

دليل حوكمة الشركات الناشرة



نوفمبر 2025



الدكتورة / شريفة شريف

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—أكثراً أهمية من أي وقت مضى. فهذه الشركات الرشيدة هي محركات الابتكار وخلق فرص العمل، إلا أن استمراريتها وتأثيرها يعتمد أساساً على مبادئ الحكومة الرشيدة.

وقد أكد المعهد القومي للحكومة والتنمية المستدامة التزامه برفع معايير الحكومة 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، ومركز الحكومة بقيادة الدكتورة أسماء عزت، وهو يمثل امتداداً مباشراً لمهمة المعهد في سد الفجوة بين أفضل الممارسات المؤسسية الراسخة والمرنة الديناميكية لعالم الشركات الناشئة.

يُعد دليل دوكمـة الشركات الناشئة تدخـلاً حيوـياً مـعهـماً لتبسيـط الأـطـر المؤـسـسـية المعـقدـة، حيث يـوـفر للمـؤـسـسـين والـقـادـمـة والـفـرـق خـارـطـة طـرـيق وـاـضـحـة وـعـمـلـيـة قـائـمة عـلـى خـمـسـة رـكـائـز أـسـاسـية: المسـاعـلة، الشـفـافـيـة، العـدـالـة، المسـؤـولـيـة، الرـؤـيـة الاستـراتـيـجـيـة، وـدوـكـمـة ESG.

تكمّن قوّة الدليل في نوّجه التكييفيّ الفريد؛ فهو يوم بتطبيقيّ هذه المبادئ عبر المراحل الثلاث الأساسية للنمو—البداية، والنمو، والنضج—مدوّلاً المفاهيم المجردة إلى استراتيجيات قابلة للتطبيق تناسب مع المرحلة الحاليّة وحجم الشركة. علاوة على ذلك، يضم الدليل دراسات حالة وقصص نجاح وفشل وخارطة طريق مفصلة للتطبيق، مما يجعله أدّة عملية جاهزة للاستخدام لدعم المرونة المؤسسيّة، وليس مجرّد نص نظري.

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

يظل المعهد ملتزماً بتمكين القادة والمؤسسات الشفافة والمسؤولة والقادرة على الصمود. ويُعد هذا الدليل مصدراً حيوياً لتشكيل مستقبل يُعترف فيه بأن الحكومة الرشيدة هي العامل الأكثـر قـوـة لـتحـقـيق الـازـدـهـار الـمـسـتـدـام فـي مشـودـريـادـةـ الأـعـمـالـ الـمـصـرـيـ



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

في ضوء الاهتمام الكبير الذي توليه الحكومة المصرية لمجالى 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 العالىان المتوازيان للاستدامة وريادة الأعمال أكثر ترابطاً من أي وقت مضى، إذ يعمل رواد الأعمال كمحفّزين للتغيير الإيجابي من خلال تطوير حلول مبتكرة للتحديات البيئية والاجتماعية — بدءاً من تقنيات الطاقة المتجدددة وصولاً إلى أساليب تقليل الفاقد والنفايات — وفي الوقت ذاته يخلقون فرضاً اقتصادية جديدة.

ومن خلال تبني مبادئ الاستدامة، لا يساهم رواد الأعمال فقط في بناء كوكب أكثر صحة، بل يفتحون أيضاً آفاقاً جديدة للنمو والنجاح. إن هذا الترابط التكاملى بين الاستدامة وريادة الأعمال يمهد الطريق نحو مستقبل أكثر ازدهاراً ومسؤولية.

كما تُعد رياادة الأعمال محركاً أساسياً للنمو الاقتصادي، إذ تمكن الأفراد من تطوير أفكار مبتكرة وإطلاق مشاريع جديدة، مما يخلق بيئة ديناميكية وتنافسية. وتشتمل الشركات الناشئة في خلق فرص عمل، وتقديم منتجات وخدمات جديدة، وغالباً ما تحدث تغيرات جوهرية في القطاعات القائمة، مما يعزز الكفاءة والإنتاجية.

وإلى جانب ذلك، يلهم رواد الأعمال الناجحون غيرهم، مما يخلق أثراً تراكمياً يحفّز المزيد من الابتكار والنشاط الاقتصادي.

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

وفي هذا السياق، يأتي دليل حوكمة الشركات الناشئة كمرجع أساسي لمساعدة رواد الأعمال على دمج ممارسات الحكومة التي تعزز المرونة والمصداقية والاستدامة طويلاً الأجل. فكثير من المشاريع الوعاء لا تتعرّض بسبب ضعف الفكرة، بل نتيجة ثغرات في الحكومة — 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 خصيصاً لمنظومة الشركات الناشئة المصرية.

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

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



الدكتورة / اسماء عزت
مديرة مركز الحكومة

تُعد الحكومة إطاراً أساسياً يضمن حسن إدارة المؤسسات من خلال ترسیخ مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة، بما يسهم في تعزيز الثقة

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

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

في مصر، يُعد قطاع الشركات الناشئة من أهم القطاعات وأكثرها ديناميكية، حيث يحقق تقدماً سريعاً. وقد يُعد هذا الدليل ليكون أداة عملية لرواد الأعمال وأصحاب الشركات الناشئة من خلال توفير خارطة طريق لتطبيق مبادئ وممارسات الحكومة. ويُساعد الدليل الشركات الناشئة على الانتقال من مرحلة إلى أخرى في مسار نموها، سواءً من مرحلة البداية إلى مرحلة النمو، أو من النمو إلى النضج، وهكذا. وفي النهاية، يهدف الدليل إلى المساهمة في بناء كيانات اقتصادية أكثر قوّة ومرنة، قادرة على التكيف مع التحولات السريعة، مع تعزيز بيئة أعمال قائمة على النزاهة والاستدامة، بما يحقق أثراً إيجابياً على التنمية الوطنية.

جدول المحتويات

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

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

عن المعهد القومي للحكومة والتنمية المستدامة



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

المعهد القومي للحكومة والتنمية المستدامة (NIGSD) هيئه اقتصادية عامة تخضع لإشراف وزير التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي. يدمج اختصاص المعهد بين الحكومة والتنمية المستدامة والتنافسية، وتمثل مهنته المميزة في تعزيز مبادئ وثقافة الحكومة الرشيدة والتنمية المستدامة في المؤسسات المصرية كافة. ومن خلال أنشطته البحثية وبرامجه التدريبية وخدماته الاستشارية، أصبح المعهد مركزاً تقييماً في هذه المجالات، إذ يعمل على تمكين المؤسسات والأفراد من ترسير 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 للحكومة والتنمية المستدامة. ويكرس 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 سلسلة القيمة العالمية. ومن خلال تطوير نظام بيئي داعم لريادة الأعمال، يساهم المركز في تسريع وتنمية الابتكار المستدام ودعم النمو الاقتصادي في مصر.

عن مركز الحكومة

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



1. المقدمة والسوق

١. المقدمة والسوق

الشركات الناشئة هي شركات يافعة ومبكرة لديها القابلية للتوسيع السريع وتهدف له؛ وغالباً ما تعمل في ظروف محفوفة بالمخاطر يسيطر عليها عدم اليقين. وعلى عكس الشركات الراسخة في السوق، عادةً ما تكون الشركات الناشئة مدفوعة بالتقنولوجيا، 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 إطلاقاً. يتوافق التعريف المستخدم في مصر مع الأعراف الدولية: الشركات الناشئة قابلة للتوسيع، وتوسيع سريعاً، ومدفوعة بالابتكار، ومدعومة بالتقنولوجيا، وتواجه مستويات عالية من عدم اليقين.

أ. ما هي الشركة الناشئة؟

يمكن تعريف الشركات الناشئة بطرق مختلفة، حيث تتركز كل مؤسسة على الجوانب التي تعكس منظورها. في هذا الدليل، تركز على التعريفات التي تجسد العناصر الأكثر شيوعاً. على سبيل المثال، تعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الشركة الناشئة بأنها: "شركة صغيرة في مراحلها الأولى تتمتع بإمكانيات نمو عالية، وغالباً ما تتركز على الابتكار والتقنولوجيا في الأسواق الناشئة".

علاوة على ذلك، وفقاً للنظام البيئي لريادة الأعمال في مصر، تُعرف 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 ومتسرع في المستقبل، وغالباً ما يكون ذلك مصدراً بتوقيعات بشأن قيمتها المستقبلية. في بعض النظم البيئية، تتوقف الشركة الناشئة عن كونها شركة ناشئة عندما تدرج في البورصة أو تستحوذ عليها شركة أكبر.

من الضروري لكل شركة ناشئة أن تعرف مرحلة نموها الحالية لتمكن من تطبيق ممارسات الحوكمة الصديقة وتسعد للمرحلة التالية. في هذا الدليل، تصنف مراحل نمو الشركات الناشئة إلى ثلاثة مراحل: المرحلة المبكرة، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج. ووفقاً لمؤسسة التمويل الدولية، يمكن وصف هذه المراحل على النحو التالي:

"المرحلة المبكرة" تتركز على بناء أساس مشروع قابل للتوسيع. يشمل ذلك تحديد الفكرة الأولية، وإجراء بدروت السوق، وتطوير منتج أو خدمة أساسية، غالباً ما يمثل الحد الأدنى الأولي من المنتج، وتأمين التمويل الأولي.

"مرحلة النمو" تبدأ بتأمين تمويل من "الفئة أ"، وهو ما يمثل الانتقال من الأداء المُفترض إلى الأداء المُتوقع. في هذه المرحلة، عادةً ما توسع الشركة نطاق عملياتها وتوظف المزيد من الموظفين وتنشئ قسماً للمبيعات لتنمية قاعدة عملائها وتوسيعها وتجهّز لجولات تمويلية أخرى.

”مرحلة النضج“ تعتمد على تمويل موثوق وثُرِّكَ 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 الطرح العام الأولي¹ أو بيع الشركة.

ب. فهم حوكمة الشركات الناشئة

تركز الشركات الناشئة في عملها على السرعة والقدرة على التكيف. وتأكد نعاذجها 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، غالباً ما ينظر المؤسسون إلى هيئات الحكومة، مثل إشراف مجلس الإدارة، وعمليات اتخاذ القرار، ومسؤوليات أصحاب المصلحة الرئيسيين، والضوابط الداخلية، وبروتوكولات التوثيق، وأدوات التدقيق، على أنها عوائق أمام الابتكار والنمو. ونتيجةً لذلك، تُؤجل العديد من الشركات الناشئة تطبيق ممارسات الحكومة، معتبرةً إياها غير متوافقة مع المرونة اللازمية للنمو في مراحله الأولى. ومع ذلك، فإن هذا التصور قصير النظر ومضلل. ففي الواقع العملي، لا تُعتبر الحكومة الفعالة عائقًا، بل حافرًا للنمو المستدام.

غالباً ما تبدأ الشركات الناشئة بإدراك أهمية حوكمة الشركات أثناء جمع التمويل أو بعده، عندما يتوقع المستثمرون الجدد منظمة تتمتع بهيكلية وشفافية أكبر. وبينما قد تُحَفَّز هذه الإنجازات إدخال أطر الحكومة، فإن ربط البدء في إجراءات الحكومة حصرياً بفعاليات التمويل قد يعرض الشركات الناشئة لمخاطر تشغيلية أو قانونية أو مخاطر تتعلق بالسمعة. يوفر تطبيق حوكمة سليمة في وقت مبكر ميزةً استراتيجيةً في تطويرها. وهذا من شأنه تمكين الشركات الناشئة من التالي:

» **تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية:** تعمل الحكومة 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 والمتعددة بالسمعة والتخفيف منها قبل تفاقمها.

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

» **الاستعداد للتتوسيع والخروج:** تتطور أطر الحكومة مع الشركة، مما يسهل التحولات الأكثر سلاسة من خلال تمويل الفئة A، أو عمليات الاستحواذ، أو الطرح العام الأولي.

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

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

لا تقتصر الدوكلمة الفعالة للشركات الناشئة على البيروقراطية، بل تشمل توسيع الهيكل بما يتماشى مع النمو، وتوفير إشراف كافٍ لدعم المرونة التنظيمية دون إبطاء الابتكار. تُمكّن الحكومة- 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 دوراً حيوياً 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 الوعاءدة في صعيد مصر خلال السنوات العشر الماضية. وتأكّد جهود الحكومة على الالتزام الوطني بريادة الأعمال، بما في ذلك مركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال (TIEC)، وركيزة الابتكار في رؤية مصر 2030، وبرامج التمويل التأسيسي الموجهة. ومع ذلك، فإن ضعف الحكومة - المتمثل في الغموض في توصيف الأدوار، والتقارير غير الدورية، وعدم كفاية إطار المخاطر - هو السبب الرئيسي لفشل العديد من الشركات، وليس نقص الأفكار. تستفيد الشركات المصرية من الحكومة 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 للشباب الكبيرة في البلاد (ITIDA, 2022).
- ◊ **نظام بيئي نابض بالحياة:** تهتم مصر نظاماً بيئياً نابضاً بالحياة مدعوماً 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:** وُضفت سياسات ومبادرات، مثل الإعفاءات الضريبية وإمكانيات التمويل، ومراكز الابتكار المتخصصة، لدعم الشركات (Malak et al., 2021).



2 . الغرض من الدليل

2- الغرض من الدليل

يقدم هذا الدليل مساراً واقعياً ومحفزاً للحكومة لفهم حوكمة النظم البيئي والمستثمرين والمبادرات، يحول هذا الدليل أفضل الممارسات العالمية إلى أنشطة قابلة للتطبيق محلياً، ويستند في ذلك إلى خمسة مبادئ أساسية: الرؤية الاستراتيجية (بما في ذلك دمج المعايير البيئية والاجتماعية والحكومة، والمساءلة، والشفافية، والإنصاف، والمسؤولية).

يحدد 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 مدعمة بأمثلة.

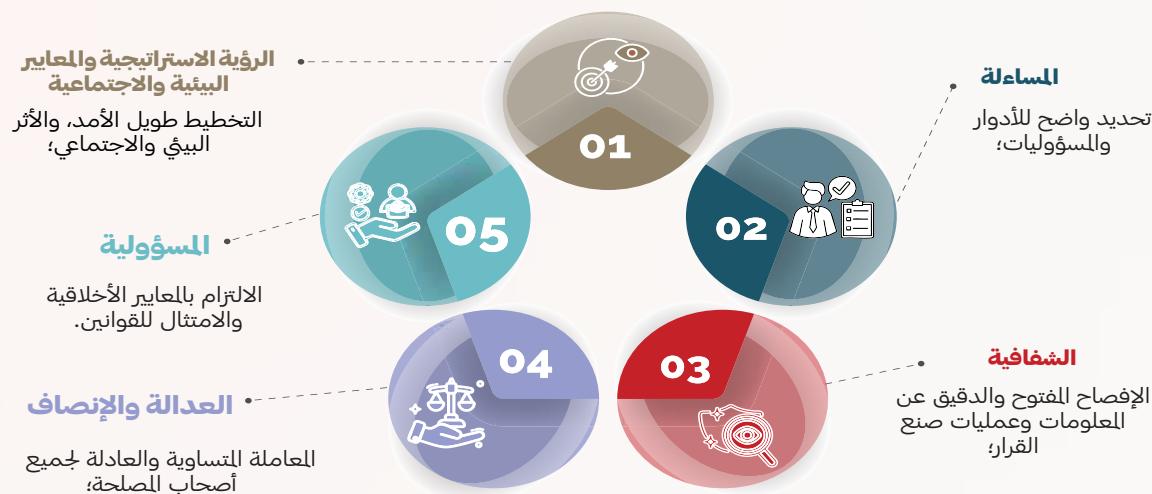
يسعى هذا الدليل إلى تزويد المؤسسين بالمهارات والمعلومات اللازمة للانتقال بنجاح من مرحلة الفكرة إلى مرحلة النضج، وذلك من خلال التركيز على مبادئ الحكومة التي تنساب متطلبات ومراحل نمو الشركات. يتمثل الهدف النهائي في تمكين رواد الأعمال المصريين من تطوير شركاتهم الناشئة لتصبح شركات أخلاقية ومستدامة وقادرة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

بالإضافة إلى هذا التركيز المنهجي، وضع هذا الدليل بنهج تشاركي. عقدت مجموعة بؤرية مخصصة 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 بيئه 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 يحدد 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 ترسیخ المصداقية، والتحكم في المخاطر، وتمهيد الطريق للنجاح طويلاً الأمد. إن وضع إجراءات حوكمة أساسية في وقت مبكر يساعد الشركات على منع الصراعات الداخلية، وجذب رأس المال، والتوسيع بمسؤولية.

ب. الأساس المنطقي لاختيار مبادئ حوكمة معينة

حددت أطر العمل والخبراء المعترف بهم عالمياً 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 الأربع 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 والحكومة، 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 مشكّلات الحكومة التي تواجهها الشركات شيوعاً، بما في ذلك غموض المسؤوليات، وندرة التقارير، والمعاملة غير العادلة، والمعضلات الأخلاقية، والتخفيط قصير المدى. تساعد 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 الحكومة العالمية، هذه المبادئ المذكورة باستمرار باعتبارها ركائز أساسية للحكومة الرشيدة. كما تُركّز غالبية القواعد الدولية المُضمنة للشركات الناشئة والصغيرة والمتوسطة على هذه المبادئ.
- ◊ **قابلية التوسيع عبر مراحل النمو:** مع تطور الشركة الناشئة، يمكن التوسيع في هذه المبادئ وتعديلها، وذلك بالانتقال من ممارسات مبكرة غير منظمة إلى أطر عمل أكثر دقة مع توسيع الشركة. تضمن هذه الاستراتيجية التدريجية تغيير الحكومة مع توسيع الشركة، مما يعزز التوسيع طويلاً 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 تعرّض تنفيذ الحكومة

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

1. مهام ومتطلبات غير محددة

أحياناً تعمل فرق التأسيس الصغيرة بشكل غير رسمي، مما قد يؤدي إلى تكرار الجمود والتضارب في صلحيات اتخاذ القرار، عند تمثيل الشركات الناشئة، وفي غياب أدوار محددة بوضوح، يتغير التقادم وتحدث صراعات.

2. غياب موافقة المؤسسين

تبعد العديد من الشركات أعمالها دون اتفاقيات رسمية بين مؤسسيها أو مساهميها، مما يُنافي الملكية وحقوق الملكية الفكرية وبروتوکولات الخروج 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 هيئات المخاطر

تتخلى العمليات المرنة والتحولات السريعة في كثير من الأحيان تطورات ضوابط الأمان السيبراني والامتثال والضوابط القانونية، مما يجعل الشركات أكثر عرضة للعقوبات أو الإجراءات القانونية أو الإضرار بالسمعة.

5. تأثير المستثمرين بغياب الشفافية

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

6. تجاهل الاستدامة والمعايير البيئية والاجتماعية والحكومة

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

د. أفضل ممارسات حوكمة الشركات الناشئة

- ◊ **ابداً صغيراً، وانه تطوير مع الشركة:** في البداية، يمكن أن تكون الحكومة بسيطة ومصممة على التتبع المالي وتحديد الأدوار بوضوح واتفاقيات المؤسسين. مع توسيع الشركة، ينبغي تطبيق هيئات أكثر رسمية، مثل المجالس الاستشارية واجتماعات مجلس الإدارة الدورية والإجراءات المكتوبة.
- ◊ **احرص على تكييف الحكومة مع كل مرحلة:** لا يوجد نهج واحد يناسب الجميع. في البداية، ينبغي أن تكون الحكومة مرنّة وفعالة، لكن مع نمو الشركة، ينبغي أن تصبح أكثر رسمية.
- ◊ **اشرك أصحاب المصطلحة:** اشرك المستثمرين والمستشارين وأعضاء الفريق المهمين في قرارات الحكومة لمواهنة المصالح وخلق ثقافة يغلب عليها الشفافية والتعاون.
- ◊ **استفيد من التكنولوجيا:** لتسريع إجراءات الحكومة والحفاظ على الشفافية، استخدم التقنيات الرقمية للتواصل وإعداد التقارير وحفظ السجلات (Directors' Institute, 2025).

A man in a light-colored suit and patterned tie is looking out over a dense city skyline from a high vantage point. The city is filled with numerous skyscrapers of varying heights and architectural styles. In the foreground, the silhouette of the man's head and shoulders is visible against the cityscape. A red rectangular box with a white border is overlaid on the image, containing the text.

3. مبادئ الحكومة للشركات الناشئة

3. مبادئ الحوكمة للشركات الناشئة

3.1. كيفية مواءمة الرؤية الاستراتيجية مع المعايير البيئية والاجتماعية والحكومة

أ. الهدف

تزايد أهمية العوامل البيئية والاجتماعية والحكومة 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 والحكومة التي تشكل صناعتها وسوقها، وكيف يمكنها الاستفادة منها لخلق قيمة وميزة تنافسية. سيناقش هذا القسم جوانب مختلفة من مكونات المعايير البيئية والاجتماعية والحكومة والخطوات العملية لتعزيز تطبيقها في مرادل النمو المختلفة، إذ تُعد هذه العوامل أدلة أساسية لمساعدة الشركات الناشئة على التوسيع عالمياً، نظراً لكونها عامل حاسم في التصدير.

هذا الزخم العالمي ندو تبني هذه المعايير واضح أيضاً في مصر، حيث تجاوز الإطار كونه طوعياً 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 والحكومة أمراً إلزامياً لجميع البنوك. تلزم 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 مصرى، وقرار رقم 108 لسنة 2021 للشركات المدرجة التي يزيد صافي حقوق ملكيتها عن 500 مليون جنيه مصرى، لإلزام هذه الشركات بالإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالمعايير البيئية والاجتماعية والحكومة والمناخ بما يتماشى مع إطار عمل فريق العمل المعنى بالإفصاحات المالية المتعلقة بالمناخ (FRA, 2021). بما أن الإفصاح عن ممارسات المعايير البيئية والاجتماعية والحكومة إلزامي بالفعل للبنوك والشركات الكبرى والمؤسسات المالية غير المصرفية، فإن توسيع نطاق هذه المتطلبات ليشمل الشركات الناشئة يُعد خطوةً منطقيةً. لذا، فإن التوافق المبكر مع المعايير البيئية والاجتماعية والحكومة يمكن رواد الأعمال ميزةً تنافسيةً في جذب الاستثمارات، ويوهّلهم بشكل استباقي للامتثال التنظيمي مستقبلاً.

فيما يلي بعض الأسئلة الإرشادية² التي يمكن أن تساعد في هذه العملية:

- ◊ هل تأخذ الرؤية الاستراتيجية لشركتك الناشئة في الاعتبار أولويات المعايير البيئية والاجتماعية والحكومة المحددة جيداً 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 والحكومة لشركتك الناشئة؟
- ◊ هل تقوم شركتك الناشئة بنشر أو إعداد أي تقارير عن تقدمها في هذا الصدد؟

² هذه الأسئلة معدّة لتسخدم كدليل عام، وقد لا تتطابق على جميع الحالات. وهي تشكّل جزءاً من عملية أوسع نطاقاً ينبغي أن يحدّدها مؤسسيو كل شركة ناشئة، مع مراعاة ظروفهم الخاصة. ومع ذلك، يمكن أن تشكّل مرجحاً أساسياً أو نقطة انطلاق لتطبيق الخطوات العملية واستخدام الأدوات الموضحة في هذا الدليل.

ج. الإطار (المراحل المبكرة)

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

د. الإطار (مرحلة النمو)

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

هـ. الإطار (مرحلة النضج)

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

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

و. دراسات الحالة

• قصة فشل

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

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

• قصة نجاح

”ماذا يحدث إذا نجحت الشركة الناشئة في مواعدة رؤيتها الاستراتيجية“ ”مع المعايير البيئية والاجتماعية والحكومة؟“

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

3.2. كيفية تعزيز المساءلة في الشركات الناشئة

أ. الأهداف

يُعد تدريب الشركات الناشئة في المساءلة هدفاً أساسياً للحكومة، مما يُمكّن خصيصاً لتلبية احتياجات الشركات الناشئة سريعة النمو في مراحلها الأولى، ويتماشى مباشراً مع أفضل الممارسات العالمية (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مؤسسة التمويل الدولية). الأهداف التالية مُستمدّة من مصادر رسمية، ومُعدّلة لتناسب بيئه الشركات الناشئة المصرية، باستخدام الأطر الدوليّة 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. يُرسّي هذا الموضوع 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 والدولية عند الاقتضاء. يمكن 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. وتتوفر مجالس الإدارة الرسمية أو المجالس الاستشارية – التي تُعَيّن لمراقبة الإدارة وتقييم الأداء ومراجعة الاستراتيجيات – آليات رقابة غير متحيزة على القيادة. تُؤكّد هذه الأنظمة الامتثال، وتُحدّد المشاكل، وتُحفّز على اتخاذ إجراءات تصديقية عند دمجها مع أنشطة الرقابة (سير عمل المواقف، وفصل الأدوار) ومع عمليات التدقيق الداخلي والخارجي المُخْلَطَ 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).

وأخيراً، 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 والمسئولين والنظام البيئي الأكبر.

ب. حدد موقعك

فيما يلي بعض الأسئلة الإرشادية³ التي يمكن أن تساعد في هذه العملية:

- ◊ هل وضعت إجراءات للمساءلة داخل شركتك الناشئة تضمن 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؟

³ هذه الأسئلة معدّة لتسخدم كدليل عام، وقد لا تتطبق على جميع الحالات. وهي تشكّل جزءاً من عملية أوسع نطاقاً ينبغي أن يحدّدها مؤسسيو كل شركة ناشئة، مع مراعاة ظروفهم الخاصة. ومع ذلك، يمكن أن تشكّل مرجعاً أساسياً أو نقطة انطلاق لتطبيق الخطوات العملية واستخدام الأدوات الموضحة في هذا الدليل.

ج. الإطار (المراحل المبكرة)

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

د. الإطار (مرحلة النمو)

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

هـ. الإطار (مرحلة النضج)

مؤشرات الأداء الرئيسية المقترنة	الخطوات والأدوات العملية	المكون
» % من قرارات مجلس الإدارة التي تم تفيذها	<ul style="list-style-type: none"> توسيع مجلس الإدارة ليشمل اثنين على الأقل من المديرين المستقلين. إنشاء لجنة ترشيح مع ميثاق لاختيار المديرين، وأهداف التنوع، وتحطيم الخلافة. إجراء تقييمات سنوية لمجلس الإدارة والمدير (باستخدام ميسرين خارجيين) لتحديد التغرات ودفع التحسين المستمر. 	1. مجلس إدارة مستقل بالكامل وتقيم مجلس الإدارة
» % من جان حوكمة النشطة	<ul style="list-style-type: none"> الحفاظ على قسم التدقيق الداخلي (داخلياً أو خارجياً) الذي يقدم التقارير وظيفياً إلى لجنة التدقيق. تمكين لجنة التدقيق (مع خبير مالي واحد على الأقل) من خلال ميثاق مفصل للإشراف على السياسات المحاسبية والصوابط الداخلية ونطاق التدقيق الخارجي. استخدم برامج إدارة التدقيق لتبني النتائج. 	2. التدقيق الشامل والضمان
» درجة فعالية مجلس الإدارة من التقييمات الداخلية أو الخارجية	<ul style="list-style-type: none"> نشر تقرير سنوي متكامل ينماشى مع المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية S1/S2 والمبادرة العالمية للتقارير، ويعطي الاستراتيجية والحكومة والأداء والأفاق. الحصول على ضمان خارجي بشأن مقاييس المعايير البيئية والاجتماعية والحكومة (على سبيل المثال، البصمة الكربونية، وإحصاءات التنوع). استخدم منصة إدارة الاستدامة لأنتمة جمع البيانات وتحسين الدقة. 	3. التقارير المتكاملة والإفصاح عن المعايير البيئية والاجتماعية والحكومة
	<ul style="list-style-type: none"> اعتماد إطار عمل COSO لإدارة المخاطر المؤسسية، وتنكيف بيانات الرغبة في المخاطرة مع استراتيجية الشركة. الحفاظ على سجل ديناميكي للمخاطر، يتم مراجعته كل ثلاثة أشهر من قبل لجنة المخاطر، مع مسارات تصعيد واضحة للمخاطر الكبرى. تنفيذ نظام إدارة الامتثال لتبني الالتزامات التنظيمية وأنتمة سير العمل. 	4. إدارة المخاطر والامتثال المتقدم للمؤسسات
	<ul style="list-style-type: none"> تشكل اللجنة الاستشارية لأصحاب المصلحة (على سبيل المثال، المستثمر، العميل، المجتمع) التي تجتمع مرتبين سنوياً لتسليط الضوء على المخاوف والتعاون في إيجاد الحلول. الحفاظ على خط ساخن للبالغين عن الحالات على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، مع وجود جهة خارجية مستقلة متلية وبروتوكولات تحقق محددة. تحديث وتوصيل مدونة الأخلاقيات سنوياً، مع التدريب الإلزامي. 	5. إشراك أصحاب المصلحة والإشراف على الأخلاقيات

• قصة فشل

”ماذا يحدث إذا تركت السلطة وضعفت الرقابة؟“

شركة **WeWork**, وهي شركة ناشئة مقرها الولايات المتحدة تقدم مساحات مكتبية مزنة وخدمات ذات صلة للشركات، حققت نمواً هائلاً، 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 هيكل الحكومة ومجلس الإدارة غير الفعال باستمرار الغموض المالي، مما قوى ضعف مسأله والشفافية. ونُظّم حالي **WeWork** مخاطر تركيز سلطة اتخاذ القرار دون رقابة كافية، فسلطه الضوء على كيف يمكن لضعف الحكومة أن يهدد استقرار ومصداقية حتى أفضل الشركات الناشئة تمويلاً. للمزيد من التفاصيل حول حالة **WeWork**, يرجى 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 مجولة لضمان المساءلة الفعالة. وقد أدت هذه الإجراءات إلى إرساء ثقافة امثالي قوية، مما ساعد على تجنب الفضائح وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة. ونتيجةً لذلك، توسيع الشركة في السوق، وتسارعت عملية نضجها بشكل إيجابي. للمزيد من التفاصيل حول حالة **HubSpot**, يرجى الاطلاع على الملحق الأول.

3.3. كيفية تعزيز الشفافية في الشركات الناشئة

أ. الهدف

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

إن إنشاء قنوات تواصل متطورة وفعالة - 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 إطار عمل راسخ ونمادج جاهزة للتدقيق، ونشرها بانتظام. تحسن الشركات الناشئة قابلية مقارنتها ومصداقيتها مع المستثمرين والشركاء من خلال توفير تحدثات 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، والحكومة، وتوفير سبل سهلة لتقديم الأفكار والمخاوف والملحوظات. ووفقاً لأفضل ممارسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، يجب على الشركات الناشئة الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والامتثال للوائح التنظيمية من خلال تطبيق استراتيجية رسمية وهي "الامتثال أو الشرح"؛ فإما أن تفصح بشكل كامل عن إجراءات الحكومة (تكوين مجلس الإدارة، وقواعد التعويضات، وأطر المخاطر) أو أن تقدم تفسيلاً لأي انحرافات عن ذلك. وأخيراً، ينبغي تقييم أساليب الشفافية وتعديلها بشكل دوري، مع تحدث السياسات والإجراءات لتعكس مرحلة نمو الشركة الناشئة، وتوقعات أصحاب المصلحة، والبيئات التنظيمية المتغيرة.

ب. حدد موقعك

فيما يلي بعض الأسئلة الإرشادية⁴ التي يمكن أن تساعد في هذه العملية:

- ◊ هل قامت شركتك الناشئة بدمج الشفافية كمبدأ حوكمة في عملياتها من خلال تفزيذ 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؟

⁴ هذه الأسئلة معدّة لاستخدام كدليل عام، وقد لا تتطابق على جميع الحالات. وهي تشكّل جزءاً من عملية أوسع نطاقاً ينبغي أن يحدّدها مؤسسو كل شركة ناشئة، مع مراعاة ظروفهم الخاصة. ومع ذلك، يمكن أن تشكّل مرجعاً أساسياً أو نقطة انطلاق لتطبيق الخطوات العملية واستخدام الأدوات الموضحة في هذا الدليل.

ج. الإطار (المرحلة المبكرة)

المكون	الخطوات والأدوات العلمية	مؤشرات الأداء الرئيسية المقترنة
1. سياسة الإفصاح والتقويم	<ul style="list-style-type: none"> سياسة إفصاح قصيرة تحدد الفئات (الأحداث المالية، والحكومة ، والأحداث المادية). إنشاء تقويم للإفصاح (على سبيل المثال، ملخصات ربع سنوية؛ تنبية فورية بالتغييرات الجوهرية). تخفيض وتحميل اتفاقية المؤسسين، وبيان المنشورة، ومصفوفة حقوق اتخاذ القرار على بوابة إلكترونية . تسليط الضوء على أي انحرافات أو تحديات في ملخص الحكومة. 	» % من النفقات التي تم تبعها وتصنيفها بدقة
2. الإفصاح عن ممارسات الحكومة	<ul style="list-style-type: none"> تحديد مستويات الأهمية (على سبيل المثال، تغيير في عدد الموظفين بنسبة <10 %، جولات تمويل جديدة). إنشاء نموذج إشعار الحدث . توزيع التنبية عبر البريد الإلكتروني والبوابة الإلكترونية خلال خمسة أيام عمل. 	» نسبة دقة توقعات استهلاك النقد مقارنة بالأرقام الفعلية
3. الأحداث الجوهرية وتنبية المخاطر	<ul style="list-style-type: none"> استخدام حل تخزين سحابي (على سبيل المثال، Google Drive) مع بنية مجلد واضحة. تطبيق أدوات العرض فقط ل أصحاب المصلحة الخارجيين. تمكين التحكم في الإصدار لجميع التحميلات. 	» % من القرارات التشغيلية والمالية الرئيسية التي تم توثيقها ومشاركتها
4. إدارة المستندات والوصول إليها	<ul style="list-style-type: none"> إعداد عنوان بريد إلكتروني مخصص للمستثمرين فقط وساعات عمل مكتبة افتراضية شهرية . تحديد اتفاقية مستوى الخدمة لمدة ثلاثة أيام عمل للرد على الاستعلامات. إدارة علاقات العملاء البسيطة أو جداول البيانات. 	
5. بروتوكول التواصل مع أصحاب المصلحة		

د. الإطار (مرحلة النمو)

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

هـ. الإطار (مرحلة النضج)

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

• قصة فشل

”ماذا يحدث إذا كانت الشفافية مفقودة؟“

واجهت شركة **GoMechanic**, التي كانت تُعتبر في السابق نجاحاً 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 تأكيل ثقة أصحاب المصانع الرئيسيين، بمن فيهم المستثمرين والعملاء والموظفيين. 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 المصانع ويهدد استمرارية حتى أكثر المشاريع الوعاء على المدى الطويل. توفر المزيد من التفاصيل حول حالة **GoMechanic** في الملحق الأول.

• قصة نجاح

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

هي شركة ناشئة كينية في مجال التكنولوجيا الزراعية، تأسست عام 2014. **Twiga Foods** وتشغل منصةً لتوريد الأغذية عبر الهاتف المحمول، تربط صغار المزارعين بالبائعين في المناطق الحضرية. استخدمت الشركة لوحات معلومات رقمية لعرض الأسعار وجدولة 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. لل Mizid من التفاصيل حول حالة تويجا، يرجى الاطلاع على الملحق الأول.

3.4. كيفية تعزيز العدالة والإنصاف في الشركات الناشئة

أ. الهدف

يعد تعزيز العدالة والإنصاف في الشركات أمرًا أساسياً لترسيخ المصداقية، وتشجيع الإبداع، وضمان استمرارية الأعمال على المدى الطويل. وتشكل المبادئ التوجيهية الرسمية وأفضل الممارسات المُعتمدة أساساً 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 مسبقاً، وضمان تكافؤ فرص جميع أعضاء الفريق في الوصول إلى القيادة والتطور والنمو. يجب أن تمنح الترقيات بناءً على الجدارة فقط، لا على التحيز أو العلاقات الشخصية. كما أن اعتماد إجراءات رسمية لتضارب المصالح (وفقاً لمبادئ مجموعة العشرين/منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) تلزم بالإفصاح عن معاملات الأطراف ذات الصلة وتحديد معاييرها من قبل مدربين مستقلين أو مجلس استشاري، أمر ضروري لترسيخ نظام تقييم دوري وغير متزكي. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تطبيق مراجعات أداء شفافة وفقاً لمعايير محاسبة، بحيث يكون جميع الموظفين على دراية بمسؤولياتهم و مجالات التحسين.

يجب على الشركات الناشئة تطوير أساليب سريعة وغير مكلفة تُمكن أصحاب المصلحة (الموظفين والمساهمين) من التعبير عن شكاوهم، مثل توفير خطوط ساخنة متخصصة للشكوى وإجراءات تدقيق مُعَبَّلة، وذلك لتحقيق إطار العدالة والإنصاف. ولضمان "حصول جميع المساهمين على فرصة الحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم بتكلفة معقولة ودون تأخير مفرط"، 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، وتشجع المخالفات.

ب. حدد موقعك

فيما يلي بعض الأسئلة الإرشادية⁵ 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؟

⁵ هذه الأسئلة مُعدّة لاستخدام كدليل عام، وقد لا تتطابق على جميع الحالات. وهي تشكّل جزءاً من عملية أوسع نطاقاً ينبغي أن يحدّدها مؤسسيو كل شركة ناشئة، مع مراعاة ظروفهم الخاصة. ومع ذلك، يمكن أن تشكّل مرجعًا أساسياً أو نقطة انطلاق لتطبيق الخطوات العملية واستخدام الأدوات الموضحة في هذا الدليل.

ج. الإطار (المراحل المبكرة)

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

د. الإطار (مرحلة النمو)

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

هـ. الإطار (مرحلة النضج)

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

• قصة فشل

”ماذا يحدث إذا تم إهمال العدالة والإنصاف؟“

تراجعت النجاحات المبكرة لشركة **Uber** تدت وطأة تحديات الحكومة 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 وتهميشه مساهمات أصحاب المصلحة على نطاق أوسع. وقد غدّى هذا الخلل المصراعات 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 يضعف نزاهة المؤسسة، ويزعزّ استقرار العمليات الداخلية، ويعيق قدرتها على الصمود على المدى الطويل، حتى في الشركات العالمية عالية النمو. للمزيد من التفاصيل حول حالة **Uber**، يرجى زيارة الملحق الأول..

• قصة نجاح

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

تطبّق **Careem** تطبيق فائق مقره دبي، ويعمل في أكثر من 70 مدينةً موزعةً على عشر دول في مناطق الشرق الأوسط وأفريقيا وجنوب آسيا. وقد طبّق معايير العدالة والإنصاف في تقييم السائقين، وهيكلة الدوافر، وضمان الشفافية في حل النزاعات. ولذلك، ساهم في بناء مجتمع قويٍ من السائقين، وتحسين جودة الخدمة، وتعزيز الولاء للعلامة التجارية. للمزيد من التفاصيل حول حالة **Careem**، يرجى الاطلاع على الملحق الأول.

3.5. كيفية تعزيز المسؤولية في الشركات الناشئة

أ. الهدف

يُعدّ تعزيز المسؤولية في الشركات الناشئة أمراً أساسياً لبناء ثقافة المساءلة، وتعزيز الحوكمة، وتحقيق النمو المستدام. وتسند الأهداف التالية إلى إطار عمل معترف بها دولياً، مثل مبادئ حوكمة الشركات لمجموعة العشرين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وأفضل الممارسات في هذا المجال.

يجب على الشركات الناشئة تدبيـد أدوار ومسؤوليات واضحة للإـدارة وأعضـاء مجلس الإـدارة والموظـفين لضمان اتخاذ القرارات بشفافية وتوافقـها مع رسـالة الشركة. ويـشمل ذلك وضع أوصـاف وظـيفـية مـوثـقة، وـمـؤـشرـات أـداء رـئـيـسـية، وـتـسلـسل إـدارـي مـحدـد. يجب أن يـخـضع المؤـسـسـون والمـديـرون التـنـفيـذـيون لـنـفـسـ الـمـعـايـرـ الـتـيـ يـخـضعـ لـهـاـ أـعـضـاءـ الـفـرـيقـ الـآخـرـونـ لـتـجـنبـ مـركـزـيـةـ السـلـطـةـ الـمـطـلـقـةـ.

لـتعـزيـزـ السـلـوكـ الـمـسـؤـولـ، يـنـبـغيـ عـلـىـ الشـرـكـاتـ النـاـشـئـةـ اـعـتـمـادـ أـنـظـمـةـ رـقـابـةـ دـاخـلـيـةـ فـعـالـةـ تـشـملـ عـمـلـيـاتـ التـدـقـيقـ الـمـاـلـيـ، وـعـمـلـيـاتـ إـدـارـةـ الـمـخـاطـرـ، وـعـمـلـيـاتـ الـدـوـرـيـةـ لـلـتـحـقـقـ مـنـ الـاـمـتـالـ. تـتـيحـ هـذـهـ إـلـيـغـرـاءـاتـ الـكـشـفـ الـمـبـكـرـ عـنـ الـمـخـاطـرـ الـمـحـتمـلـةـ، وـتـعـزـزـ الـلـلـتـزـامـ بـالـمـمـارـسـاتـ الـأـخـلـاقـيـةـ. يـجـبـ أـنـ تـكـوـنـ إـلـفـصـاـتـ الـمـاـلـيـةـ فـيـ الـوـقـتـ الـمـنـاسـبـ، وـدـقـيـقـةـ، وـشـامـلـةـ، لـلـحـفـاظـ عـلـىـ ثـقـةـ الـمـسـتـثـمـرـينـ وـالـجـهـاتـ الـتـنـظـيمـيـةـ وـالـمـوـظـفـينـ.

عـلـاـوةـ عـلـىـ ذـلـكـ، يـنـبـغيـ عـلـىـ الشـرـكـاتـ النـاـشـئـةـ وـضـعـ مـدـوـنـاتـ سـلـوكـ وـدـعـمـيـةـ الـمـبـلـغـيـنـ عـنـ الـمـخـالـفـاتـ لـضـمانـ السـلـوكـ الـأـخـلـاقـيـ عـلـىـ جـمـيعـ الـمـسـتـوـيـاتـ. وـيـنـبـغيـ أـنـ يـتـلـقـىـ جـمـيعـ الـمـوـظـفـينـ تـدـريـيـاـ عـلـىـ سـيـاسـاتـ الـشـرـكـةـ الـمـتـعـلـقـةـ بـالـاحـتـيـالـ وـالـتـهـرـشـ وـخـصـوـصـيـةـ الـبـيـانـاتـ. وـيـجـبـ عـلـىـ الـقـيـادـةـ أـنـ تـكـوـنـ قـدـوـةـ حـسـنـةـ مـنـ خـلـالـ الـلـتـزـامـ بـمـعـايـرـ سـلـوكـيـةـ عـالـيـةـ وـالـتـصـدـيـ السـرـيـعـ لـسـوـءـ السـلـوكـ.

أـخـيـراـ، يـنـبـغيـ عـلـىـ الشـرـكـاتـ النـاـشـئـةـ تـطـبـيقـ آـلـيـاتـ لـلـرـصـدـ وـتـقـيـيمـ، بـمـاـ فـيـ ذـلـكـ اـجـتـمـاعـاتـ مـجـلـسـ الـإـدـارـةـ الـدـوـرـيـةـ، وـتـقـارـيرـ أـصـحـابـ الـمـطـلـقـةـ، وـاسـتـطـلـاعـاتـ الـرـأـيـ. تـسـاعـدـ هـذـهـ الـعـمـلـيـاتـ عـلـىـ تـقـيـيمـ مـدـىـ الـوـفـاءـ بـالـمـسـؤـولـيـاتـ، وـتـمـكـنـ الـمـؤـسـسـةـ مـنـ إـجـرـاءـ تـصـحـيـحـاتـ عـنـ الدـاجـةـ. تـسـوـمـ الـمـرـاجـعـاتـ الـدـوـرـيـةـ وـالـتـوـاـصـلـ الـشـفـافـ فـيـ بـنـاءـ ثـقـافـةـ الـمـلـكـيـةـ وـالـمـسـاءـلـةـ الـمـتـبـادـلـةـ، وـهـيـ أـمـورـ بـالـغـةـ الـأـهـمـيـةـ لـتـدـقـيقـ النـجـاحـ عـلـىـ الـمـدـىـ الـطـوـيـلـ.

ب. حـدـدـ مـوـقـعـكـ

فـيـمـاـ يـلـيـ بـعـضـ الـأـسـلـةـ إـلـرـاسـادـيـةـ⁶ الـتـيـ يـمـكـنـ أـنـ تـسـاعـدـ فـيـ هـذـهـ الـعـمـلـيـةـ:

- ◊ 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 مسبقاً تتضمن أدواتاً محددة بوضوح للتعامل مع مثل هذا الموقف؟

⁶ هذه الأسئلة معدّة لـتـسـتـخـدـمـ كـدـلـيـلـ عـامـ، وـقـدـ لـاـ تـنـطـبـقـ عـلـىـ جـمـيعـ الـحـالـاتـ. وـهـيـ تـشـكـلـ جـزـءـاـ مـنـ عـمـلـيـةـ أـوـسـعـ نـطـاقـاـ يـنـبـغيـ أـنـ يـحـدـدـهاـ مـؤـسـسـوـ كـلـ شـرـكـةـ نـاـشـئـةـ، مـعـ مـرـاعـيـةـ ظـرـوفـهـمـ الـخـاصـةـ. وـمـعـ ذـلـكـ، يـمـكـنـ أـنـ تـشـكـلـ مـرـجـعـاـ أـسـاسـيـاـ أـوـ نـقـطةـ اـنـطـلـاقـ لـتـطـبـيقـ الـخـطـوـاتـ الـعـمـلـيـةـ وـاسـتـخـدـامـ الـأـدـوـاتـ الـمـوـضـحةـ فـيـ هـذـهـ الـدـلـيـلـ.

ج. الإطار (المراحل المبكرة)

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

د. الإطار (مرحلة النمو)

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

هـ. الإطار (مرحلة النضج)

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

• 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، مثلاً طرأت على كيف يمكن لفشل الأخلاقي أن يؤدي إلى تفكير 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 تقنيتها، ودججت معلومات بالغة الأهمية عن الجهات التنظيمية والمستثمرين والممرضى. 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؟“

منصة أوروبية رائدة في مجال الخدمات المصرفية المفتوحة، تأسست في ستوكهولم **Tink** السويد. توّلت **Tink** مسؤولية حماية البيانات وموافقة المستخدمين من خلال دمج الامتثال للائحة العامة لحماية البيانات (GDPR) في تصميمها الأساسي. وهذا، أكتسبت 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

يعد ترسیخ الحوكمة في الشركات الناشئة عاملًا أساسياً في تحقيق الاستدامة والتنافسية. تقدم خارطة الطريق التالية إطاراً منهجياً مُمكّناً لتوجيه الشركات الناشئة، بدءاً من التقييم الأولي لمراحل نموها ووصولاً إلى مأسسة آليات الحوكمة. يمكن تطبيق هذه الخطوات الشركات الناشئة من معالجة فجوات الحوكمة ومواهمتها مع المعايير المتعارف بها وطنياً ودولياً، مما يعزز 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 بعوجب 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 الازمة، وأن تضع خطة عمل واضحة وجدولًا 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 الازمة 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 رسميًا لمبادئ وإرشادات الحوكمة.

الملحق الأول

١. دراسات الحالة

1-1 حالات الفشل

سنة التأسيس: 2015

أ. اسم الشركة: Zilingo

الدولة: سنغافورة

القطاع: تكنولوجيا الموضة

أوجه القصور الأساسية في المبادىء: الرؤية الاستراتيجية + المعايير البيئية والاجتماعية والحكومة

نظرة عامة على الشركة الناشئة

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 والتوسيع الإقليمي السريع، جذبت الشركة اهتمام المستثمرين العالميين بسرعة. بين عامي 2015 و2018 جمعت Zilingo تمويلاً تجاوز 82 مليون دولار أمريكي عبر جولات تمويلية متعددة، بدعم من شركات بارزة، منها Amadeus, Burda Principal Investments, Sofinag, Sequoia Capital India, Capital, بالإضافة إلى داعمين سابقين مثل Capital, Beenext, Tim Draper, SIGG. صلت Zilingo إلى ذروة قيمتها مليار دولار أمريكي مع جولة تمويلية من الفئة D استهدفت 226 مليون دولار أمريكي، مكتسبةً بذلك مكانة يونيكرن، لتصبح واحدة من أشهر الشركات الناشئة في المنطقة، بقيادة أنكيت بوس، إحدى النساء الهنديات القلائل اللواتي تولين منصب الرئيس التنفيذي لشركة زلينجو (Ghosh et al, 2023).

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

صادٍ: الحكومة: الفحوات والاغفالات

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

سنة التأسيس: 2010

ب. اسم الشركة: WeWork

الدولة: الولايات المتحدة

القطاع: تكنولوجيا العقارات

أوجه القصور الأساسية في المبادئ: المساعدة

نظرة عامة على الشركة الناشئة

تأسست شركة WeWork عام 2010 في الولايات المتحدة الأمريكية. تقدم الشركة مساحات مكتبية مرنّة 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 إلغاء 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 المساعدة 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 غالباً ما كانت متقبلة. وتورط نيومان في تضارب مصالح كبير، بما في ذلك تأجير عقارات مملوكة له شخصياً 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 أيضاً إلى تآكل ثقة المستثمرين (Langevoort, 2021 & Wu, 2024).

الدولة: الولايات المتحدة

القطاع: تكنولوجيا الصحة

أوجه القصور الأساسية في المبادئ: المسؤولية

نظرة عامة على الشركة الناشئة

شركة Theranos ناشئة في مجال تكنولوجيا الرعاية الصحية، أُسستها إيليزابيث 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. سُوق منتجها كبديل أسرع وأرخص وأسهل في الوصول إليه من الاختبارات التقليدية. ومع ذلك، افتقرت Theranos إلى ضوابط الحوكمة الأساسية، مما أدى مناشرها إلى انهيارها. بين عامي 2015 و2018، واجهت إجراءات قانونية وتنظيمية من المستثمرين، وهيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية، ومرانز الرعاية الطبية والخدمات الطبية، والمرضى المتعذرين. وُجّحت هذه الإجراءات باتّهام هولمز بتهم متعددة تتعلق بالاحتيال الإلكتروني لتوزيعها عمداً نتائج اختبارات مزورة (Jennings 2022).

مبادئ الحوكمة: الفجوات والإغفالات

كان السبب الرئيسي لانهيار شركة Theranos هو إخفاقها الجوهرى في المسؤولية الأخلاقية. بصفتهم قادة شركة متخصصة في تكنولوجيا الرعاية الصحية، كان من واجبهم ضمان سلامة وموثوقية منتجاتهم قبل طرحها للجمهور. وبدلًا من ذلك، روجوا 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).

الدولة: الولايات المتحدة

القطاع: تكنولوجيا التنقل

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 رياحتها في مجال مشاركة رحلات التنقل. تضمن نشاطها الأساسي ربط الركاب بالسائقين من خلال تطبيق محمول، مما يوفر بديلاً مريحاً وبأسعار معقولة، في كثير من الأحيان لسيارات الأجرة التقليدية. وسعت الشركة نطاق عملياتها عالمياً بسرعة، مما أدى إلى إحداث تغيير في أسواق النقل القائمة والتوسيع في خدمات جديدة مثل توصيل الطعام (Uber Eats). جذبت استراتيجية النمو الشرسة لشركة Uber رأس المال 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 الحكومة، مما تسبب في رد فعل عنيف من الجمهور، ومشاكل قانونية، وأزمة قيادية متعددة في انتهاكات رئيسية لمبادئ الحكومة الأساسية.

مبادئ الحكومة: الفجوات والإغفالات

تعزّز مبدأ العدالة والإنصاف في Uber لتقديره الكبير بسبب هيكل حقوق التصويت غير المتكافئ. منح هذا النظام مؤسس الشركة، ترافيس كالانيك، سلطنة مطلقة محتملةً نظرًا لامتلاكه أسهماً ضخمةً ذات حقوق تصويت فائقة. انتهك هذا الترتيب بشكل مباشر مبدأ المعاملة العادلة لجميع المساهمين، إذ ركز السيطرة في يد فرد واحد، مما سمح له بفرض قرارات الشركة بشكلٍ كبيرٍ بغض النظر عن آراء أو مصالح المستثمرين الآخرين (Council of Institutional Investors, 2017).

أوجه القصور الأساسية في المبادئ: الشفافية

نظرة عامة على الشركة الناشئة

هي شركة هندية ناشئة لخدمات السيارات تأسست عام 2016، بهدف تقديم خدمة سيارات بأسعار معقولة ومرجحة من خلال شبكة من ورش الصيانة الشريكة المدعومة بالเทคโนโลยيا. اكتسبت الشركة زخماً سريعاً في سوق خدمات السيارات المتنامي في الهند، وجذبت اهتماماً كبيراً 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 Tiger, Sequoia Capital, Chiratae Ventures, Orios Venture Partners, Global, Dhamija, 2024. بدأت رحلة تمويل الشركة الناشئة بجولة تمويلية أولية بقيمة 250 ألف دولار من Venture Catalysts، تلتها جولات متعددة من تمويل الفئة B في عام 2019، بإجمالي ما يقرب من 20 مليون دولار. استمر زخمها مع جولة تمويل من الفئة C بقيمة 42 مليون دولار في عام 2021، بقيادة Tiger Global مع استثمار مشاركة المستثمرين الآخرين حينها (Subramanian, 2023). في ذروة نجاحها، أجرت الشركة محادثات لجمع تمويل من الفئة D من SoftBank، مما هيأ لها دخول فئة الشركات الناشئة ذات المليارات، بتقييم مستهدف يتجاوز مليار دولار. خلال هذه الفترة، حققت GoMechanic نمواً مطرداً 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 متابعةً في قطاع التنقل في الهند (Dhamija et al., 2024).

على الرغم من النجاح الأولي للشركة GoMechanic ونموها السريع، انها رسمياً الشركة عندما بدأت شائعات عن مخالفات مالية تنشر بين المستثمرين في أوائل عام 2022. وسرعان ما تفاهمت هذه المخاوف لتحول إلى أزمة شاملة، مما استدعى عمليات تدقيق جنائية، وتحفيظات في قيمة أصول المستثمرين، وتدقيقاً تنظيمياً، مما أدى إلى عواقب وخيمة لا رجعة فيها على الشركة الناشئة. ونتيجة لذلك، أصبحت GoMechanic مثلاً صارخاً على مآلات ثقافة «النمو بأي ثمن».

مبادئ الحوكمة: الفجوات والإغفالات

انتهك مبدأ الشفافية بشدة في شركة GoMechanic، لا سيما في إفصاحاتها المالية. خلال جهودها لجمع التمويل من الفئة D، عمدت الشركة إلى تحريف أدائها المالي، مما هيأ لها معلومات أساسية عن المستثمرين والفرق الداخلية. ولم تكشف هذه الممارسات إلا بعد إجراء تدقيق جنائي، كشف عن بيانات مُزورة تُستخدم لدعم سردية تقييم مبالغ فيها (Dhamija et al., 2024). وإلى جانب العلاقة بالمستثمرين، كانت الشفافية داخل الشركة غائبة أيضاً، إذ لم تشارك الحقائق المالية المهمة بين الإدارات، مما حدّ من عمليات التدقيق الداخلية وساهم في خلق بيئة من التكتم. وقد قوّض هذا التعميم المتعود عملياً اتخاذ القرارات المُستقرة، وفي نهاية المطاف قوّض ثقة أصحاب المصطلحة.

سنة التأسيس: 2018

أ. اسم الشركة: Yodawy

الدولة: مصر

القطاع: الصحة

المبدأ الذي نفذ بنجاح: الرؤية الاستراتيجية والمعايير البيئية والاجتماعية والحكومة

نظرة عامة على الشركة الناشئة

Yodawy شركة ناشئة مصرية رائدة في مجال التكنولوجيا الصحية، تأسست عام 2018، متخصصة في خدمات الصيدليات الرقمية التي تُبسط عملية طلب الأدوية، ومطالبات التأمين، وإدارة الرعاية المزمنة. تربط المنصة المرضى والصيدليات ومقدمي التأمين والأطباء عبر منظومة رقمية متكاملة، تُمكّن 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 والتعقيبات الإدارية. منذ انطلاقها، أقامت Yodawy شراكات مع أكثر من 3000 صيدلية في أكثر من 30 مدينة في مصر، وعالجت ملايين الطلبات، مُرسّحةً مكانتها كلاعب رئيسي في تطوير الوصول إلى الرعاية الصحية وتوزيع الأدوية في المنطقة. وقد اجذبت الشركة استثمارات كبيرة، بما في ذلك جولة تمويلية بـملايين 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 والحكومة مباشرةً في عملياتها. اجتماعياً، أطلقت الشركة الناشئة برنامج رعاية المرضى المزمنين، الذي يضمن توصيل شهرياً منتظماً للأدوية في 38 مدينة مصرية، ويدعم الفئات الأكثر ضعفاً، ويقلل من التعرض للمخاطر الصحية من خلال الحد من زيارات الصيدليات الشخصية. أما على صعيد الحكومة، فقد أطلقت Yodawy بوابة إلكترونية للروشتات الطبية تُحولها إلى روشتات رقمية تصل إلى سبعة شركاء تأمين، وتوّجت سير عمل الموافقة، مما يعزّز الشفافية، ويُقلل الأخطاء، ويحسّن الامتثال ضمن سلسلة قيمة الأدوية. ورغم أن التأثير البيئي لم يكن محلي اهتمام كبير، إلا أن تحسين الشركة للوجستيات للتوزيع وتقليلها للوصفات الورقية يدعم الاستدامة بشكل غير مباشر من خلال تقليل الورق وتبسيط المسارات.

المبدأ الذي نفذ بنجاح: المساعدة

نظرة عامة على الشركة الناشئة

HubSpot هي منصة أمريكية لإدارة علاقات العملاء، تأسست عام 2006 في كامبريدج، ماساتشوستس، على يد بريان هاليغان ودارميش شام. انطلقت HubSpot في البداية كأداة لأتمتة التسويق، ثم تطورت لتصبح حزمة شاملة لإدارة علاقات العملاء، تقدم أدوات للمبيعات وخدمة العملاء والعمليات، تهدف إلى مساعدة الشركات على النمو من خلال التسويق الداخلي. اكتسبت الشركة زخماً سريعاً 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 Salesforce Ventures, Sequoia Capital, Google Ventures, General Catalyst, وGeneral Catalyst Ventures. ظهرت HubSpot للكتاب العام في بورصة نيويورك في أكتوبر 2014 تحت رمز التداول HUBS، حيث جمعت أكثر من 125 مليون دولار أمريكي في طرحها العام الأولي. وفي اليوم، تخدم عشرات الآلاف من العملاء حول العالم، ولا تزال لاعباً بارزاً في قطاعي البرمجيات (SaaS) وتقنيات التسويق.

نظرة عامة على عملية النجاح

كانت المساعدة 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، متجنبة تركيز السلطة في أيدي فرد واحد - على عكس حالات أخرى مثل WeWork.

رفض المؤسسان المشاركان بريان هاليغان ودارميش شام عمداً هيكل الأسهم المزدوج، مما سمح بإشراف متوازن من مجلس الإدارة على القيادة التنفيذية. كما وضعت الشركة آليات المساعدة داخلية واضحة، تُناسب بعوْجها القيادة التنفيذية بانتظام على أدائها أمام مجلس الإدارة والمستثمرين.

في عام 2021، أظهرت الشركة التزامها بالمساعدة في الممارسة العملية عندما تتحى الرئيس التنفيذي هاليغان طواعية عن منصبه بعد مراجعة استراتيجية لنمو الشركة، وتم تعين يامي يانجان خلفاً له في انتقال قيادي سلس وشفاف يعكس شعوراً عميقاً بالمسؤولية المؤسسية.

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

لقد وضع هذا النظام المتكامل للمساعدة التنظيمية شركة HubSpot كنموذج في قطاع التكنولوجيا وأعب دوراً رئيسياً في تعزيز ثقة المستثمرين فيما ودعت نموها المستدام.

الدولة: السويد

القطاع: التكنولوجيا المالية

المبدأ الذي نفذ 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. تمكن Tink البنوك وشركات التكنولوجيا المالية والشركات الناشئة من بناء خدمات مالية ذكية قائمة على البيانات من خلال واجهة برمجة تطبيقات واحدة. توفر منصتها تجميعاً دقيقاً للبيانات المالية، وبدء الدفع، وأدوات إدارة الشؤون المالية الشخصية، والتحقق من الحسابات. تعمل Tink في أكثر من 18 سوقاً أوروبياً، وتتصل بأكثر من 13000 مؤسسة مالية، وتخدم ملايين المستخدمين النهائيين من خلال شراكات مع بنوك كبرى مثل NatWest, ABN AMRO, BNP Paribas, PayPal، وNatWest, ABN AMRO, BNP Paribasg. مع أكثر من 600 موظف من أكثر من 40 جنسية، تحدث Tink بذريعاً في كيفية استخدام البيانات المالية في جميع أنحاء أوروبا.

نظرة عامة على عملية النجاح

من خلال دمج المسؤولية في إطار دوكتها، وعملها في مجال الخدمات المصرفية المفتوحة، تلتزم Tink بمعايير صارمة مثل توجيه خدمات الدفع (PSD2) واللائحة العامة لحماية البيانات (GDPR)، مما يضمن معالجة شفافة وآمنة 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 امتنال، بل تُعد قيمة أساسية توازن بين الابتكار وحماية المستخدم. لم يعزز هذا النهج سمعتها فحسب، بل سهل أيضاً استحواذ Visa عليها، مما أدى إلى دمج Tink بشكل أكبر في منظومة مالية مسؤولة أوسع.

المبدأ الذي نفذ بنجاح: العدالة والإنصاف

نظرة عامة على الشركة الناشئة

منصة تقنية مقرها دبي، ملتزمة بتيسير 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 4 دول، وقد مكنت أكثر من 2.5 مليون سائق (يعرفون باسم "الكتابن")، وخدمت أكثر من 50 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 ودعا إلى مساعدة. وطبقت نظاماً آلياً لتسوية النزاعات قائماً على السياسات. وباستخدام نماذج جوجل، وجدت Careem الوكالء عبر خطوات متسقة وقابلة للتدقيق لمعالجة الشكاوى. ونقل هذا النظام لاحقاً إلى منصة Flowable BPM للحد من التحيزات وتعزيز الشفافية في كيفية حل نزاعات العملاء والكتابن. بالإضافة إلى ذلك، أطلقت Careem برنامجاً قوياً للدعم والإغاثة - مثل صندوق إغاثة الكتابن بقيمة 800 ألف دولار خلال جائحة كوفيد-19، ودعم الإنترنت والوقود والرعاية الصحية، بالإضافة إلى إمكانية الحصول على تمويل منخفض التكلفة للمركبات - لدعم الكتابن مالياً وإنصاف.

الدولة: كينيا

قطاع: التكنولوجيا الزراعية

المبدأ الذي نفذ بنجاح: الشفافية

نظرة عامة على الشركة الناشئة

Twiga Foods هي شركة متخصصة في التكنولوجيا الزراعية، مقرها كينيا، أسسها جرانت بروك وبيت 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 رقمياً.

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، TLcom Capital، Creadevg، Goldman Sachs، و Sachs.

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

نظرة عامة على عملية النجاح

الشفافية سمة مميزة لنمو ونجاح شركة Twiga Foods ورسالتها لتحويل أنظمة الغذاء في أفريقيا منذ تأسيسها عام 2014. وبصفتها شركة للتكنولوجيا الزراعية تعمل في قطاع مجازاً للغاية وغير رسمي في كثير من الأحيان، أعطت الشركة الأولوية للشفافية عبر سلسلة التوريد والعمليات المالية وهيكل الحكومة 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 وأليات التسعيـر العادلة والمدفوعـات القائمة على الهاتف المحمول - مما يقلـل من مخاطـر الفسـاد والخـسـارة وعـدم الكـفاءـة الـتي غالـباً ما تـعـانـي منها الأسـواق الزـراعـية التقـليـدية. تم إضـافـة الطـابـع المؤـسـسي على التـراـمـ الشـرـكـةـ بالـشـفـافـيـةـ منـ خـلـالـ شـرـاكـتهاـ معـ مؤـسـسـةـ التـموـيلـ الدـولـيـةـ فيـ عـامـ 2019ـ. قـدـمـ هـذـاـ التـعـاـونـ مـعـاـيـرـ عـالـيـةـ لـمـكـانـيـةـ تـبـعـ الأـغـذـيـةـ وـسـلـامـتـهاـ، مما يـضـمـنـ إـمـكـانـيـةـ تـبـعـ كـلـ منـتـجـ يـتمـ تـوزـيـعـهـ منـ المـرـزـعـةـ إـلـىـ الـبـائـعـ. كـمـ تـشـارـكـ الشـرـكـةـ مـؤـشـراتـ الأـدـاءـ مـعـ الشـرـكـاءـ وـتـجـريـ عـمـلـيـاتـ

تدقيق منتظمة للتحقق من الامتثال لهذه المعايير. في عملياتها الداخلية، تلتزم شركة Twiga Foods بالشفافية في القيادة والحكومة. 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 نموذجاً مرجحاً وقابلً للتطوير لتوزيع الأغذية في جميع أنحاء أفريقيا.

الملحق الثاني

المصطلحات

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

المصطلحات

المصطلح	التعريف	الرقم
لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي (COSO)	منظمة تطوعية من القطاع الخاص، تأسست في الولايات المتحدة، مكرسة لتقديم التوجيه للإدارة التنفيذية وكيانات المؤكمة بشأن الجوانب المرجحة لتنظيم المؤكمة، وأخلاقيات العمل، والرقابة الداخلية، وإدارة مخاطر المؤسسة، ومكافحة الاحتيال، والتقارير المالية.	16
المعاملات بين الأطراف ذات الصلة (RPT)	ترتيبات تجارية بين أطراف تربطهم علاقة سابقة، مثل الملكية المشتركة، أو المصالح المشتركة، أو الروابط التجارية الوثيقة. هذه المعاملات مسموح بها قانونياً، ولكنها قد تُسبب تضارباً في المصالح، لذا يجب مراجعتها بعناية لضمان العدالة وحماية المساهمين وقيمة الشركة.	17
فرقة العمل المعنية بالإفصاحات المالية المتعلقة بالمناخ (TCFD)	منظمة عالمية تم تشكيلها لتطوير مجموعة من الإفصاحات الموصى بها المتعلقة بالمناخ والتي يمكن للشركات والمؤسسات المالية استخدامها لإعلام المستثمرين والمساهمين والجمهور بشكل أفضل بالمخاطر المالية المرتبطة بأشطتهم المتعلقة بالمناخ.	18

