية والتجارة الإلكترونية والخدمات اللوجستية.

♦ **الدعم الحكومي والمؤسسي:** وُضعت سياسات ومبادرات، مثل الإعفاءات الضريبية، وإمكانيات التمويل، ومراكز الابتكار المتخصصة، لدعم الشركات (Malak et al., 2021).

A person in a dark suit is pointing their right index finger at a tablet. The tablet screen shows a bar chart with blue bars. In the foreground, another person's hands are visible, holding the tablet. The background is a bright, out-of-focus office space with a white stool and a desk.

## 2 . الغرض من الدليل



يقدم هذا الدليل مسارًا واقعيًا ومُفضَّلًا للحوكمة لمُعدّي النظام البيئي والمستثمرين والمؤسسين. يُحوّل هذا الدليل أفضل الممارسات العالمية إلى أنشطة قابلة للتطبيق محليًا، ويستند في ذلك إلى خمسة مبادئ أساسية: الرؤية الاستراتيجية (بما في ذلك دمج المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة)، والمساءلة، والشفافية، والإنصاف، والمسؤولية.

يُحدد الدليل النقاط التالية لكل مرحلة من مراحل الشركات الناشئة (المرحلة المبكرة، مرحلة النمو، مرحلة النضج):

- ◊ الأهداف (ما يجب إنجازه)؛
- ◊ الأدوات والخطوات العملية (كيفية إنجازه)؛
- ◊ مؤشرات الأداء الهامة (طريقة لقياس مستوى التقدم)؛
- ◊ دراسات حالة مُدعمة بأمثلة .

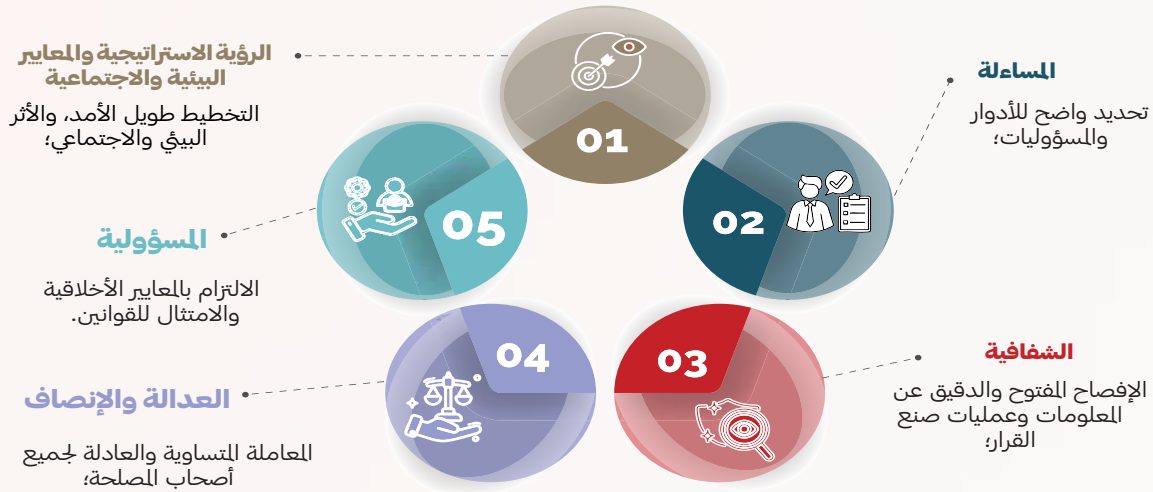
يسعى هذا الدليل إلى تزويد المؤسسين بالمهارات والمعلومات اللازمة للانتقال بنجاح من مرحلة الفكرة إلى مرحلة النضج، وذلك من خلال التركيز على مبادئ الحوكمة التي تناسب متطلبات ومراحل نمو الشركات. يتمثل الهدف النهائي في تمكين رواد الأعمال المصريين من تطوير شركاتهم الناشئة لتصبح شركات أخلاقية ومستدامة وقادرة على المنافسة عالميًا، بما يدعم التنمية الاقتصادية المستمرة في مصر. وتعتمد المنهجية المتبعة في هذا الدليل على تبسيط الحوكمة، وتحديد العناصر الرئيسية ذات التأثير الأكبر والأكثر ثورية على الشركات الناشئة المصرية. كما تضمن هذه المنهجية أن يكون الدليل شاملاً وسهل الفهم، وملائماً للفرص والتحديات الخاصة بقطاع الشركات الناشئة في مصر.

بالإضافة إلى هذا التركيز المنهجي، وُضع هذا الدليل بنهج تشاركي. عُقدت مجموعة بؤرية مُخصصة مع الشركات الناشئة لجمع ملاحظات مجتمع ريادة الأعمال. وقد ساهمت هذه الملاحظات بشكل كبير في ضمان معالجة الدليل للتحديات الواقعية، وتقديم توصيات عملية وقابلة للتنفيذ، ومواكبة الاحتياجات المتطورة للشركات الناشئة العاملة في بيئة اليوم الديناميكية وسريعة التطور.

## أ. ما هي حوكمة الشركات؟

حوكمة الشركات هي مجموعة المبادئ التوجيهية والإجراءات والروابط التي تنظم كيفية إدارة الأعمال. إنها الهيكل الأساسي الذي يُحدد كيفية اتخاذ القرارات، ومن المسؤول، وكيفية تحقيق التوازن بين مصالح المؤسسين والمستثمرين والموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين في الشركات. يتكون هذا الإطار من قواعد وإرشادات لإدارة الأعمال، والحفاظ على الانفتاح، وتشجيع السلوك الأخلاقي (OECD, 2023).

## الهدف الأساسي لحوكمة الشركات هو ضمان:



حوكمة الشركات الناشئة لا تقتصر على مجرد الالتزام بالقانون؛ بل تشمل أيضًا ترسيخ المصادقية، والتحكم في المخاطر، وتمهيد الطريق لنجاح طويل الأمد. إن وضع إجراءات حوكمة أساسية في وقت مبكر يساعد الشركات على منع الصراعات الداخلية، وجذب رأس المال، والتوسع بمسؤولية.

## ب. الأساس المنطقي لاختيار مبادئ حوكمة معينة

حددت أطر العمل والخبراء المعترف بهم عالميًا عدة مبادئ أساسية لحوكمة الشركات، ومن أبرزها:

◇ المساءلة؛

◇ الشفافية؛

◇ العدالة والإنصاف؛ و

◇ المسؤولية.

علاوة على ذلك، بعض الأطر، مثل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وأدلة الحوكمة الرائدة، تسلط الضوء على مبادئ إضافية، بما في ذلك:

◇ الرؤية الاستراتيجية؛

◇ إدارة المخاطر؛

◇ الإفصاح؛

◇ الحياد؛

◇ القدرة على الاستجابة؛

◇ الفعالية والكفاءة؛

◇ المساواة والشمول؛ و

◇ سيادة القانون.

ورغم إمكانية توسيع القائمة، فإن المبادئ الأربعة أو الخمسة المذكورة أعلاه – المساءلة، والشفافية، والعدالة والإنصاف، والمسؤولية، وأحياناً الرؤية الاستراتيجية – تشكل الأساس لجميع المعايير الدولية تقريباً (IMD, 2023).

يركز هذا الدليل على خمسة مبادئ أساسية وهي الرؤية الاستراتيجية والمعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة، والمساءلة، والشفافية، والعدالة والإنصاف، والمسؤولية، وذلك للأسباب التالية:

- ◊ **الصلة بواقع الشركات الناشئة:** كما هو الحال مع الشركات الناشئة عالمياً، تعمل الشركات الناشئة المصرية ضمن فرق صغيرة الحجم، وتمويل محدود، وظروف سريعة التطور. لذا، بدلاً من إثقال كاهل المؤسسين بالتعقيدات، فإن التركيز على مبادئ حوكمة محددة يجعلها أكثر واقعية وقابلية للتنفيذ.
- ◊ **التأثير المباشر على نجاح الشركات الناشئة:** تُعالج هذه المبادئ الخمسة بشكل مباشر أكثر مشكلات الحوكمة التي تواجهها الشركات شيوغاً، بما في ذلك غموض المسؤوليات، وندرة التقارير، والمعاملة غير العادلة، والمعضلات الأخلاقية، والتخطيط قصير المدى. تُساعد هذه المبادئ الشركات الجديدة على جذب المستثمرين، وبناء المصداقية، وتجنب الأخطاء الشائعة.
- ◊ **التوافق مع أفضل الممارسات الدولية:** تُقرّ منظمات بارزة، مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومؤسسة التمويل الدولية ومؤسسات الحوكمة العالمية، هذه المبادئ المختارة باستمرار باعتبارها ركائز أساسية للحوكمة الرشيدة. كما تُركّز غالبية القواعد الدولية المُصممة للشركات الناشئة والصغيرة والمتوسطة على هذه المبادئ.
- ◊ **قابلية التوسع عبر مراحل النمو:** مع تطور الشركة الناشئة، يمكن التوسع في هذه المبادئ وتعديلها، وذلك بالانتقال من ممارسات مبكرة غير منظمة إلى أطر عمل أكثر دقة مع توسع الشركة. تضمن هذه الاستراتيجية التدريبية تغيير الحوكمة مع توسع الشركة، مما يعزز التوسع طويل الأمد.
- ◊ **الوضوح والقابلية للقياس:** قد يتمكن رواد الأعمال المصريون من تنفيذ ومراقبة التقدم بسهولة أكبر عندما يتم تحويل كل مبدأ إلى أهداف محددة وإجراءات قابلة للتنفيذ ومؤشرات أداء رئيسية قابلة للقياس.

## ج. العقبات التي تعترض تنفيذ الحوكمة

قد يكون من الصعب على الشركات الناشئة وضع أفكار حوكمة الشركات موضع التنفيذ، لأنها عادة ما تواجه بعض العقبات الصعبة، بما في ذلك:

### 1. مهام ومناصب غير محددة

أحياناً تعمل فرق التأسيس الصغيرة بشكل غير رسمي، مما قد يؤدي إلى تكرار الجهود والتضارب في صلاحيات اتخاذ القرار. عند تمثيل الشركات الناشئة، وفي غياب أدوار محددة بوضوح، يتعثر التقدم وتحدث صراعات.

## 2. غياب موافقة المؤسسين

تبدأ العديد من الشركات أعمالها دون اتفاقيات رسمية بين مؤسسيها أو مساهميها، مما يُبقي الملكية وحقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع غامضة. وهذا يُعرض عملية النمو للخطر نتيجةً للخلافات.

## 3. قصور الإدارة المالية

قد تتجاهل الشركات الناشئة الميزانية والتوقعات وإجراءات المحاسبة الأساسية وهي في عجلة من أمرها لتطوير المنتجات، مما يجعلها عرضة لمشاكل التدفق النقدي أو عدم الامتثال للوائح.

## 4. عدم كفاية هياكل المخاطر

تتخطى العمليات المرنة والتحوّلات السريعة في كثير من الأحيان تطورات ضوابط الأمن السيراني والامتثال والضوابط القانونية، مما يجعل الشركات أكثر عرضة للعقوبات أو الإجراءات القانونية أو الإضرار بالسمعة.

## 5. تأثير المستثمرين بغياب الشفافية

تتزعزع ثقة المستثمرين بسبب التقارير غير المنتظمة أو المتقطعة، مما يزيد من صعوبة وتكلفة جولات التمويل اللاحقة.

## 6. تجاهل الاستدامة والمعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة

في ظل القيود التي تفرضها الموارد، عادة ما تهمل الشركات الناشئة المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة، مما يؤدي إلى خسارة فرصة التميز في المرونة على المدى الطويل ومواءمة أصحاب المصلحة (CCG, 2024).

## د. أفضل ممارسات حوكمة الشركات الناشئة

- ◊ **ابدأ صغيرًا، وانم/تطور مع الشركة:** في البداية، يمكن أن تكون الحوكمة بسيطة ومقصورة على التتبع المالي وتحديد الأدوار بوضوح واتفاقيات المؤسسين. مع توسع الشركة، ينبغي تطبيق هياكل أكثر رسمية، مثل المجالس الاستشارية واجتماعات مجلس الإدارة الدورية والإجراءات المكتوبة.
- ◊ **احرص على تكيف الحوكمة مع كل مرحلة:** لا يوجد نهج واحد يناسب الجميع. في البداية، ينبغي أن تكون الحوكمة مرنة وفعّالة، لكن مع نمو الشركة، ينبغي أن تصبح أكثر رسمية.
- ◊ **اشرك أصحاب المصلحة:** اشرك المستثمرين والمستشارين وأعضاء الفريق المهمين في قرارات الحوكمة لمواءمة المصالح وخلق ثقافة يغلب عليها الشفافية والتعاون.
- ◊ **استفيد من التكنولوجيا:** لتسريع إجراءات الحوكمة والحفاظ على الشفافية، استخدم التقنيات الرقمية للتواصل وإعداد التقارير وحفظ السجلات (Directors' Institute, 2025).





### 3. مبادئ الحوكمة للشركات الناشئة

### 3. مبادئ الحوكمة للشركات الناشئة

#### 3.1. كيفية موازنة الرؤية الاستراتيجية مع المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة

##### أ. الهدف

تتزايد أهمية العوامل البيئية والاجتماعية والحوكمة للشركات الناشئة، إذ تعكس تأثير أنشطتها التجارية على المجتمع والبيئة. كما تؤثر هذه العوامل على قرارات المستثمرين والعملاء والموظفين والجهات التنظيمية وغيرهم من أصحاب المصلحة، الذين يبحثون عن شركات أكثر استدامة ومسؤولية. لذلك، يجب على الشركات الناشئة أن تكون على دراية باتجاهات المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة التي تُشكل صناعتها وسوقها، وكيف يمكنها الاستفادة منها لخلق قيمة وميزة تنافسية. سيناقدش هذا القسم جوانب مختلفة من مكونات المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة والخطوات العملية لتعزيز تطبيقها في مراحل النمو المختلفة، إذ تُعدّ هذه العوامل أداة أساسية لمساعدة الشركات الناشئة على التوسع عالميًا، نظرًا لكونها عاملًا حاسمًا في التصدير.

هذا الزخم العالمي نحو تبني هذه المعايير واضح أيضًا في مصر، حيث تجاوز الإطار كونه طوعيًا ليصبح من المتطلبات التنظيمية، لا سيما في القطاع المالي. أصدر البنك المركزي المصري لوائح ملزمة للتمويل المستدام في نوفمبر 2022، مما يجعل دمج المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة أمرًا إلزاميًا لجميع البنوك. تُلزم هذه القواعد البنوك بإنشاء وحدات استدامة مستقلة، وتقديم تقارير الاستدامة السنوية، ودمج تقييمات المخاطر البيئية والاجتماعية في ممارسات الإقراض الخاصة بها. وبالمثل، أصدرت الهيئة العامة للرقابة المالية قرار رقم 107 لسنة 2021 للمؤسسات المالية غير المصرفية التي يزيد صافي حقوق ملكيتها عن 100 مليون جنيه مصري، وقرار رقم 108 لسنة 2021 للشركات المدرجة التي يزيد صافي حقوق ملكيتها عن 500 مليون جنيه مصري، لإلزام هذه الشركات بالإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالمعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة والمناخ بما يتماشى مع إطار عمل فريق العمل المعني بالإفصاحات المالية المتعلقة بالمناخ (FRA, 2021). بما أن الإفصاح عن ممارسات المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة إلزامي بالفعل للبنوك والشركات الكبرى والمؤسسات المالية غير المصرفية، فإن توسيع نطاق هذه المتطلبات ليشمل الشركات الناشئة يُعدّ خطوة منطقية. لذا، فإن التوافق المُبكر مع المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة يمنح رواد الأعمال ميزة تنافسية في جذب الاستثمارات، ويؤهلهم بشكلٍ استباقي للامتثال التنظيمي مستقبلاً.

### فيما يلي بعض الأسئلة الإرشادية<sup>2</sup> التي يمكن أن تساعد في هذه العملية:

- ◊ هل تأخذ الرؤية الاستراتيجية لشركتك الناشئة في الاعتبار أولويات المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة المحددة جيدًا والتي تتعلق بصناعتك؟
- ◊ بناء على السؤال السابق، إذا كانت الإجابة بنعم، فهل تتوافق هذه الأولويات مع السياسات الداخلية (مثل المشتريات والتنوع)، ومخاطر الأعمال الحالية، والميزانيات السنوية وخطط الأقسام المختلفة؟
- ◊ هل تقوم بإجراء جلسات تدريبية لتعزيز وعي الموظفين بأهمية المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة لشركتك الناشئة؟
- ◊ هل تقوم شركتك الناشئة بنشر أو إعداد أي تقارير عن تقدمها في هذا الصدد؟

<sup>2</sup> هذه الأسئلة مُعدّة لتستخدم كدليل عام، وقد لا تنطبق على جميع الحالات. وهي تُشكل جزءًا من عملية أوسع نطاقًا ينبغي أن يُحددها مؤسسو كل شركة ناشئة، مع مراعاة ظروفهم الخاصة. ومع ذلك، يُمكن أن تُشكل مرجعًا أساسيًا أو نقطة انطلاق لتطبيق الخطوات العملية واستخدام الأدوات الموضحة في هذا الدليل.

## ج. الإطار (الرحلة المبكرة)

المكوّن	الخطوات والأدوات العملية	مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة
1. تحديد وتصنيف القضايا الرئيسية المتعلقة بالمعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قم بإعداد قائمة تتضمن 10 إلى 15 مشكلة محتملة تتعلق بالمعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة وتتعلق بصناعتك (على سبيل المثال، البصمة الكربونية، خصوصية البيانات، وممارسات العمل).</li> <li>• يمكنك الرجوع إلى المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة الخاصة بالصناعة (على سبيل المثال، مجلس معايير المحاسبة للاستدامة [SASB]، والمبادرة العالمية للتقارير [GRI]) للحصول على الإلهام.</li> <li>• اعقد جلسة عصف ذهني مع شركائك في التأسيس أو فريقك الأساسي لإدراج موضوعات المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة التي قد تؤثر على العمليات أو السمعة أو النمو.</li> </ul>	
2. جمع البيانات من أصحاب المصلحة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>داخليًا:</b> إجراء مقابلات غير رسمية أو استطلاعات رأي قصيرة مع أعضاء الفريق لفهم وجهات النظر المختلفة.</li> <li>• <b>خارجيًا:</b> التواصل مع العملاء الأوائل والموردين والموجهين وأعضاء المجتمع المحلي أو حق المستثمرين الملائكيين.</li> </ul> <p>يمكن تنفيذ هذه الخطوة من خلال استخدام <b>Google Forms</b> أو أدوات مثل <b>Survey Monkey</b>، ويجب أن تكون الأسئلة كمية ونوعية.</p>	« % من العناصر الأساسية المخطط لها في مجال المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة المكتملة - على سبيل المثال، قائمة القضايا، ومواءمة أهداف التنمية المستدامة، وتحديد الأهداف المبكرة.
3. رسم خريطة للقضايا وتحديد أولوياتها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء مصفوفة 2 × 2 مع "الأهمية لأصحاب المصلحة" على محور و "التأثير على الأعمال" على المحور الآخر.</li> <li>• قياس كل مدخل باستخدام طريقة تسجيل بسيطة (على سبيل المثال، مقياس من 1 إلى 5)، ثم رسم خريطة لكل مشكلة على المصفوفة.</li> <li>• ركز على الربع العلوي الأيسر.</li> </ul> <p>يمكن تنفيذ هذه الخطوة باستخدام <b>Excel</b> أو <b>Notion</b>.</p>	« % من المؤسسين يتوافقون مع الرؤية الموثقة.
4. مواءمة القضايا مع رؤية الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تأكد من أن أولويات المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة جزء من قرارات العمل، مثل المصادر والتوظيف وتطوير المنتجات.</li> <li>• حدد من هدف واحد إلى ثلاثة أهداف للمعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة تتوافق مع مهمة الشركة الناشئة، مثل تقليل نفايات التغليف بنسبة 30 % في غضون عام واحد.</li> </ul>	« % الأهداف الفصلية التي تم تحقيقها.
5. تقرير عن التقدم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتبع التقدم شهريًا أو ربع سنويًا باستخدام لوحات المعلومات الداخلية أو جداول البيانات.</li> <li>• شارك مدونة أو رسم بياني سنوي حول المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة على موقع الشركة الناشئة أو LinkedIn يتضمن الإنجازات والمجالات التي تحتاج إلى تحسين.</li> </ul>	« % من جلسات مواءمة الرؤية المخطط لها التي تم إجراؤها مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.



## د. الإطار (مرحلة النمو)

المكون	الخطوات والأدوات العملية	مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة
1. تحديد وتصنيف قضايا المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة الرئيسية	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد قائمة أولية لموضوعات المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة ذات الصلة بقطاع الشركات الناشئة (على سبيل المثال، انبعاثات الكربون، والتنوع والشمول، وخصوصية البيانات، والعمل العادل، وأخلاقيات سلسلة التوريد).</li> <li>استخدام الأطر الدولية المرجعية (مجلس معايير المحاسبة للاستدامة، والمبادرة العالمية للتقارير، فريق العمل المعني بالإفصاحات المالية المتعلقة بالمناخ، أهداف التنمية المستدامة) لبناء القائمة.</li> <li>تحليل تقارير المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة للشركات المماثلة لمعرفة القضايا التي يعطونها الأولوية.</li> <li>يمكن تنفيذ هذه الخطوة من خلال مراجعة تقارير المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة للأقران وورش عمل العصف الذهني الداخلية</li> </ul>	<p>« % من مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية التي تم تحقيقها</p> <p>« % من المبادرات المتعلقة بالمعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة التي تم تحديدها وتم إطلاقها أو قيد التنفيذ</p> <p>« درجة مواءمة الرؤية (من استطلاع رأي الموظفين أو القيادة)</p>
2. جمع البيانات من أصحاب المصلحة	<ul style="list-style-type: none"> <li>داخليًا: إجراء استطلاع رأي مع المديرين ورؤساء الأقسام.</li> <li>خارجيًا: جمع المدخلات من العملاء والمستثمرين وشركاء سلسلة التوريد وقادة المجتمع والمنظمات غير الحكومية.</li> <li>استخدم الاستطلاعات المنظمة لطلب من أصحاب المصلحة تقييم أهمية كل قضية من قضايا المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة على مقياس (على سبيل المثال، من 1 إلى 5).</li> <li>يمكن تنفيذ ذلك من خلال <b>Google Forms</b>، و<b>SurveyMonkey</b>، ومصفوفة تخطيط أصحاب المصلحة، والمقابلات المتعمقة.</li> </ul>	
3. حصر وتحديد القضايا وتحديد أولوياتها	<ul style="list-style-type: none"> <li>من الممكن تجميع تقييمات أصحاب المصلحة وحساب متوسط الدرجات لكل قضية على أساس أهميتها بالنسبة لأصحاب المصلحة وتأثيرها على الأعمال.</li> <li>يمكن إنشاء مصفوفة مادية لتوضيح الأولوية (أهمية أصحاب المصلحة العالية مقابل التأثير العالي على الأعمال).</li> <li>التركيز على الربع العلوي الأيسر.</li> <li>يمكن تنفيذ ذلك من خلال <b>Google Sheets</b> وبرامج المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة (مثل <b>Datamaran</b>، و<b>Novisto</b>، و<b>Enablون</b>)، نماذج مصفوفة المواد.</li> </ul>	
4. مواءمة القضايا مع رؤية الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة النتائج مع القيادة.</li> <li>التكامل في استراتيجية الأعمال من خلال تضمين القضايا الأكثر أهمية التي تخص المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة في عمليات إدارة المخاطر، وخرائط طرق المنتجات، وسياسات التوظيف والتنوع والمساواة والإدماج، والعمليات، ومعايير سلسلة التوريد.</li> <li>تحديد أهداف لكل قضية رئيسية (مثل 40 % من النساء في القيادة بحلول عام 2027).</li> </ul>	
5. تقرير عن التقدم	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقرير المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة السنوي أو تقرير التأثير: يتم هيكلته حول مواضيع جوهرية، ويظهر الأداء على أساس سنوي، ويتضمن مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف.</li> <li>الشفافية: تتضمن التحديات والمخاطر والخطوات التي يتم اتخاذها للتحسين.</li> <li>التواصل المتعلق بالبيئة والمجتمع والحوكمة: مشاركة التقدم مع المستثمرين والشركاء والعملاء عبر الرسائل الإخبارية ووسائل التواصل الاجتماعي والعروض التقديمية.</li> </ul>	

## هـ. الإطار (مرحلة النضج)

المكوّن	الخطوات والأدوات العملية	مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة
1. تحديد وتصنيف القضايا الرئيسية المتعلقة بالبيئة والمجتمع والحوكمة	<p>إعداد قائمة شاملة للقضايا المحتملة المتعلقة بالمعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة، والتي تتناسب مع صناعتك ونموذج عملك، بالإضافة إلى التقاط كل من المخاطر والفرص ذات الصلة من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الاستفادة من أطر عمل المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة مثل مجلس معايير الحاسبة للاستدامة، والمبادرة العالمية للتقارير، وفريق العمل المعني بالإفصاحات المالية المتعلقة بالمناخ، وأهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة، وذلك لبناء قائمة تتراوح بين 30 إلى 50 موضوعًا محتملاً ذا صلة.</li> <li>حصر وتحديد المخاطر/الفرص مع فرق متعددة الوظائف، مثل فرق التمويل والموارد البشرية والعمليات والامتثال والمنتج والتسويق.</li> <li>مقارنة قضايا المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة مع النظراء والمنافسين.</li> <li>تقسيم القضايا إلى فئات، مثل تأثير المناخ، والتنوع، والمصادر الأخلاقية، والأمن السيبراني، والمشاركة المجتمعية.</li> </ul>	<p>« % من الخطة الاستراتيجية طويلة المدى التي وافق عليها مجلس الإدارة</p> <p>« % من مؤشرات الأداء الرئيسية التي تم تحقيقها والمتعلقة بالمعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة (مرتبطة بأهداف التنمية المستدامة أو أطر عمل المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة)</p> <p>« % من تقارير الاستدامة والمعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة التي يتم إكمالها سنوياً</p> <p>« نسبة اجتماعات مجلس الإدارة التي تغطي أولويات المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة والأولويات الاستراتيجية طويلة الأجل</p>
2. جمع البيانات من أصحاب المصلحة	<p>تحديد القضايا الأكثر أهمية لأصحاب المصلحة والأكثر تأثيراً على الأعمال من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>حصر وتحديد أصحاب المصلحة من خلال تحديد مجموعات أصحاب المصلحة، مثل الموظفين والمستثمرين والعملاء والجهات التنظيمية والمنظمات غير الحكومية والموردين والشركاء المجتمعيين.</li> <li>تصميم استبيانات لتقييم أهمية القضايا المتعلقة بالمعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة.</li> <li>إجراء مقابلات معمقة من خلال جلسات فردية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، مثل المستثمرين الرئيسيين، والهيئات التنظيمية، والمنظمات غير الحكومية الشريكة.</li> <li>تسهيل عقد اجتماعات أو حلقات نقاش مستديرة لأصحاب المصلحة لجمع الملاحظات النوعية.</li> </ul> <p>يمكن تنفيذ ذلك من خلال منصات الاستطلاع مثل <b>Google</b> و <b>Microsoft Forms</b>، إلى جانب برامج إشراك أصحاب المصلحة مثل <b>Simply Stakeholders</b>.</p>	
3. حصر القضايا وتحديدتها حسب الأولوية	<p>تحويل رؤى أصحاب المصلحة إلى مصفوفة جوهرية لتحديد أولويات المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة الاستراتيجية من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تعيين قيم عددية لتقييمات أصحاب المصلحة.</li> <li>إعطاء الوزن المناسب لمجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين (على سبيل المثال، المستثمرين مقابل عامة الناس).</li> <li>بناء مصفوفة أهمية <math>2 \times 2</math> حيث يمثل المحور X التأثير على الأعمال ويمثل المحور Y الأهمية لأصحاب المصلحة.</li> </ul> <p>يمكن تنفيذ ذلك من خلال <b>Google Sheets</b> وبرامج تصور البيانات مثل <b>Tableau</b> و <b>Power BI</b>، ومنصات إدارة المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة مثل <b>Datamara</b> و <b>Novisto</b> و <b>Workiva</b>.</p>	

المكوّن	الخطوات والأدوات العملية	مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة
4. مواءمة القضايا مع رؤية الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> <li>دمج أولويات المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة في استراتيجية الشركة وإدارة المخاطر والتخطيط التشغيلي من خلال:</li> <li>• عرض نتائج تحليل الأهمية النسبية على القيادة والمجلس.</li> <li>• ربط المخاطر المتعلقة بالمعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة بسجلات مخاطر الأعمال الموجودة.</li> <li>• ضمان دمج أهداف المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة في الأهداف السنوية والنتائج الرئيسية والميزانيات وخطط الإدارات.</li> <li>• ضبط السياسات الداخلية مثل المشتريات، والتوظيف المتنوع، وخصوصية البيانات بناء على القضايا ذات الأولوية.</li> </ul>	
5. تقرير عن التقدم	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير تحديثات شفافة وموثوقة بشأن أداء المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة والمساءلة لأصحاب المصلحة من خلال:</li> <li>• نشر تقرير الاستدامة السنوي بما يتماشى مع المعايير المعترف بها، مثل والمبادرة العالمية للتقارير، فريق العمل المعني بالإفصاحات المالية المتعلقة بالمناخ.</li> <li>• استخدام مصفوفة الأهمية لتنظيم التقرير الذي يركز على الموضوعات الجوهرية ومؤشرات الأداء الرئيسية والتقدم.</li> <li>• تضمين ضمان الطرف الثالث لمصادقية البيانات.</li> <li>• توزيع التحديثات عبر القنوات المختلفة مثل الموقع الإلكتروني وبوابات المستثمرين.</li> </ul>	

## و. دراسات الحالة

### • قصة فشل

#### “ماذا يحدث إذا قمت بالتوسع دون أن تمتلك رؤية استراتيجية؟”

Zilingo، شركة ناشئة في مجال تكنولوجيا الأزياء ومقرها في سنغافورة، توسعت بسرعة دون أن يكون لديها رؤية استراتيجية واضحة. ونظرًا لتفضيلها النمو على الأساسيات، واجهت الشركة أخطاءً تشغيلية، وسوء تخصيص للموارد، وضعفًا في الرقابة المالية. وقد كشف غياب استراتيجية طويلة الأجل عن ثغرات في الحوكمة، مما أدى إلى تآكل ثقة المستثمرين وانهيار الشركة الناشئة. للمزيد من التفاصيل حول حالة Zilingo، يُرجى الاطلاع على الملحق الأول.

### • قصة نجاح

#### “ماذا يحدث إذا نجحت الشركة الناشئة في موازنة رؤيتها الاستراتيجية” “مع المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة؟”

Yodawy منصة رعاية صحية حديثة في مصر، تعمل على تطوير حلول رقمية لتسهيل حصول المرضى على الأدوية بشكل يسير وميسور التكلفة. أدخلت Yodawy منظور المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة في رؤيتها للرعاية الصحية الرقمية من خلال توفير القدرة على الوصول للدواء بأسعار معقولة، والاعتماد على شبكة صيدليات عادلة، والالتزام بأخلاقيات البيانات. نتيجة لذلك، اكتسبت ثقة المرضى والصيديات على حد سواء، وتمكنت من التوسع الإقليمي وجذب التمويلات من مختلف شركات رأس المال الاستثماري في الشرق الأوسط. للمزيد من التفاصيل حول حالة Yodawy، يُرجى الاطلاع على الملحق الأول.



## 3.2. كيفية تعزيز المساءلة في الشركات الناشئة

### أ. الأهداف

يُعدّ تحسين المساءلة في الشركات الناشئة هدفًا أساسيًا للحكومة، صُمم خصيصًا لتلبية احتياجات الشركات الناشئة سريعة النمو في مراحلها الأولى، ويتمشى مباشرة مع أفضل الممارسات العالمية (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مؤسسة التمويل الدولية). الأهداف التالية مُستمدة من مصادر رسمية، ومُعدّلة لتناسب بيئة الشركات الناشئة المصرية، باستخدام الأطر الدولية المُعتمدة والمبادئ التوجيهية المُرفقة بها (IFC, 2021).

يجب على الشركات الناشئة أن تبدأ بتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، بحيث يكون جميع أصحاب المصلحة وأعضاء الفريق والمؤسسين على دراية بأدوارهم والتزاماتهم. يُرسي هذا الوضوح أسس المسؤولية من خلال تجنب المفاهيم الخاطئة والعمل غير الضروري. ولا يقل أهمية عن ذلك شفافية التقارير واتخاذ القرارات. ينبغي إلزام المستثمرين والموظفين والشركاء بالحصول على تحديثات منتظمة حول التدابير المالية المهمة، بالإضافة إلى مصفوفات المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة عند الاقتضاء. يُمكن توحيد هذه الإفصاحات ودمج المساءلة في كل دورة إعداد تقارير بالاستفادة من موارد مثل منصة "Beyond the Balance Sheet" التابعة لمؤسسة التمويل الدولية.

ينبغي على الشركات الناشئة وضع إجراءات للإشراف والتقييم الحيادي لدعم هذه الممارسات. وتوفّر مجالس الإدارة الرسمية أو المجالس الاستشارية — التي تُعيّن لمراقبة الإدارة وتقييم الأداء ومراجعة الاستراتيجيات — آليات رقابة غير متحيّزة على القيادة. تُؤكّد هذه الأنظمة الامتثال، وتُحدّد المشاكل، وتُحفّز على اتخاذ إجراءات تصحيحية عند دمجها مع أنشطة الرقابة (سير عمل الموافقات، وفصل الأدوار) ومع عمليات التدقيق الداخلي والخارجي المُخطّط لها. لكي يُدرك الجميع عواقب الأداء دون المستوى أو القيام بمخالفات، من الضروري تعزيز ثقافة الملكية بشكل يتجاوز الهياكل والإجراءات. لتحقيق ذلك، يجب نشر وتطبيق مدونات صريحة حول الأخلاقيات، وتضارب المصالح، والإجراءات التأديبية (NTIA, 2024).

وأخيرًا، من أجل تعزيز المصداقية والثقة داخل الشركة وخارجها، يجب أن تكون جميع تدابير المساءلة متوافقة مع الرؤية الاستراتيجية للشركة الناشئة ومصالح أصحاب المصلحة، كما يجب أن تعكس الأهداف طويلة الأجل ومتطلبات المستثمرين والموظفين والمستهلكين والنظام البيئي الأكبر.

## ب. حدد موقعك

فيما يلي بعض الأسئلة الإرشادية<sup>3</sup> التي يمكن أن تساعد في هذه العملية:

♦ هل وضعت إجراءات للمساءلة داخل شركتك الناشئة تتضمن تحديد الأدوار والمسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار، بالإضافة إلى آليات إعداد تقارير الأداء، والوظائف الاستشارية والإشرافية، والالتزام بالمعايير الأخلاقية؟

♦ هل تمتلك شركتك الناشئة وحدة تدقيق مسؤولة عن الإشراف على الإجراءات المالية والإدارية؟

<sup>3</sup> هذه الأسئلة مُعدّة لتستخدم كدليل عام، وقد لا تنطبق على جميع الحالات. وهي تُشكل جزءاً من عملية أوسع نطاقاً ينبغي أن يُحددها مؤسسو كل شركة ناشئة، مع مراعاة ظروفهم الخاصة. ومع ذلك، يُمكن أن تُشكل مرجعاً أساسياً أو نقطة انطلاق لتطبيق الخطوات العملية واستخدام الأدوات الموضحة في هذا الدليل.

## ج. الإطار (المرحلة المبكرة)

المكوّن	الخطوات والأدوات العملية	مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة
1. تحديد الأدوار وحقوق القرار	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صياغة وتوقيع اتفاقية المؤسسين التي تحدد تقسيمات الأسهم، ومستويات اتخاذ القرار، ومسارات التصعيد.</li> <li>• إعداد الهيكل التنظيمي ووثائق توصيف الأدوار لجميع وظائف الفريق المؤسس.</li> </ul>	<p>« % من وضوح الأدوار</p> <p>« % من المؤسسين الذين وقعوا اتفاقيات تغطي الأدوار والأسهم والمساهمات</p> <p>« % من وظائف الأعمال الأساسية مع المالكين أصحاب المسؤولية المعيّنين رسميًا</p> <p>« نسبة توصيات المستشارين أو الموجهين القابلة للتنفيذ التي تم اعتمادها</p>
2. هيئة استشارية غير رسمية للإشراف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشكيل مجلس استشاري صغير مكون من 2-3 من المرشدين ذوي الخبرة.</li> <li>• إعداد ميثاقًا للمجلس يشمل: وتيرة الاجتماعات (شهرية/ربع سنوية)، ونطاقها (مراجعة الاستراتيجية، والإعداد لجولات التمويل)، والمنتجات النهائية (محاضر قابلة للتنفيذ).</li> </ul>	
3. الضوابط الداخلية الأساسية والتدقيق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنفيذ آلية الموافقة المزدوجة على النفقات التي تتجاوز حدًا محددًا.</li> <li>• الفصل بين المهام المتعلقة بالتعامل مع النقد، والحاسبة، والتسويات.</li> <li>• جدولة المراجعة الداخلية ربع سنويًا (يمكن أن يقوم بها محاسب موثوق أو مستشار مالي).</li> </ul>	
4. التقارير والشفافية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير لوحة متابعة شهرية تغطي الأرباح والخسائر، والسيولة المتاحة، و2-3 من مؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية (على سبيل المثال، نمو المستخدم).</li> <li>• استخدم إرشادات الإفصاح "Beyond the Balance Sheet" الصادرة عن مؤسسة التمويل الدولية لتضمين مقاييس بسيطة لرضا العملاء.</li> </ul>	
5. المعايير الأخلاقية والسلوك	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدونة سلوك موجزة تتماشى مع المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للشركات متعددة الجنسيات بشأن السلوك التجاري المسؤول.</li> <li>• عقد دورة تدريبية سنوية حول تضارب المصالح، وخصوصية البيانات، ومكافحة الرشوة.</li> <li>• تحديد قناة للإبلاغ عن المخالفات (حتى لو كانت عبر البريد الإلكتروني) ووضع آلية بسيطة للتحقيق في البلاغات.</li> </ul>	

## د. الإطار (مرحلة النمو)

المكوّن	الخطوات والأدوات العملية	مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة
1. مجالس الإدارة الرسمية وهيئات الحوكمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تشكيل مجلس إدارة يضم عضوًا مستقلًا واحدًا على الأقل.</li> <li>إعداد ميثاق مجلس إدارة يوضح الأدوار، ومستويات اتخاذ القرار، ووتيرة الاجتماعات (على سبيل المثال، كل شهرين).</li> <li>تطوير عملية تعيين مجلس الإدارة لتجديد المهارات وضمان التنوع مع تطور الاحتياجات.</li> </ul>	<p>« % من اجتماعات المجلس الاستشاري المخطط لها تم عقدها .</p> <p>« نسبة القرارات الاستراتيجية التي تم تعيين أصحابها المسؤولين بشكل واضح.</p> <p>« نسبة المديرين التنفيذيين الذين لديهم مؤشرات أداء رئيسية خاصة بدورهم</p>
2. اللجان المتخصصة	<ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء لجان التدقيق والمخاطر والكافآت، على أن يكون لكل منها شروط مرجعية مكتوبة.</li> <li>ضم خبراء ماليين وقانونيين إلى لجان التدقيق والمخاطر .</li> <li>استخدام نماذج تقارير اللجنة وجدولة جلسات اللجنة الشهرية أو الفصلية.</li> </ul>	
3. الضوابط الداخلية المتقدمة والتدقيق الداخلي	<ul style="list-style-type: none"> <li>اعتماد إطار عمل للرقابة الداخلية (على سبيل المثال، لجنة المنظمات الراعية للجنة تريداوي [COSO]) يتناسب مع حجم الشركة الناشئة.</li> <li>تعيين موظف تدقيق داخلي ولو بدوام جزئي لإجراء عمليات تدقيق نصف سنوية.</li> <li>تتبع النتائج والمعالجة عبر أداة إدارة التدقيق (على سبيل المثال، جدول بيانات بسيط أو برنامج سحابي).</li> </ul>	
4. التقارير الشاملة	<ul style="list-style-type: none"> <li>نشر التقارير المتكاملة ربع السنوية باستخدام مجموعة أدوات Beyond the Balance Sheet.</li> <li>تكليف جهة خارجية بضمان سنوي للبيانات المالية وغير المالية.</li> </ul>	
5. إدارة مخاطر المؤسسة والامتثال	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ معايير الأداء الخاصة بمؤسسة التمويل الدولية (PS1-PS8) لإدارة المخاطر البيئية والاجتماعية والتشغيلية.</li> <li>الاحتفاظ بسجل المخاطر الذي تتم مراجعته ربع سنويًا على الأقل من قبل لجنة المخاطر.</li> <li>إنشاء خط ساخن للمبلغين عن المخالفات وبروتوكول تحقيق موثق للانتهاكات الأخلاقية.</li> </ul>	

## هـ. الإطار (مرحلة النضج)

المكون	الخطوات والأدوات العملية	مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة
1. مجلس إدارة مستقل بالكامل وتقييم مجلس الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توسيع مجلس الإدارة ليشمل اثنين على الأقل من المديرين المستقلين.</li> <li>• إنشاء لجنة ترشيح مع ميثاق لاختيار المديرين، وأهداف التنوع، وتخطيط الخلافة .</li> <li>• إجراء تقييمات سنوية لمجلس الإدارة والمدير (باستخدام ميسرين خارجيين) لتحديد الثغرات ودفع التحسين المستمر.</li> </ul>	<p>« % من قرارات مجلس الإدارة التي تم تنفيذها</p> <p>« % من جان الحوكمة النشطة</p> <p>« درجة فعالية مجلس الإدارة من التقييمات الداخلية أو الخارجية</p>
2. التدقيق الشامل والضمان	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحفاظ على قسم التدقيق الداخلي ( داخليًا أو خارجيًا) الذي يقدم التقارير وظيفيًا إلى لجنة التدقيق .</li> <li>• تمكين لجنة التدقيق ( مع خبير مالي واحد على الأقل) من خلال ميثاق مفصل للإشراف على السياسات المحاسبية والضوابط الداخلية ونطاق التدقيق الخارجي .</li> <li>• استخدام برامج إدارة التدقيق لتتبع النتائج.</li> </ul>	
3. التقارير المتكاملة والإفصاح عن المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نشر تقرير سنوي متكامل يتماشى مع المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية S1/S2 والمبادرة العالمية للتقارير، ويغطي الاستراتيجية والحوكمة والأداء والآفاق.</li> <li>• الحصول على ضمان خارجي بشأن مقاييس المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة (على سبيل المثال، البصمة الكربونية، وإحصاءات التنوع).</li> <li>• استخدام منصة إدارة الاستدامة لأتمتة جمع البيانات وتحسين الدقة.</li> </ul>	
4. إدارة المخاطر والامتثال المتقدمة للمؤسسات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعتماد إطار عمل COSO لإدارة المخاطر المؤسسية، وتكييف بيانات الرغبة في المخاطرة مع استراتيجية الشركة.</li> <li>• الحفاظ على سجل ديناميكي للمخاطر، يتم مراجعته كل ثلاثة أشهر من قبل لجنة المخاطر ، مع مسارات تصعيد واضحة للمخاطر الكبرى.</li> <li>• تنفيذ نظام إدارة الامتثال لتتبع الالتزامات التنظيمية وأتمتة سير العمل.</li> </ul>	
5. إشراك أصحاب المصلحة والإشراف على الأخلاقيات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشكل اللجنة الاستشارية لأصحاب المصلحة (على سبيل المثال، المستثمر، العميل، المجتمع) التي تجتمع مرتين سنويًا لتسليط الضوء على المخاوف والتعاون في إيجاد الحلول.</li> <li>• الحفاظ على خط ساخن للمبلغين عن المخالفات على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، مع وجود جهة خارجية مستقلة متلقية وبرتوكولات تحقيق محددة.</li> <li>• تحديث وتوصيل مدونة الأخلاقيات سنويًا، مع التدريب الإلزامي .</li> </ul>	



## • قصة فشل

## “ماذا يحدث إذا تركزت السلطة وضعفت الرقابة؟”

شركة **WeWork**، وهي شركة ناشئة مقرها الولايات المتحدة تُقدم مساحات مكتبية مرنة وخدمات ذات صلة للشركات، حققت نموًا هائلًا، لكنها عانت في نهاية المطاف من إخفاقات فادحة في حوكمتها. وقد سمح غياب الرقابة المستقلة لمجلس الإدارة بسيطرة تنفيذية غير منضبطة واتخاذ قرارات عالية المخاطر، لا سيما في عهد رئيسها التنفيذي السابق. كما سمح ضعف هياكل الحوكمة ومجلس الإدارة غير الفعال باستمرار الغموض المالي، مما قوّض المساءلة والشفافية. وتُظهر حالة **WeWork** مخاطر تركيز سلطة اتخاذ القرار دون رقابة كافية، فسلطة الضوء على كيف يمكن لضعف الحوكمة أن يهدد استقرار ومصادقية حتى أفضل الشركات الناشئة تمويلًا. للمزيد من التفاصيل حول حالة **WeWork**، يُرجى الاطلاع على الملحق الأول.

## • قصة نجاح

## “ماذا سيحدث إذا تم تعزيز المساءلة وتنفيذها من خلال الإجراءات المطبقة؟”

أنشأت شركة **HubSpot**، وهي شركة أمريكية متخصصة في تطوير وتسويق البرمجيات، مدونة سلوك عامة، ولجنة أخلاقيات داخلية، وقنوات إبلاغ مجهولة لضمان المساءلة الفعالة. وقد أدت هذه الإجراءات إلى إرساء ثقافة امتثال قوية، مما ساعد على تجنب الفضائح وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة. ونتيجةً لذلك، توسعت الشركة في السوق، وتسارعت عملية نضجها بشكل إيجابي. للمزيد من التفاصيل حول حالة **HubSpot**، يُرجى الاطلاع على الملحق الأول.

### 3.3. كيفية تعزيز الشفافية في الشركات الناشئة

#### أ. الهدف

يُعدّ تحسين الشفافية والانفتاح أمرًا بالغ الأهمية لبناء المصداقية، وتشجيع العمل الجماعي، ومساعدة الشركات على تحقيق نجاح طويل الأمد. وتُستمدّ الأهداف التالية من خبراء القطاع والمصادر الرسمية، بالإضافة إلى أفضل الممارسات.

إن إنشاء قنوات تواصل متطورة وفعّالة -مثل الاجتماعات الدورية، وجلسات التقييم، وطلبات البيانات المفتوحة- سيساعد الشركات الناشئة على تعزيز التواصل الصادق والمفتوح من خلال تحويل الشفافية إلى حوار مستمر، وتعزيز الثقة المتبادلة، وتحديد مجالات التحسين بسرعة. كما يجب عليها ضمان شفافية التقارير والإفصاح من خلال إعداد جميع البيانات ذات الصلة، بما في ذلك البيانات المالية (الدخل والتدفقات النقدية)، والمقاييس التشغيلية المهمة، باستخدام أطر عمل راسخة ونماذج جاهزة للتدقيق، ونشرها بانتظام. تُحسّن الشركات الناشئة قابلية مقارنتها ومصداقيتها مع المستثمرين والشركاء من خلال توفير تحديثات واضحة ودقيقة وفي الوقت المناسب تتجاوز الحد الأدنى من الالتزامات التنظيمية الأساسية.

ينبغي على الشركات الناشئة استخدام منصات رقمية، مثل لوحات المعلومات أو بوابات المستثمرين التي تديرها مؤسسة التمويل الدولية من خلال منصة "Beyond the Balance Sheet"، لزيادة التفاعل. سيتيح ذلك لأصحاب المصلحة الاطلاع الفوري على مقاييس الأداء، ومسار النمو، والحوكمة، وتوفير سبل سهلة لتقديم الأفكار والمخاوف والملاحظات. ووفقًا لأفضل ممارسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، يجب على الشركات الناشئة الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والامتنال للوائح التنظيمية من خلال تطبيق استراتيجية رسمية وهي "الامتنال أو الشرح"؛ فإما أن تفصح بشكل كامل عن إجراءات الحوكمة (تكوين مجلس الإدارة، وقواعد التعويضات، وأطر المخاطر) أو أن تقدم تفسيرًا لأي انحرافات عن ذلك. وأخيرًا، ينبغي تقييم أساليب الشفافية وتعديلها بشكل دوري، مع تحديث السياسات والإجراءات لتعكس مرحلة نمو الشركة الناشئة، وتوقعات أصحاب المصلحة، والبيئات التنظيمية المتغيرة.

#### ب. حدد موقعك

فيما يلي بعض الأسئلة الإرشادية<sup>4</sup> التي يمكن أن تساعد في هذه العملية:

♦ هل قامت شركتك الناشئة بدمج الشفافية كمبدأ حوكمة في عملياتها من خلال تنفيذ سياسات الإفصاح عن المعلومات وإدارة الوثائق وإمكانية الوصول إليها والتعريف الواضح للبيانات والمعلومات السرية؟

♦ هل تستخدم أي أدوات رقمية لدعم إدارة البيانات الداخلية وتسهيل إمكانية الوصول إلى المعلومات؟

<sup>4</sup> هذه الأسئلة مُعدّة لتستخدم كدليل عام، وقد لا تنطبق على جميع الحالات. وهي تُشكّل جزءًا من عملية أوسع نطاقًا ينبغي أن يُحددها مؤسسو كل شركة ناشئة، مع مراعاة ظروفهم الخاصة. ومع ذلك، يمكن أن تُشكّل مرجعًا أساسيًا أو نقطة انطلاق لتطبيق الخطوات العملية واستخدام الأدوات الموضحة في هذا الدليل.

## ج. الإطار (المرحلة المبكرة)

المكوّن	الخطوات والأدوات العملية	مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة
1. سياسة الإفصاح والتقييم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سياسة إفصاح قصيرة تحدد الفئات (الأحداث المالية، والحوكمة، والأحداث المادية).</li> <li>• إنشاء تقويم للإفصاح (على سبيل المثال، ملخصات ربع سنوية؛ تنبيهات فورية بالتغيرات الجوهرية).</li> </ul>	<p>« % من النفقات التي تم تتبعها وتصنيفها بدقة نسبة دقة توقعات استهلاك النقد مقارنة بالأرقام الفعلية « % من القرارات التشغيلية والمالية الرئيسية التي تم توثيقها ومشاركتها</p>
2. الإفصاح عن ممارسات الحوكمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تلخيص وتحميل اتفاقية المؤسسين، وميثاق المشورة، ومصفوفة حقوق اتخاذ القرار على بوابة إلكترونية.</li> <li>• تسليط الضوء على أي انحرافات أو تحديثات في ملخص الحوكمة.</li> </ul>	
3. الأحداث الجوهرية وتنبيهات المخاطر	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد مستويات الأهمية (على سبيل المثال، تغيير في عدد الموظفين بنسبة &gt; 10 %، جولات تمويل جديدة).</li> <li>• إنشاء نموذج إشعار الحدث.</li> <li>• توزيع التنبيهات عبر البريد الإلكتروني والبوابة الإلكترونية خلال خمسة أيام عمل.</li> </ul>	
4. إدارة المستندات والوصول إليها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام حل تخزين سحابي (على سبيل المثال، Google Drive) مع بنية مجلد واضحة.</li> <li>• تطبيق أذونات العرض فقط لأصحاب المصلحة الخارجيين.</li> <li>• تمكين التحكم في الإصدار لجميع التحميلات.</li> </ul>	
5. بروتوكول التواصل مع أصحاب المصلحة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد عنوان بريد إلكتروني مخصص للمستثمرين فقط وساعات عمل مكتبية افتراضية شهرية.</li> <li>• تحديد اتفاقية مستوى الخدمة لمدة ثلاثة أيام عمل للرد على الاستعلامات.</li> <li>• إدارة علاقات العملاء البسيطة أو جدول البيانات.</li> </ul>	

## د. الإطار (مرحلة النمو)

المكوّن	الخطوات والأدوات العملية	مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة
1. سياسة الإفصاح المعززة والجدول الزمني	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديث سياسة الإفصاح لتغطية النتائج المالية الفصلية والأحداث الجوهرية وتغييرات الحوكمة.</li> <li>• الاحتفاظ بتقويم الإفصاح المدمج في بوابة علاقات المستثمرين الخاصة بك.</li> </ul>	<p>« نسبة اكتمال التقارير الشهرية (المالية + العمليات) »</p> <p>« % من مقاييس الأعمال الرئيسية التي تم تحديثها وإتاحتها لأعضاء الفريق »</p> <p>« % من تسليم تحديثات المستثمر في الوقت المحدد »</p>
2. إعداد التقارير الموحدة للمناقشة والتحليل الإداري	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام نموذج التحليل والمناقشة من مجموعة أدوات Beyond the Balance Sheet التابعة لمؤسسة التمويل الدولية للتقارير الفصلية.</li> <li>• تدريب فريق التمويل على إعداد قسم تحليل وإدارة المشروعات يتكون من صفحتين إلى ثلاث صفحات يسلط الضوء على العوامل المحركة والمخاطر والتوقعات.</li> </ul>	
3. بوابة علاقات المستثمرين على شبكة الإنترنت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء بوابة إلكترونية آمنة (على سبيل المثال، SharePoint، Airtable) مع لوحة معلومات للمقاييس المالية والبيانات الصحفية الأخيرة ومستندات الحوكمة.</li> <li>• أتمتة تغذية البيانات من نظام الحاسبة الخاص بك للحصول على أرقام محدثة.</li> </ul>	
4. ندوات عبر الإنترنت وجلسات أسئلة وأجوبة للمستثمرين المنتظمين	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جدولة ندوات عبر الإنترنت أو مؤتمرات هاتفية ربع سنوية وتوزيع عروض الشرائح مسبقًا.</li> <li>• تسجيل الجلسات، ومشاركة النصوص المكتوبة، ومتابعة الأسئلة التي لم تتم الإجابة عليها خلال خمسة أيام عمل.</li> </ul>	
5. الملفات التنظيمية والإفصاحات العامة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد وتقديم التقارير السنوية/نصف السنوية وفقًا لقواعد تبادل الأوراق المالية المحلية أو التزامات السجل التجاري.</li> <li>• الاستعانة باستشاري خارجي للتحقق من اكتمال وتوقيت التقديمات.</li> </ul>	

## هـ. الإطار (مرحلة النضج)

المكوّن	الخطوات والأدوات العملية	مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة
1. بوابة بيانات ومنهجيات المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة مفتوحة ومتاحة للوصول إليها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير واجهة برمجة تطبيقات مخصصة لبيانات المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة وبوابة إلكترونية تعرض المقاييس الفصلية (الانبعاثات والتنوع والنفايات).</li> <li>• نشر مستندات منهجية مفصلة وقواميس بيانات إلى جانب كل مجموعة بيانات.</li> </ul>	
2. الإفصاح عن استدامة سلسلة التوريد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نشر سجل الموردين الذي يحتوي على أفضل 20 بائعًا بتقييمات المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة.</li> <li>• إصدار تقرير سنوي حول سلسلة التوريد يلخص نتائج التدقيق وخطط التحسين .</li> <li>• رابط للتحقق من قبل جهة خارجية (على سبيل المثال، التقييمات المتوافقة مع المبادرة العالمية للتقارير).</li> </ul>	« % من الإفصاحات التي تم تقديمها علنًا، بما يتماشى مع المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة
3. الشفافية في المساهمات الضريبية والمالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نشر بيان الشفافية الضريبية بما يتماشى مع معايير العمل 13 لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.</li> <li>• توفير جداول ضريبية قابلة للتحميل حسب البلد وتعليق سردي على المساهمات الرئيسية.</li> <li>• ندوة إلكترونية سنوية حول الضرائب لأصحاب المصلحة.</li> </ul>	« % من تقارير التدقيق المقدمة ضمن المواعيد النهائية التنظيمية « % من طلبات معلومات أصحاب المصلحة التي تم الوفاء بها ضمن الأطر الزمنية المحددة
4. تعويضات المديرين التنفيذيين وربطها بالمعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نشر تقرير عن الأجور يوضح الأجر الأساسي والمكافآت ومنح الأسهم.</li> <li>• تضمين بطاقة أداء مؤشرات الأداء الرئيسية للمعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة التي توضح روابط الدفع (على سبيل المثال، نسبة المكافأة المرتبطة بخفض الانبعاثات).</li> <li>• الحصول على ضمان من طرف ثالث بشأن التعويضات والإفصاحات المتعلقة بمواءمة المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة.</li> </ul>	« وتيرة مراجعة مجلس الإدارة للتقارير المالية والتقارير البيئية والاجتماعية والحوكمة والامتثال
5. خارطة الطريق الاستراتيجية وشفافية التقدم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نشر خارطة طريق استراتيجية مدتها خمس سنوات، تسلط الضوء على الإيرادات والتأثير وأهداف المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة.</li> <li>• تحديث متعقب التقدم العام شهريًا (على سبيل المثال، إكمال المرحلة 3/10).</li> <li>• اطلب آراء أصحاب المصلحة عبر "منتدى خريطة الطريق" عبر الإنترنت، مع توثيق الاستجابات وخطط العمل.</li> </ul>	



## • قصة فشل

## “ماذا يحدث إذا كانت الشفافية مفقودة؟”

واجهت شركة **GoMechanic**، التي كانت تُعتبر في السابق نجماً صاعداً في مجال خدمات السيارات، تراجعاً حاداً بعد الكشف عن تضخم الإيرادات والتلاعب بالبيانات. أخفقت إدارة الشركة في تقديم إفصاحات صادقة وفي الوقت المناسب، مما أدى إلى تآكل ثقة أصحاب المصلحة الرئيسيين، بمن فيهم المستثمرين والعملاء والموظفين. أدى هذا النقص في الشفافية إلى انسحاب المستثمرين وألحق ضرراً بالغاً بسمعتها. في نهاية المطاف، توضح حالة **GoMechanic** كيف يمكن للتهاون في الشفافية أن يزعزع ثقة أصحاب المصلحة ويهدد استمرارية حتى أكثر المشاريع الواعدة على المدى الطويل. تتوفر المزيد من التفاصيل حول حالة **GoMechanic** في الملحق الأول.

## • قصة نجاح

## “ماذا سيحدث إذا تم اعتماد إجراءات معينة لتعزيز الشفافية؟”

**Twiga Foods** هي شركة ناشئة كينية في مجال التكنولوجيا الزراعية، تأسست عام 2014، وتُشغل منصةً لتوريد الأغذية عبر الهاتف المحمول، تربط صغار المزارعين بالبائعين في المناطق الحضرية. استخدمت الشركة لوحات معلومات رقمية لعرض الأسعار وجدول التسليم والمدفوعات للمزارعين في الوقت الفعلي. كما نشرت تقارير واضحة للمستثمرين والشركاء، وتواصلت بصراحة مع الجهات التنظيمية بشأن تحديات سلسلة التوريد. وهكذا، عززت هذه الإجراءات مشاركة المزارعين وثقتهم، وحصلت على تمويل كبير من مؤسسة التمويل الدولية وغولدمان ساكس، إلى جانب جهات مانحة دولية أخرى. للمزيد من التفاصيل حول حالة تويجا، يُرجى الاطلاع على الملحق الأول.

### 3.4. كيفية تعزيز العدالة والإنصاف في الشركات الناشئة

#### أ. الهدف

يُعدّ تعزيز العدالة والإنصاف في الشركات أمرًا أساسيًا لترسيخ المصداقية، وتشجيع الإبداع، وضمان استمرارية الأعمال على المدى الطويل. وتُشكّل المبادئ التوجيهية الرسمية وأفضل الممارسات المُعتمدة أساسًا لتحقيق الأهداف التالية.

يجب على الشركات الناشئة ضمان تكافؤ الفرص من خلال وضع إجراءات صنع قرار تدعم "المعاملة العادلة لجميع المساهمين"، سواءً في انتخابات مجلس الإدارة أو الصفقات التجارية المهمة. ينبغي تقليل نفقات التصويت والعوائق، وإتاحة التصويت الإلكتروني والتصويت بالوكالة، والإعلان عن الاجتماعات مسبقًا، وضمان تكافؤ فرص جميع أعضاء الفريق في الوصول إلى القيادة والتطور والنمو. يجب أن تُمنح الترقّيات بناءً على الجدارة فقط، لا على التحيز أو العلاقات الشخصية. كما أن اعتماد إجراءات رسمية لتضارب المصالح (وفقًا لمبادئ مجموعة العشرين/ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) تُلزم بالإفصاح عن معاملات الأطراف ذات الصلة وتحديد واعتمادها من قبل مديرين مستقلين أو مجلس استشاري، أمر ضروري لترسيخ نظام تقييم دوري وغير متحيز. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تطبيق مراجعات أداء شفافة ووفقًا لمعايير محايدة، بحيث يكون جميع الموظفين على دراية بمسؤولياتهم ومجالات التحسين.

يجب على الشركات الناشئة تطوير أساليب سريعة وغير مكلفة تُمكن أصحاب المصلحة (الموظفين والمساهمين) من التعبير عن شكاواهم، مثل توفير خطوط ساخنة متخصصة للشكاوى وإجراءات تحكيم مُعجلة، وذلك لتحقيق إطار العدالة والإنصاف. ولضمان "حصول جميع المساهمين على فرصة الحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم بتكلفة معقولة ودون تأخير مُفرط"، يجب أن تأخذ هذه الآليات جميع المخاوف على محمل الجد، وأن تسمح للأشخاص بالتماس التعويض عند انتهاك حقوقهم. تحمي هذه الإجراءات نزاهة حوكمة الشركة الناشئة، وتعزز الثقة، وتُنبّط المخالفات.

#### ب. حدد موقعك

فيما يلي بعض الأسئلة الإرشادية<sup>5</sup> التي يمكن أن تساعد في هذه العملية:

- ◊ هل قامت شركتك الناشئة بدمج مبدأ العدالة في مكان العمل بشكل صريح من خلال تحديد الحقوق، وضمان المشاركة العادلة في عمليات صنع القرار، وتنفيذ سياسة تضارب المصالح، وإنشاء إطار تنظيمي لتقاسم الأرباح؟
- ◊ هل لدى شركتك الناشئة لوائح داخلية لضمان المعاملة العادلة للنساء والأشخاص ذوي الإعاقة؟

<sup>5</sup> هذه الأسئلة مُعدّة لتستخدم كدليل عام، وقد لا تنطبق على جميع الحالات. وهي تُشكّل جزءًا من عملية أوسع نطاقًا ينبغي أن يُحددها مؤسسو كل شركة ناشئة، مع مراعاة ظروفهم الخاصة. ومع ذلك، يُمكن أن تُشكل مرجعًا أساسيًا أو نقطة انطلاق لتطبيق الخطوات العملية واستخدام الأدوات الموضحة في هذا الدليل.

## ج. الإطار (المرحلة المبكرة)

المكوّن	الخطوات والأدوات العملية	مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة
1. تعريف حقوق المساهمين	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ميثاق موجز لحقوق المساهمين يغطي التسجيل الآمن، ونقل الأسهم، وتقاسم الأرباح، والتصويت، وانتخابات مجلس الإدارة، والموافقة على تغييرات المواد، وإجراءات البيع.</li> <li>• توزيع الميثاق للإقرار كتابيًا على كل مساهم.</li> </ul>	<p>« % من إجمالي الموظفين من النساء أو من الفئات المهمشة »</p> <p>« % من الموظفين المعيّنين من مناطق جغرافية متنوعة »</p> <p>« % من العقود الموقعة »</p> <p>« % من المؤسسين والفريق الأولي الذين لديهم اتفاقيات أسهم »</p> <p>« نسبة الأدوار التي تم إكمالها مع معيار الرواتب »</p>
2. عملية المشاركة في اتخاذ القرار	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد حدود بنود جدول الأعمال (على سبيل المثال، ≤ 5% من ملكية الأسهم) لاقتراح الموضوعات في الاجتماعات العامة.</li> <li>• السماح بالتصويت بالوكالة والتصويت الإلكتروني، مع تعليمات واضحة عبر الإنترنت.</li> <li>• إصدار إشعارات الاجتماع قبل 21 يومًا على الأقل، بما في ذلك نماذج الوكالة وقواعد التصويت.</li> </ul>	
3. سياسة تضارب المصالح	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنفيذ سياسة المعاملات ذات الصلة التي تتطلب:</li> <li>- الإفصاح عن أي مصالح مادية من قبل المديرين/الإدارة؛</li> <li>- موافقة المساهمين غير المهتمين أو المراجع المستقل؛ و</li> <li>- الاحتفاظ بسجل عام يلخص كل معاملة.</li> </ul>	
4. آلية التنظيم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء عملية شكاوى المساهمين من خلال:</li> <li>- نموذج بسيط للاستلام عبر الإنترنت/البريد الإلكتروني؛ و</li> <li>- طوات محددة بوضوح (التصعيد إلى الوساطة/التحكيم).</li> <li>• تقديم حلول بديلة للنزاعات (على سبيل المثال، التحكيم منخفض التكلفة في مركز متخصص).</li> </ul>	
5. حماية الأقليات في حالة تغيير السيطرة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تضمين فقرات تنص على حقوق الارتباط عند البيع وحقوق الإلزام بالبيع في اتفاقية المؤسسين أو المساهمين .</li> <li>• تحديد صيغ القيمة العادلة وإجراءات الموافقة على أحداث تغيير السيطرة.</li> <li>• تأكد من حصول جميع المساهمين على شروط متطابقة لأي بيع للأسهم/السيطرة.</li> </ul>	

## د. الإطار (مرحلة النمو)

المكوّن	الخطوات والأدوات العملية	مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة
1. حقوق الأولوية والأغلبية المؤهلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تضمن حقوق الأولوية ومستويات الأغلبية المؤهلة للقرارات الرئيسية (على سبيل المثال، جولات التمويل، وتغييرات النظام الأساسي) في اتفاقية المساهمين.</li> <li>استخدم نماذج مبنية على مبادئ مجموعة العشرين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لتحديد حدود التصويت والحقوق.</li> </ul>	<p>« نسبة الموظفين المشمولين بعقود رسمية وسياسات الموارد البشرية الموثقة</p> <p>« % من الموظفين المؤهلين لحطة ملكية أسهم الموظفين</p> <p>« % من خطط التعويض التي تتم مراجعتها أو تحديثها سنوياً</p>
2. المعاملة المتساوية ضمن فئات المشاركة	<ul style="list-style-type: none"> <li>صياغة ميثاق حقوق الفئة الذي يؤكد على أنه "ضمن أي فئة محددة، تحمل جميع الأسهم نفس الحقوق".</li> <li>توزيع الميثاق وطلب الإقرار الكتابي من المستشار القانوني وجميع المساهمين.</li> </ul>	
3. آراء العدالة والإنصاف المستقلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>إشراك مستشاري التقييم من جهات خارجية لإصدار آراء العدالة والإنصاف بشأن جولات التمويل، وصفقات الدمج والاستحواذ، وإعادة الشراء.</li> <li>أرشفة كل رأي إلى جانب محاضر مجلس الإدارة وإتاحته للمستثمرين بموجب اتفاقية عدم الإفصاح.</li> </ul>	
4. بروتوكولات الترحيل والسحب	<ul style="list-style-type: none"> <li>تضمن فقرات تنص على حقوق الارتباط عند البيع وحقوق الإلزام بالبيع في اتفاقية المساهمين، مع صيغ القيمة العادلة المحددة بوضوح.</li> <li>الاحتفاظ بسجل الأحداث المرتبطة بحقوق الارتباط عند البيع وحقوق الإلزام بالبيع، مع تسجيل تواريخ الاستدعاء والمشاركين والنتائج.</li> </ul>	
5. مراجعة دورية لاتفاقيات المساهمين	<ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء دورة مراجعة نصف سنوية لاتفاقية المساهمين باستخدام نماذج دليل حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة التابع لمؤسسة التمويل الدولية لحل النزاعات وأحكام حقوق الأسهم.</li> <li>مطالبة جميع المستثمرين الجدد بالتوقيع على أحدث نسخة من الاتفاقية.</li> </ul>	

## هـ. الإطار (مرحلة النضج)

المكوّن	الخطوات والأدوات العملية	مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة
1. عمليات التدقيق الشاملة وخطط العمل المتعلقة بالمساواة في الأجور	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إجراء تدقيق سنوي للمساواة في الأجور باستخدام منهجيات الشفافية في الأجور التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.</li> <li>• تطوير ونشر خطة عمل تصحيحية مع جداول زمنية لإغلاق أي فجوات محددة.</li> <li>• الاستعانة بخبير خارجي للتحقق من صحة النتائج والإجراءات.</li> </ul>	
2. سياسة التنوع والعدالة والشمول وأهدافها ورصدها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعتماد سياسة رسمية للتنوع والعدالة والشمول مع تعريفات والتزامات واضحة.</li> <li>• حدد أهدافاً كمية لتنوع مجلس الإدارة والقيادة والموظفين.</li> <li>• استخدم إرشادات مؤسسة التمويل الدولية الخاصة بالشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم لتنفيذ استطلاعات التنوع والعدالة والشمول السنوية وتتبع التقدم المحرز في لوحة المعلومات.</li> </ul>	« نسبة الأدوار القيادية التي تشغلها النساء أو الفئات المهمشة
3. ممارسات عادلة للموردين والمقاولين	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنفيذ إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للعناية الواجبة القائمة على المخاطر من أجل ممارسة سلوك تجاري مسؤول مع الموردين الرئيسيين.</li> <li>• فرض شروط الدفع العادلة (على سبيل المثال، <math>\geq 30</math> يوماً) في جميع العقود.</li> <li>• توفير ورش عمل لبناء القدرات للبائعين من المستوى الأول والمستوى الثاني.</li> </ul>	« % من الموظفين الجدد من خلفيات متنوعة أو مهمشة
4. آليات التظلم لأصحاب المصلحة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء منصة متعددة القنوات للشكاوى (نموذج عبر الإنترنت، وخط ساخن، ونقطة اتصال وطنية، و"حالات محددة").</li> <li>• مواءمة الإجراءات مع آلية "الحالات المحددة" في المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للمؤسسات متعددة الجنسيات للوساطة غير القضائية.</li> <li>• تتبع أوقات الحل مركزياً.</li> </ul>	« % من أصحاب المصلحة الرئيسيين المشاركين سنوياً
5. تقاسم الأرباح الشامل والإشراف على خطة ملكية الموظفين	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد خطة ملكية الموظفين مع تحديد معايير الأهلية بشفافية وجدول الاستحقاق.</li> <li>• نشر تقرير المكافآت الذي يوضح التوزيع الإجمالي لحصص الموظفين.</li> <li>• تعيين خبير في مجال المكافآت للتأكد من أن الخطة تلي المعايير "العادلة والمنصفة".</li> </ul>	



## • قصة فشل

## “ماذا يحدث إذا تم إهمال العدالة والإنصاف؟”

تراجعت النجاحات المبكرة لشركة **Uber** تحت وطأة تحديات الحوكمة الداخلية، كاشفةً عن تجاهل لمبدأ العدالة والإنصاف. وقد أدى هيكل حقوق التصويت غير المتكافئ في الشركة إلى تركيز السلطة في أيدي مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين، مما حدّ من المساءلة وتهميش مساهمات أصحاب المصلحة على نطاق أوسع. وقد غدّى هذا الخلل الصراعات الداخلية، وساهم في خلق ثقافة عمل سامة، وأدى في النهاية إلى الإضرار بسمعة الشركة وتسريح عدد كبير من الموظفين. توضح حالة **Uber** كيف يمكن لغياب آليات حوكمة عادلة وشاملة أن يُضعف نزاهة المؤسسة، ويزعزع استقرار العمليات الداخلية، ويُعيق قدرتها على الصمود على المدى الطويل، حتى في الشركات العالمية عالية النمو. للمزيد من التفاصيل حول حالة **Uber**، يُرجى زيارة الملحق الأول.

## • قصة نجاح

## “ماذا يحدث إذا تم بناء بيئة الشركة الناشئة على مبدأ العدالة والإنصاف؟”

**Careem** تطبيق فائق مقهره دبي، ويعمل في أكثر من 70 مدينة موزعةً على عشر دولٍ في مناطق الشرق الأوسط وأفريقيا وجنوب آسيا. وقد طبّق معايير العدالة والإنصاف في تقييم السائقين، وهيكلّة الحوافز، وضمان الشفافية في حل النزاعات. ولذلك، ساهم في بناء مجتمع قويٍّ من السائقين، وتحسين جودة الخدمة، وتعزيز الولاء للعلامة التجارية. للمزيد من التفاصيل حول حالة **Careem**، يُرجى الاطلاع على الملحق الأول.

## 3.5. كيفية تعزيز المسؤولية في الشركات الناشئة

### أ. الهدف

يُعدّ تعزيز المسؤولية في الشركات الناشئة أمرًا أساسيًا لبناء ثقافة المساءلة، وتعزيز الحوكمة، وتحقيق النمو المستدام. وتستند الأهداف التالية إلى أطر عمل معترف بها دوليًا، مثل مبادئ حوكمة الشركات لمجموعة العشرين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وأفضل الممارسات في هذا المجال.

يجب على الشركات الناشئة تحديد أدوار ومسؤوليات واضحة للإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والموظفين لضمان اتخاذ القرارات بشفافية وتوافقها مع رسالة الشركة. ويشمل ذلك وضع أوصاف وظيفية موثقة، ومؤشرات أداء رئيسية، وتسلسل إداري محدد. يجب أن يخضع المؤسسون والمديرون التنفيذيون لنفس المعايير التي يخضع لها أعضاء الفريق الآخرون لتجنب مركزية السلطة المطلقة.

لتعزيز السلوك المسؤول، ينبغي على الشركات الناشئة اعتماد أنظمة رقابة داخلية فعّالة تشمل عمليات التدقيق المالي، وعمليات إدارة المخاطر، والعمليات الدورية للتحقق من الامتثال. تتيح هذه الإجراءات الكشف المبكر عن المخاطر المحتملة، وتعزز الالتزام بالممارسات الأخلاقية. يجب أن تكون الإفصاحات المالية في الوقت المناسب، ودقيقة، وشاملة، للحفاظ على ثقة المستثمرين والجهات التنظيمية والموظفين.

علاوةً على ذلك، ينبغي على الشركات الناشئة وضع مدونات سلوك وحماية المبلّغين عن المخالفات لضمان السلوك الأخلاقي على جميع المستويات. وينبغي أن يتلقى جميع الموظفين تدريبًا على سياسات الشركة المتعلقة بالاحتيال والتحرش وخصوصية البيانات. ويجب على القيادة أن تكون قدوة حسنة من خلال الالتزام بمعايير سلوكية عالية والتصدي السريع لسوء السلوك.

أخيرًا، ينبغي على الشركات الناشئة تطبيق آليات للرصد والتقييم، بما في ذلك اجتماعات مجلس الإدارة الدورية، وتقارير أصحاب المصلحة، واستطلاعات الرأي. تساعد هذه العمليات على تقييم مدى الوفاء بالمسؤوليات، وتمكّن المؤسسة من إجراء تصحيحات عند الحاجة. تُسهم المراجعات الدورية والتواصل الشفاف في بناء ثقافة الملكية والمساءلة المتبادلة، وهي أمور بالغة الأهمية لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

### ب. حدد موقعك

فيما يلي بعض الأسئلة الإرشادية<sup>6</sup> التي يمكن أن تساعد في هذه العملية:

- ◊ هل لديك إطار عمل يتضمن أوصاف وظيفية محددة لكل وظيفة، وتحليل الأداء، ومدونة السلوك والأخلاقيات، وأحكام القيادة والتطوير الإداري؟
- ◊ في حالة ظهور أزمة مالية أو إدارية داخل شركتك الناشئة، هل لديك استراتيجية محددة مسبقًا تتضمن أدواتًا محددة بوضوح للتعامل مع مثل هذا الموقف؟

<sup>6</sup> هذه الأسئلة مُعدّة لتستخدم كدليل عام، وقد لا تنطبق على جميع الحالات. وهي تُشكل جزءًا من عملية أوسع نطاقًا ينبغي أن يُحددها مؤسسو كل شركة ناشئة، مع مراعاة ظروفهم الخاصة. ومع ذلك، يمكن أن تُشكل مرجعًا أساسيًا أو نقطة انطلاق لتطبيق الخطوات العملية واستخدام الأدوات الموضحة في هذا الدليل.

## ج. الإطار (المرحلة المبكرة)

المكوّن	الخطوات والأدوات العملية	مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة
1. دور الوضوح و المساءلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد وتوثيق الأدوار/المسؤوليات للمؤسسين والمديرين التنفيذيين والموظفين.</li> <li>• إنشاء مخطط تنظيمي.</li> <li>• تعيين مؤشرات الأداء الرئيسية لكل وظيفة.</li> </ul>	<p>« % من التزامات الامتثال التي تم الوفاء بها (سجل الشركة، التراخيص، الملفات التنظيمية)</p> <p>« % من الملفات المطلوبة تم تقديمها في الوقت المحدد.</p> <p>« تم نشر سياسة الخصوصية</p>
2. الضوابط الداخلية وإدارة المخاطر	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد أنظمة الرقابة الداخلية الأساسية (حدود الموافقة المالية، وسياسات التوقيع المزدوج).</li> <li>• إجراء تقييمات دورية للمخاطر والتدقيق الداخلي.</li> </ul>	
3. شفافية التقارير	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم تقارير أداء منتظمة (شهرية / ربع سنوية) إلى مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة.</li> <li>• استخدام لوحات المعلومات لتتبع التقدم المحرز في تحقيق الأهداف الرئيسية.</li> </ul>	
4. مدونة قواعد السلوك و الأخلاق المهنية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدونة رسمية للسلوك تغطي الأخلاقيات، واستخدام البيانات، ومكافحة الفساد، وعدم التمييز.</li> <li>• توفير تدريب تمهيدي حول قيم الشركة والتوقعات الأخلاقية.</li> </ul>	
5. آلية الإبلاغ عن المخالفات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء قناة تغذية راجعة آمنة ومجهولة المصدر (على سبيل المثال، نموذج رقمي أو خط ساخن تابع لجهة خارجية).</li> <li>• تحديد سياسة حماية للمبلغين عن المخالفات وتصعيد الانتهاكات بشفافية.</li> </ul>	
6. القيادة بتقديم القدوة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد مراجعات منتظمة لأداء المؤسسين/المديرين التنفيذيين من قبل مستشارين مستقلين أو أعضاء مجلس إدارة.</li> <li>• إدراج سلوك القيادة كجزء من تقييمات أداء الفريق.</li> </ul>	
7. المراقبة و دورة مراجعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إجراء تقييمات ذاتية نصف سنوية للحوكمة باستخدام قوائم المراجعة.</li> <li>• مراجعة وتحديث المسؤوليات والسياسات الداخلية سنوياً.</li> </ul>	

## د. الإطار (مرحلة النمو)

المكوّن	الخطوات والأدوات العملية	مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة
1. تعزيز الحوكمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توسيع دور مجلس الإدارة ليشمل ممثلي المستثمرين الذين يشرفون على الحوكمة والتقارير المالية.</li> <li>• تعيين مدير مالي بدوام كامل مع فريق مالي مؤهل لإدارة الوظائف المحاسبية والمالية.</li> <li>• تنفيذ برنامج الإبلاغ عن المخالفات وزيادة الوعي من خلال جلسات التدريب.</li> </ul>	<p>« % من المخاطر الكبرى التي تم تحديدها وتتبعها ومراجعتها بانتظام.</p> <p>« % من الموظفين المدربين على مواضيع الامتثال والأخلاق والمخاطر.</p> <p>« % من حوادث الأمن السيبراني المبلغ عنها لكل ربع سنة.</p>
2. تطوير مجلس الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء لجان متخصصة تابعة لمجلس الإدارة (على سبيل المثال، لجنة التدقيق والمخاطر).</li> <li>• وضع سياسات واضحة لتفويض السلطات والمسؤوليات.</li> <li>• مراجعة فعالية مجلس الإدارة بشكل منتظم وتحديث هيكله حسب الحاجة.</li> </ul>	
3. إدارة المخاطر والامتثال	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إجراء تقييمات منتظمة للمخاطر وتحديث خطط الاستجابة.</li> <li>• تنفيذ ضوابط داخلية قوية لضمان الامتثال والتخفيف من المخاطر.</li> <li>• تدريب الموظفين على سياسات الأمن والامتثال للأنظمة.</li> </ul>	
4. الشفافية المالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعتماد معايير المحاسبة المعترف بها دولياً.</li> <li>• إجراء عمليات تدقيق مالية مستقلة بشكل منتظم.</li> <li>• توفير تقارير مالية شفافة للمستثمرين وأصحاب المصلحة.</li> </ul>	
5. ليات الإبلاغ عن المخالفات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء قنوات آمنة وسرية للإبلاغ عن سوء السلوك.</li> <li>• ضمان حماية المبلغين عن المخالفات من الانتقام.</li> <li>• مراجعة كافة التقارير ومتابعتها بشكل جدي وشفاف.</li> </ul>	
6. قياس الأداء والتحسين المستمر	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس فعالية الحوكمة.</li> <li>• إجراء مراجعات منتظمة لأداء الحوكمة وتحديث السياسات وفقاً لذلك.</li> <li>• تعزيز ثقافة التحسين المستمر في جميع أنحاء المنظمة.</li> </ul>	

## هـ. الإطار (مرحلة النضج)

المكوّن	الخطوات والأدوات العملية	مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة
1. حوكمة مجلس الإدارة الناضجة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء مجلس إدارة مستقل بالكامل يتمتع بخبرات متنوعة وأدوار محددة بوضوح.</li> <li>• تنفيذ عمليات تقييم رسمية لمجلس الإدارة، بما في ذلك المراجعات الخارجية.</li> <li>• اعتماد خطة الخلافة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا.</li> </ul>	<p>« % من المخاطر التي تم تحديدها مع خطط التخفيف</p> <p>« % من شهادات الامتثال التي تم تجديدها في الموعد المحدد</p> <p>« % من طلبات الوصول إلى البيانات التي تمت معالجتها ضمن الإطار الزمني القانوني</p>
2. التدقيق المتقدم وإدارة المخاطر	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز جان التدقيق والمخاطر من خلال موثيق محددة.</li> <li>• فرض عمليات التدقيق الداخلية والخارجية بشكل منتظم مع تقديم تقارير شفافة.</li> <li>• تنفيذ برامج الامتثال القوية المتوافقة مع المعايير العالمية.</li> </ul>	
3. دمج المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة وإشراك أصحاب المصلحة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دمج المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة في عملية صنع القرار.</li> <li>• إعداد تقارير منتظمة حول أداء الاستدامة وممارسات الحوكمة.</li> <li>• إشراك أصحاب المصلحة بشكل استباقي من خلال القنوات الرسمية.</li> </ul>	
4. الامتثال للأخلاقيات، والثقافة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحفاظ على برنامج شامل للأخلاقيات والامتثال، بما في ذلك التدريب على مكافحة الفساد.</li> <li>• تعزيز حماية المبلغين عن المخالفات ومراقبة السلوك الأخلاقي بشكل مستمر.</li> <li>• ضمان عدم التسامح مطلقاً مع الانتهاكات من خلال إجراءات تأديبية واضحة.</li> </ul>	
5. مراقبة الحوكمة وتنمية المهارات القيادية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعيين مؤشرات الأداء الرئيسية وإنشاء لوحات المعلومات لمراقبة فعالية الحوكمة بشكل مستمر.</li> <li>• إجراء عمليات تدقيق دورية للحوكمة والمقارنة بأفضل الممارسات في الصناعة.</li> <li>• تعزيز التطوير المستمر للقيادة والابتكار في الحوكمة.</li> </ul>	
6. التقارير الشفافة والمساءلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نشر تقارير سنوية مفصلة وشفافة حول الحوكمة والاستدامة.</li> <li>• تنفيذ حلقات التغذية العكسية لأصحاب المصلحة لتحسين سياسات الحوكمة.</li> <li>• اعتماد معايير التقارير الدولية لضمان المساءلة.</li> </ul>	



## • قصة فشل

## “ماذا يحدث إذا تم التغاضي عن الانتهاكات الأخلاقية؟”

تُعد شركة **Theranos** وهي شركة ناشئة في مجال تكنولوجيا الرعاية الصحية كانت مشهورة في السابق بابتكاراتها، مثالاً صارخاً على كيف يمكن للفشل الأخلاقي أن يؤدي إلى تفكيك حتى أكثر المشاريع شهرة وقدرة على الحصول على التمويل. فشلت قيادة الشركة في الحفاظ على النزاهة العلمية، حيث قدمت ادعاءات لا أساس لها من الصحة حول تقنياتها، وحجبت معلومات بالغة الأهمية عن الجهات التنظيمية والمستثمرين والمرضى. أدت هذه الإجراءات إلى عقوبات تنظيمية وتحقيقات جنائية، وفقدان تام لثقة المستثمرين والجمهور. للمزيد من التفاصيل حول حالة **Theranos**، يُرجى الاطلاع على الملحق الأول..

## • قصة نجاح

## “ماذا يحدث إذا تولت الشركة الناشئة مسؤولية الحفاظ على إجراءات معينة لحماية عملائها؟”

**Tink** منصة أوروبية رائدة في مجال الخدمات المصرفية المفتوحة، تأسست في ستوكهولم، السويد. تولّت **Tink** مسؤولية حماية البيانات وموافقة المستخدمين من خلال دمج الامتثال للائحة العامة لحماية البيانات (GDPR) في تصميمها الأساسي. وهكذا، اكتسبت ثقة المستخدمين مبكراً في الخدمات المالية الحساسة، مما أدى إلى شراكات مع بنوك رئيسية في الاتحاد الأوروبي. للمزيد من التفاصيل حول حالة **Tink**، يُرجى الاطلاع على الملحق الأول.

## 4. الخطوات القادمة: خريطة الطريق

## 4. الخطوات القادمة: خريطة الطريق

يُعدّ ترسيخ الحوكمة في الشركات الناشئة عاملاً أساسياً في تحقيق الاستدامة والتنافسية. تُقدّم خارطة الطريق التالية إطاراً منهجياً مُصمّماً لتوجيه الشركات الناشئة، بدءاً من التقييم الأولي لمرحلة نموها ووصولاً إلى مأسسة آليات الحوكمة. يُمكن تطبيق هذه الخطوات الشركات الناشئة من معالجة فجوات الحوكمة ومواءمتها مع المعايير المعترف بها وطنياً ودولياً، مما يُعزز الاستدامة والمساءلة والتنافسية على المدى الطويل.

1. تحديد مرحلة النمو التي تمر بها شركتك الناشئة.
2. إعداد قائمة مرجعية للخطوات والأدوات التي تم تنفيذها بالفعل بموجب كل مبدأ من مبادئ الحوكمة لتحديد المتطلبات المتبقية، والتأكد من استكمال جميع الخطوات والأدوات من مرحلة النمو السابقة.
3. تنفيذ عملية إشراك داخلي لأصحاب المصلحة لزيادة الوعي بأهمية المشروع، وتسليط الضوء على الثغرات القائمة، وتوزيع المسؤوليات على مختلف الإدارات. ينبغي أن تأخذ هذه العملية في الاعتبار الموارد البشرية والمالية اللازمة، وأن تضع خطة عمل واضحة وجدولاً زمنياً للتنفيذ (الحد الأدنى للمدة: 3-6 أشهر).
4. تعيين لجنة أو مدير للإشراف على عملية التنفيذ ومراقبتها.
5. إعداد تقرير عن الأداء يوضح مؤشرات الأداء الرئيسية، والخطوات التي تم تنفيذها وتلك المتبقية، والإجراءات اللازمة لمزيد من التنفيذ.
6. استشارة المعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة للاستفادة من المزيد من التقييم والدعم الفني والخدمات الاستشارية من خلال "عيادة الحوكمة".
7. الحصول على الاعتماد أو شهادة المستوى من المعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة لإثبات الامتثال رسمياً لمبادئ وإرشادات الحوكمة.

## الملحق الأول

### 1. دراسات الحالة

#### 1-1 حالات الفشل

سنة التأسيس: 2015

أ. اسم الشركة: Zilingo

الدولة: سنغافورة

القطاع: تكنولوجيا الموضة

### أوجه القصور الأساسية في المبادئ: الرؤية الاستراتيجية + المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة

#### نظرة عامة على الشركة الناشئة

Zilingo شركة ناشئة في مجال تكنولوجيا الأزياء، مقرها سنغافورة، تأسست عام 2015 بهدف رقمنة وتبسيط سلسلة توريد الأزياء في جنوب شرق آسيا. وبفضل قوة المنصة التكنولوجية والتوسع الإقليمي السريع، جذبت الشركة اهتمام المستثمرين العالميين بسرعة. بين عامي 2015 و2018 جمعت Zilingo تمويلًا تجاوز 82 مليون دولار أمريكي عبر جولات تمويلية متعددة، بدعم من شركات بارزة، منها Sequoia Capital India، Sofinag، Burda Principal Investments، Amadeusg، Capital، بالإضافة إلى داعمين سابقين مثل Tim Draper، Beenextg، وSIG. صلت Zilingo إلى ذروة قيمتها مليار دولار أمريكي مع جولة تمويلية من الفئة د استهدفت 226 مليون دولار أمريكي، مكتسبةً بذلك مكانة يونيكورن، لتصبح واحدة من أشهر الشركات الناشئة في المنطقة، بقيادة أنكي تي بوس، إحدى النساء الهنديات القلائل اللواتي تولين منصب الرئيس التنفيذي لشركة يونيكورن (Ghosh et al, 2023).

إلا أن الصعود الصاروخي لشركة Zilingo أعقبه انهيار حاد وعلي. ففي عام 2022، انهارت الشركة وسط مزاعم خطيرة بمخالفات مالية وإخفاقات في الحوكمة. وكشفت التحقيقات عن ثغرات في الضوابط الداخلية والشفافية ورقابة مجلس الإدارة، مما ساهم في إطالة أمد الأزمة وتآكل ثقة المستثمرين.

#### مبادئ الحوكمة: الفجوات والإغفالات

واجه التوجّه الاستراتيجي طويل المدى للشركة صعوبات مماثلة. افتقرت Zilingo إلى نموذج أعمال متسق، وكثيرًا ما كانت تنتقل بين نهج التعامل بين الشركات (B2B) والتعامل بين الشركات والمستهلكين (B2C) دون مبرر واضح. تسبب هذا التناقض الاستراتيجي في ارتباك عبر المناطق، وأضعف تماسك الفريق، وعطل التنفيذ. علاوة على ذلك، لم يكن هناك تكامل واضح للاعتبارات البيئية والاجتماعية والحوكمة في تخطيط الأعمال أو إعداد التقارير. ورغم كونها شركة ناشئة، فشلت الشركة في تطبيق استراتيجية نمو مستدام، مما أدى إلى اتخاذ قرارات تفاعلية قصيرة الأجل زادت من زعزعة استقرار عملياتها (Saini, 2022).

## أوجه القصور الأساسية في المبادئ: المساءلة

## نظرة عامة على الشركة الناشئة

تأسست شركة WeWork عام 2010 في الولايات المتحدة الأمريكية. تُقدم الشركة مساحات مكتبية مرنة وخدمات للشركات، وتعمل كمزود عقاري في سوق مساحات العمل المشتركة. نمت WeWork بسرعة من فكرة إبداعية إلى شركة ضخمة بقيمة 47 مليار دولار، ووصلت إلى مرحلة النضج في دورة حياة الشركة الناشئة وكانت تستعد لطرح عام أولي. مع ذلك، في عام 2019، انهارت الشركة بشكل كارثي، حيث انخفضت قيمتها بأكثر من 90%، وتم إلغائها طرحها العام الأولي، وتم عزل مؤسسها. وفي عام 2023، أعلنت WeWork إفلاسها (Pendergraft, 2021).

## مبادئ الحوكمة: الفجوات والإغفالات

يعود انهيار WeWork في المقام الأول إلى غياب المساءلة في أعلى مستويات القيادة. فقد سيطر الرئيس التنفيذي والمؤسس المشارك آدم نيومان سيطرةً غير متناسبة على قرارات الشركة من خلال هيكل أسهم مزدوج الفئة، مما سمح له بتجاوز مجلس الإدارة واتخاذ قرارات منفردة، غالبًا ما كانت متقلبة. وتورط نيومان في تضارب مصالح كبير، بما في ذلك تأجير عقارات مملوكة له شخصيًا لشركة WeWork، وفرض رسوم قدرها 5.9 مليون دولار على الشركة مقابل حقوق استخدام علامتها التجارية "We". لم يعترض مجلس الإدارة على هذه الإجراءات أو يطبق آليات رقابة فعالة. ولم يؤدي هذا الغياب للتوازن إلى اتخاذ قرارات غير مسؤولة فحسب، بل أدى أيضًا إلى تآكل ثقة المستثمرين (Langevoort, 2021 & Wu, 2024).

## أوجه القصور الأساسية في المبادئ: المسؤولية

## نظرة عامة على الشركة الناشئة

Theranos شركة ناشئة في مجال تكنولوجيا الرعاية الصحية، أسستها إليزابيث هولمز عام 2003، وزعمت أنها أحدثت ثورة في التشخيص بجهازها الذي يمكنه إجراء مئات فحوصات الدم من بضع قطرات فقط. جمعت الشركة حوالي 724 مليون دولار، وبلغت قيمتها السوقية ذروتها عام 2014 بدعم من مستثمرين بارزين. شوّق منتجها كبديل أسرع وأرخص وأسهل في الوصول إليه من الاختبارات التقليدية. ومع ذلك، افترقت Theranos إلى ضوابط الحوكمة الأساسية، مما أدى مباشرة إلى انهيارها. بين عامي 2015 و2018، واجهت إجراءات قانونية وتنظيمية من المستثمرين، وهيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية، ومراكز الرعاية الطبية والخدمات الطبية، والمرضى المتضررين. وثُبتت هذه الإجراءات باتهام هولمز بتهم متعددة تتعلق بالاحتيال الإلكتروني لتوزيعها عمدًا نتائج اختبارات مزورة (Jennings 2022).

## مبادئ الحوكمة: الفجوات والإغفالات

كان السبب الرئيسي لانهيار شركة Theranos هو إخفاقها الجوهرية في المسؤولية الأخلاقية. بصفتهم قادة شركة متخصصة في تكنولوجيا الرعاية الصحية، كان من واجبهم ضمان سلامة وموثوقية منتجاتهم قبل طرحها للجمهور. وبدلاً من ذلك، رَوّجوا بقوة لتقنيات غير مثبتة، وتجاهلوا تحذيرات الخبراء، وأخفوا عيوبًا خطيرة في أجهزة فحص الدم. وقد عرّضت أفعالهم صحة المرضى للخطر، وضلّلوا المستثمرين، وكل ذلك سعياً وراء نمو الشركة والطموح الشخصي (Cambaza, 2024).



## أوجه القصور الأساسية في المبادئ: العدالة والإنصاف

## نظرة عامة على الشركة الناشئة

أحدثت شركة Uber Technologies، التي أسسها ترافيس كالانيك وجاريت كامب عام 2009، ثورة في مجال النقل الحضري من خلال ريادتها في مجال مشاركة رحلات النقل. تضمن نشاطها الأساسي ربط الركاب بالسائقين من خلال تطبيق محمول، مما يوفر بديلاً مريحاً وبأسعار معقولة في كثير من الأحيان لسيارات الأجرة التقليدية. وسّعت الشركة نطاق عملياتها عالمياً بسرعة، مما أدى إلى إحداث تغيير في أسواق النقل القائمة والتوسع في خدمات جديدة مثل توصيل الطعام (Uber Eats). جذبت استراتيجية النمو الشرسة لشركة Uber رأس مال استثماري ضخم، مما أدى إلى تأمين العديد من جولات التمويل، بما في ذلك استثمارات كبيرة دفعتها في النهاية إلى أن تصبح واحدة من أعلى شركات التكنولوجيا الخاصة قيمة في العالم، حيث بلغت ذروتها عند 68 مليار دولار قبل طرحها العام الأولي. نقل هذا الصعود السريع Uber بقوة من مرحلة النمو إلى مرحلة النضج، مما يدل على جاذبية سوقية هائلة وتبني المستخدمين لها في جميع أنحاء العالم (Harvard Law School Corporate Governance, 2018).

وعلى الرغم من النمو السريع، واجهت Uber إخفاقات كبرى في الحوكمة، مما تسبب في رد فعل عنيف من الجمهور، ومشاكل قانونية، وأزمة قيادية متجذرة في انتهاكات رئيسية لمبادئ الحوكمة الأساسية.

## مبادئ الحوكمة: الفجوات والإغفالات

تعرّض مبدأ العدالة والإنصاف في Uber لتقويض كبير بسبب هيكل حقوق التصويت غير المتكافئ، منح هذا النظام مؤسس الشركة، ترافيس كالانيك، سلطة مطلقة محتملة نظراً لامتلاكه أسهمًا ضخمة ذات حقوق تصويت فائقة. انتهك هذا الترتيب بشكل مباشر مبدأ المعاملة العادلة لجميع المساهمين، إذ ركّز السيطرة في يد فرد واحد، مما سمح له بفرض قرارات الشركة بشكل كبير بغض النظر عن آراء أو مصالح المستثمرين الآخرين (Council of Institutional Investors, 2017).

## أوجه القصور الأساسية في المبادئ: الشفافية

## نظرة عامة على الشركة الناشئة

GoMechanic هي شركة هندية ناشئة لخدمات السيارات تأسست عام 2016، بهدف تقديم خدمة سيارات بأسعار معقولة ومريحة من خلال شبكة من ورش الصيانة الشريكة المدعومة بالتكنولوجيا. اكتسبت الشركة زخمًا سريعًا في سوق خدمات السيارات المتنامي في الهند، وجذبت اهتمامًا كبيرًا من كبار المستثمرين العالميين. على مر السنين، جمعت الشركة ما يقرب من 62 مليون دولار من التمويل، بدعم من شركات رأس المال الاستثماري البارزة بما في ذلك Sequoia Capital، Tiger، Global، Orios Venture Partners، و Chiratae Ventures ضمن آخرين (Dhamija, 2024). بدأت رحلة تمويل الشركة الناشئة بجولة تمويلية أولية بقيمة 250 ألف دولار من Venture Catalysts، تلتها جولات متعددة من تمويل الفئة ب في عام 2019، بإجمالي ما يقرب من 20 مليون دولار. استمر زخمها مع جولة تمويل من الفئة ج بقيمة 42 مليون دولار في عام 2021، بقيادة Tiger Global مع استمرار مشاركة المستثمرين الآخرين حينها (Subramanian, 2023). في ذروة نجاحها، أجرت الشركة محادثات لجمع تمويل من الفئة د من SoftBank، وهيئة نفسها لدخول فئة الشركات الناشئة ذات المليارات، بتقييم مستهدف يتجاوز مليار دولار. وخلال هذه الفترة، حققت GoMechanic نموًا مطردًا في الإيرادات التشغيلية، واحتفظت بحصة ملكية مؤسسية تبلغ 25.54%، بينما استحوذ مستثمرون مؤسسيون على النسبة المتبقية. وقد جعلها نموها السريع ودعم المستثمرين لها من أكثر الشركات الناشئة متابعة في قطاع النقل في الهند (Dhamija et al., 2024).

على الرغم من النجاح الأولي لشركة GoMechanic ونموها السريع، انهار مسار الشركة عندما بدأت شائعات عن مخالفات مالية تنتشر بين المستثمرين في أوائل عام 2022. وسرعان ما تفاقمت هذه المخاوف لتتحول إلى أزمة شاملة، مما استدعى عمليات تدقيق جنائية، وتخفيضات في قيمة أصول المستثمرين، وتدقيقًا تنظيميًا، مما أدى إلى عواقب وخيمة لا رجعة فيها على الشركة الناشئة. ونتيجة لذلك، أصبحت GoMechanic مثالًا صارخًا على مآلات ثقافة «النمو بأي ثمن».

## مبادئ الحوكمة: الفجوات والإغفالات

انتهك مبدأ الشفافية بشدة في شركة GoMechanic، لا سيما في إفصاحاتها المالية. فخلال جهودها لجمع التمويل من الفئة د، عمدت الشركة إلى تحريف أدائها المالي، مخفية معلومات أساسية عن المستثمرين والفرق الداخلية. ولم تُكشف هذه الممارسات إلا بعد إجراء تدقيق جنائي، كشف عن بيانات مزورة تُستخدم لدعم سردية تقييم مبالغ فيها (Dhamija et al., 2024). وإلى جانب العلاقة بالمستثمرين، كانت الشفافية داخل الشركة غائبة أيضًا، إذ لم تُشارك الحقائق المالية المهمة بين الإدارات، مما حدّ من عمليات التدقيق الداخلية وساهم في خلق بيئة من التكتم. وقد قوّض هذا التعقيم المتعمد عملية اتخاذ القرارات المستنيرة، وفي نهاية المطاف قوّض ثقة أصحاب المصلحة.

سنة التأسيس: 2018

أ. اسم الشركة: Yodawy

الدولة: مصر

القطاع: الصحة

**المبدأ الذي نُفذ بنجاح: الرؤية الاستراتيجية والمعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة****نظرة عامة على الشركة الناشئة**

Yodawy شركة ناشئة مصرية رائدة في مجال التكنولوجيا الصحية، تأسست عام 2018، متخصصة في خدمات الصيدليات الرقمية التي تُبسّط عملية طلب الأدوية، ومطالبات التأمين، وإدارة الرعاية المزمنة. تربط المنصة المرضى والصيدليات ومقدمي التأمين والأطباء عبر منظومة رقمية متكاملة، تُمكن المستخدمين من طلب الأدوية بروشتة طبية أو بدونها عبر تطبيقها، مع إمكانية التوصيل إلى منازلهم. يكمن ابتكار Yodawy في قدرتها على أتمتة الموافقات على الأدوية المغطاة بالتأمين، مما يُقلل من التأخير والتعقيدات الإدارية. منذ انطلاقتها، أقامت Yodawy شراكات مع أكثر من 3000 صيدلية في أكثر من 30 مدينة في مصر، وعالجت ملايين الطلبات، فُرسخة مكائنها كلاعب رئيسي في تطوير الوصول إلى الرعاية الصحية وتوزيع الأدوية في المنطقة. وقد اجتذبت الشركة استثمارات كبيرة، بما في ذلك جولة تمويلية بملايين الدولارات من الفئة "ب"، مما دعم توسعها واستمرارها في تطوير منتجاتها.

**نظرة عامة على عملية النجاح**

منذ حصولها على التمويل من الفئة "ب" بقيمة 16 مليون دولار أمريكي في فبراير 2023، دمجت Yodawy مبادئ المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة مباشرة في عملياتها. اجتماعيًا، أطلقت الشركة الناشئة برنامج رعاية المرضى المزمنين، الذي يضمن توصيلًا شهريًا منتظمًا للأدوية في 38 مدينة مصرية، ويدعم الفئات الأكثر ضعفًا، ويقلل من التعرض للمخاطر الصحية من خلال الحد من زيارات الصيدليات الشخصية. أما على صعيد الحوكمة، فقد أطلقت Yodawy بوابة إلكترونية للروشتات الطبية تُحوّلها إلى روشتات رقمية تصل إلى سبعة شركاء تأمين، وتُؤتمت سير عمل الموافقة، مما يُعزز الشفافية، ويُقلل الأخطاء، ويُحسّن الامتثال ضمن سلسلة قيمة الأدوية. ورغم أن التأثير البيئي لم يكن محل اهتمام كبير، إلا أن تحسين الشركة للوجستيات والتوزيع وتقليلها للوصفات الورقية يدعم الاستدامة بشكل غير مباشر من خلال تقليل الهدر وتبسيط المسارات.

## المبدأ الذي نُفذ بنجاح: المساءلة

## نظرة عامة على الشركة الناشئة

HubSpot هي منصة أمريكية لإدارة علاقات العملاء، تأسست عام 2006 في كامبريدج، ماساتشوستس، على يد برايان هاليجان ودارميش شاه. انطلقت HubSpot في البداية كأداة لأتمتة التسويق، ثم تطورت لتصبح حزمة شاملة لإدارة علاقات العملاء، تُقدم أدوات للمبيعات وخدمة العملاء والعمليات، تهدف إلى مساعدة الشركات على النمو من خلال التسويق الداخلي. اكتسبت الشركة زخمًا سريعًا بفضل تركيزها القوي على النمو القائم على المحتوى وظهور التسويق الرقمي. بين عامي 2007 و2014، جمعت ما يقرب من 100 مليون دولار أمريكي عبر عدة جولات تمويلية، بدعم من مستثمرين رائدين، بما في ذلك Sequoia Capital، Google Ventures، وSalesforce Ventures. طُرحت HubSpot للاكتتاب العام في بورصة نيويورك في أكتوبر 2014 تحت رمز التداول HUBS، حيث جمعت أكثر من 125 مليون دولار أمريكي في طرحها العام الأولي. واليوم، تخدم عشرات الآلاف من العملاء حول العالم، ولا تزال لاعبًا بارزًا في قطاعي البرمجيات كخدمة (SaaS) وتكنولوجيا التسويق.

## نظرة عامة على عملية النجاح

كانت المساءلة أحد الركائز الأساسية التي ساهمت في نجاح HubSpot واستدامتها منذ تأسيسها في عام 2006. وقد

اعتمدت الشركة نموذج حوكمة قائم على الشفافية والتوزيع الواضح للسلطة، متجنبًا تركيز السلطة في أيدي فرد واحد - على عكس حالات أخرى مثل WeWork.

رفض المؤسسان المشاركان برايان هاليجان ودارميش شاه عمدًا هيكل الأسهم المزدوج، مما سمح بإشراف متوازن من مجلس الإدارة على القيادة التنفيذية. كما وضعت الشركة آليات مساءلة داخلية واضحة، تُحاسب بموجبها القيادة التنفيذية بانتظام على أدائها أمام مجلس الإدارة والمستثمرين.

في عام 2021، أظهرت الشركة التزامها بالمساءلة في الممارسة العملية عندما تنحى الرئيس التنفيذي هاليجان طواعية عن منصبه بعد مراجعة استراتيجية لنمو الشركة، وتم تعيين ياميني رانجان خلفًا له في انتقال قيادي سلس وشفاف يعكس شعورًا عميقًا بالمسؤولية المؤسسية.

علاوة على ذلك، تنشر HubSpot بانتظام تقارير عن المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة تتضمن مؤشرات أداء رئيسية تتعلق بالامتثال والأخلاق والمساءلة، وبالتالي تعزيز شفافية عملياتها لجميع أصحاب المصلحة.

لقد وضع هذا النظام المتكامل للمساءلة التنظيمية شركة HubSpot كنموذج في قطاع التكنولوجيا ولعب دورًا رئيسيًا في تعزيز ثقة المستثمرين فيها ودعم نموها المستدام.

## المبدأ الذي نُفذ بنجاح: المسؤولية

## نظرة عامة على الشركة الناشئة

Tink منصة أوروبية رائدة في مجال الخدمات المصرفية المفتوحة، تأسست في ستوكهولم، السويد، عام 2012، واستحوذت عليها Visa عام 2022. تُمكن Tink البنوك وشركات التكنولوجيا المالية والشركات الناشئة من بناء خدمات مالية ذكية قائمة على البيانات من خلال واجهة برمجة تطبيقات واحدة. توفر منصتها جميعًا دقيقًا للبيانات المالية، وبدء الدفع، وأدوات إدارة الشؤون المالية الشخصية، والتحقق من الحسابات. تعمل Tink في أكثر من 18 سوقًا أوروبيًا، وتتصل بأكثر من 13000 مؤسسة مالية، وتخدم ملايين المستخدمين النهائيين من خلال شراكات مع بنوك كبرى مثل PayPal، BNP Paribas، ABN AMRO، وNatWest. مع أكثر من 600 موظف من أكثر من 40 جنسية، تُحدث Tink تحولًا جذريًا في كيفية استخدام البيانات المالية في جميع أنحاء أوروبا.

## نظرة عامة على عملية النجاح

من خلال دمج المسؤولية في إطار حوكمتها، وعملها في مجال الخدمات المصرفية المفتوحة، تلتزم Tink بمعايير صارمة مثل توجيه خدمات الدفع (PSD2) واللائحة العامة لحماية البيانات (GDPR)، مما يضمن معالجة شفافة وأمنة للبيانات المالية مع اشتراط موافقة صريحة من المستخدم. ومن خلال مواءمة عملياتها مع اللوائح المالية الأوروبية المتطورة، برهنت Tink على نموذج حوكمة لا تقتصر فيه المسؤولية على مجرد شرط امتثال، بل تُعدّ قيمة أساسية تُوازن بين الابتكار وحماية المستخدم. لم يُعزز هذا النهج سمعتها فحسب، بل سهّل أيضًا استحواذ Visa عليها، مما أدى إلى دمج Tink بشكل أكبر في منظومة مالية مسؤولية أوسع.

**المبدأ الذي نُفذ بنجاح: العدالة والإنصاف****نظرة عامة على الشركة الناشئة**

Careem منصة تقنية مقرها دبي، ملتزمة بتبسيط وتحسين الحياة اليومية في جميع أنحاء الشرق الأوسط الكبير. منذ تأسيسها عام 2012، تطورت Careem من خدمة حجز سيارات إلى تطبيق شامل يقدم مجموعة واسعة من الخدمات، بما في ذلك النقل، وتوصيل الطعام والبقالة، والمدفوعات الرقمية. تعمل Careem في أكثر من 70 مدينة عبر ١٠ دول، وقد مكّنت أكثر من 2.5 مليون سائق (يُعرفون باسم "الكباتن")، وخدمت أكثر من ٥٠ مليون عميل. بعد استحواذ Uber عليها عام 2020، تواصل الشركة دورها المحوري في المنطقة من خلال تمكين ريادة الأعمال ودعم الاقتصادات المحلية من خلال حلول رقمية مبتكرة.

**نظرة عامة على عملية النجاح**

عززت Careem مبدأ العدالة والإنصاف من خلال إطار عمل منظم وشفاف لتسوية النزاعات وحواجز مُستهدفة. وطبقت نظامًا آليًا لتسوية النزاعات قائمًا على السياسات، وباستخدام نماذج جوجل، وجّهت Careem الوكلاء عبر خطوات متسقة وقابلة للتدقيق لمعالجة الشكاوى. ونُقل هذا النظام لاحقًا إلى منصة Flowable BPM للحد من التحيزات وتعزيز الشفافية في كيفية حل نزاعات العملاء والكباتن. بالإضافة إلى ذلك، أطلقت Careem برنامجًا قويًا للدعم والإغاثة - مثل صندوق إغاثة الكباتن بقيمة 800 ألف دولار خلال جائحة كوفيد-19، ودعم الإنترنت والوقود والرعاية الصحية، بالإضافة إلى إمكانية الحصول على تمويل منخفض التكلفة للمركبات - لدعم الكباتن ماليًا وإنصاف.



## الدولة: كينيا

## قطاع: التكنولوجيا الزراعية

## المبدأ الذي نُفذ بنجاح: الشفافية

## نظرة عامة على الشركة الناشئة

Twiga Foods هي شركة متخصصة في التكنولوجيا الزراعية، مقرها كينيا، أسسها جرانث بروك وبيتر نجونجو عام 2014. يقع مقرها الرئيسي في نيروبي، وتهدف إلى إحداث ثورة في توزيع الغذاء في أفريقيا عن طريق سد الفجوة بين صغار المزارعين وتجار التجزئة في المناطق الحضرية من خلال سلسلة توريد شفافة ومدعومة رقميًا.

تستفيد الشركة من تكنولوجيا الهاتف المحمول لتبسيط عملية الحصول على المنتجات الطازجة والسلع الاستهلاكية سريعة التداول وتوصيلها، مما يلغي دور الوسطاء ويقلل من أوجه القصور في الأسواق الزراعية التقليدية. تتيح منصة Twiga Foods للبائعين طلب المنتجات عبر تطبيقات الهاتف المحمول، واستلام الشحنات من منازلهم، والوصول إلى الخدمات المالية وبيانات السوق.

منذ تأسيسها، أصبحت Twiga Foods واحدة من أبرز الشركات الناشئة في أفريقيا، حيث تخدم أكثر من 100,000 مزارع وأكثر من 10,000 تاجر تجزئة. في عام 2021، جمعت Twiga Foods إجمالي 50 مليون دولار أمريكي في جولة التمويل الثالثة من مستثمرين عالميين، منهم مؤسسة التمويل الدولية، Goldman Sachs، Creadev، TLcom Capital، مما دعم توسعها في شرق أفريقيا.

تشتهر شركة Twiga Foods أيضًا بتأكيداتها على سلامة الغذاء وإمكانية التتبع والمساءلة، بعد أن دخلت في شراكة مع منظمات مثل مؤسسة التمويل الدولية لتنفيذ معايير الشراء والجودة المعترف بها دوليًا.

## نظرة عامة على عملية النجاح

الشفافية سمة مميزة لنموذج نمو شركة Twiga Foods ورسالتها لتحويل أنظمة الغذاء في أفريقيا منذ تأسيسها عام 2014. وبصفتها شركة للتكنولوجيا الزراعية تعمل في قطاع مجزأ للغاية وغير رسمي في كثير من الأحيان، أعطت الشركة الأولوية للشفافية عبر سلسلة التوريد والعمليات المالية وهياكل الحوكمة لبناء الثقة مع المزارعين وتجار التجزئة والمستثمرين على حد سواء. منذ البداية، طبقت Twiga Foods أدوات رقمية لتحسين الرؤية في المشتريات والتسعير والخدمات اللوجستية. تتيح المنصة تتبع البضائع في الوقت الفعلي وآليات التسعير العادلة والمدفوعات القائمة على الهاتف المحمول - مما يقلل من مخاطر الفساد والخسارة وعدم الكفاءة التي غالبًا ما تعاني منها الأسواق الزراعية التقليدية. تم إضفاء الطابع المؤسسي على التزام الشركة بالشفافية من خلال شراكاتها مع مؤسسة التمويل الدولية في عام 2019. قدم هذا التعاون معايير عالمية لإمكانية تتبع الأغذية وسلامتها، مما يضمن إمكانية تتبع كل منتج يتم توزيعه من المزرعة إلى البائع. كما تشارك الشركة مؤشرات الأداء مع الشركاء وتجري عمليات

تدقيق منتظمة للتحقق من الامتثال لهذه المعايير. في عملياتها الداخلية، تلتزم شركة Twiga Foods بالشفافية في القيادة والحوكمة. وقد عكست الاستقالة العلنية للرئيس التنفيذي بيتر نجونجو عام 2024، بعد مراجعة أجراها مجلس الإدارة، ثقافة التواصل المفتوح وخطوط الإبلاغ الواضحة بين المديرين التنفيذيين وأصحاب المصلحة. ومن خلال دمج الشفافية في بنيتها التحتية التكنولوجية وحوكمة الشركات، عززت Twiga Foods مصداقيتها، واستقطبت مستثمرين عالميين، وأنشأت نموذجًا مرنا وقابلاً للتطوير لتوزيع الأغذية في جميع أنحاء أفريقيا.

## الملحق الثاني

### المصطلحات

المصطلح	التعريف
1 المجلس الاستشاري	لجنة متخصصة تدعم مجلس الإدارة من خلال تقديم التوجيه الاستراتيجي والمشورة المتخصصة، في حين يحتفظ المجلس الرئيسي بالمسؤولية العامة عن اتخاذ القرار.
2 لجان التدقيق والمخاطر	هيئات حوكمة تعمل على تعزيز المساءلة من خلال مراجعة الأداء، وضمان عمليات التدقيق الموثوقة، والتأكد من إعداد التقارير في الوقت المناسب لإدارة المخاطر بشكل فعال.
3 التقييمات الداخلية	يشير إلى التقييمات المستقلة المنتظمة التي يتم إجراؤها داخل المنظمة لتحسين العمليات وإدارة المخاطر والحوكمة.
4 التقييمات الخارجية	يشير إلى المراجعات السنوية المستقلة التي يقوم بها أطراف خارجية للتحقق من دقة ونزاهة البيانات المالية للمساهمين والمجلس.
5 حرق النقود	المعدل الذي تستهلك به الشركة التي لا تحقق أرباحاً احتياطياتها النقدية لتغطية نفقات التشغيل قبل توليد تدفق نقدي إيجابي.
6 المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة	تشير إلى البيانات التي توضح كيفية تأثير الشركة على البيئة، ومعاملتها للأشخاص، وإدارة مسؤولياتها الداخلية واتخاذ القرارات، ومن المتوقع أن تكون متاحة للجمهور بما يتماشى مع معايير إعداد التقارير الدولية المعترف بها.
7 تقارير الامتثال	المستندات الرسمية المستخدمة لإثبات أن المنظمة تلي الالتزامات التنظيمية أو القانونية أو السياسية من خلال عمليات المراقبة والتقييم والإفصاح المنظمة.
8 خطة ملكية الموظفين للأسهم	نظام مزايا للموظفين تمنح بموجبه الشركة لعمالها حصص ملكية من خلال تخصيص الأسهم لهم.
9 الملفات التنظيمية	المستندات الرسمية التي يتعين على المنظمات تقديمها إلى السلطات الحكومية أو التنظيمية، مثل البيانات المالية، أو الإفصاحات المتعلقة بالحوكمة، أو تقارير الامتثال، والتي تُستخدم لإثبات الالتزام بالقوانين واللوائح.
10 سياسة الخصوصية	وثيقة قانونية تحدد ممارسات جمع البيانات الخاصة بالشركة الناشئة، وتدابير حماية البيانات والأمن، وسياسات استخدام البيانات.
11 الأمن السيبراني	الطريقة التي يمكن للأفراد والمنظمات من خلالها تقليل مخاطر الهجمات الإلكترونية من خلال حماية الأجهزة التي يستخدمونها والخدمات التي يصلون إليها من التلف والوصول غير المصرح به.
12 شهادات الامتثال	الاعترافات الرسمية الصادرة عن الهيئات المعتمدة والتي تؤكد أن المنظمة تلي معايير قانونية أو تنظيمية أو أخلاقية محددة من خلال سياسات وإجراءات موثقة.
13 أهداف التنمية المستدامة	مجموعة عالمية من 17 هدفاً تم اعتمادها بموجب خطة عام 2030 لتحسين الحياة وتعزيز الرخاء وحماية الكوكب من خلال أهداف ملموسة وقابلة للقياس.
14 توجيه خدمات الدفع المنقح (PSD2)	لائحة الاتحاد الأوروبي التي تعمل على تحسين أمن الدفع، وتعزيز المنافسة، وتتطلب من البنوك منح أطراف ثالثة مرخصة إمكانية الوصول إلى بيانات حسابات العملاء (بموافقة) لتعزيز الابتكار في الخدمات المالية.
15 مجلس معايير المحاسبة للاستدامة (SASB)	هيئة وضعت معايير خاصة بالصناعة للشركات للإفصاح عن المعايير المالية والبيئية والاجتماعية والحوكمة ذات الصلة للمستثمرين.

## المصطلحات

المصطلح	التعريف
16	لجنة المنظمات الراعية للجنة توريدواي (COSO)
17	المعاملات بين الأطراف ذات الصلة (RPT)
18	فرقة العمل المعنية بالإفصاحات المالية المتعلقة بالمناخ (TCFD)

