آوای ماندگار

| بولتن اختصاصی صندوق پژوهش و فنّاوری ماندگار |

۰۳
شماره

| داستان جلد |

رأی به آینده

بازتعریف نقش هیئت‌مدیره؛ از تصمیم مسئولانه تا اجرای اثربخش

آینده شرکت با امضای مصوبه‌ها ساخته نمی‌شود؛ با پرسش‌های درست، رأی مستقل و مسئولیت‌پذیری شکل می‌گیرد. هیئت‌مدیره چگونه از تأیید تصمیم‌ها به معماری آینده می‌رسد؟



ماندگار
صندوق پژوهش و فناوری

آوای ماندگار

| بولتن اختصاصی صندوق پژوهش و فنّاوری ماندگار |

۰۳
شماره





صاحب‌امتیاز:
صندوق پژوهش و فنّاوری غیردولتی ماندگار

عنوان:
سند راهنمای هیئت مدیره پورتفولیوی صندوق پژوهش و فنّاوری ماندگار

شناسه گزارش: ۰۳ / پ / ۰۵

نگارندگان:
سینا ملکیان، نگار رستمی، اژین جواهری، محمدامین دوستدار، زهرا تاجدینی

تعداد صفحه: ۸ صفحه

تاریخ: ۱۴۰۵/۰۷/۳۱

با تشکر و همراهی :
معاونت بهره‌وری اقتصادی سازمان اوقاف و امور خیریّه
روابط عمومی سازمان اوقاف و امور خیریّه

آدرس:
تهران، خیابان حافظ
خیابان نوفل‌لوشاتو
جنب سفارت ایتالیا
تقاطع خیابان هانری کربن، پلاک ۷۲
ساختمان مطهری، طبقه سوم

۰۲۱-۶۴۸۷۳۰۳۰
۰۲۱-۶۴۸۷۳۰۳۱

www.**mandegarfund**.com

هوالحلیم

هیئت‌مدیره؛ از امضای تصمیم‌ها تا معماری آینده

پایان انزوای مدیرعامل و آغاز عصر خرد جمعی در حاکمیت شرکتی



دپارتمان پورتفولیو و توسعه کسب و کار



سینا ملکیان

سازمان‌ها همیشه به دلیل کمبود سرمایه، ضعف فنّاوری یا محدودیت منابع شکست نمی‌خورند؛ گاهی ریشه شکست، در کیفیت تصمیم‌هایی است که با زاویه دیدی محدود و بدون بهره‌گیری از خرد جمعی اتخاذ می‌شوند. در جهان پیچیده و پرشتاب امروز، حتی توانمندترین مدیرعامل نیز نمی‌تواند به‌تنهایی تمامی ابعاد تصمیم‌های راهبردی را ببیند. اینجاست که هیئت‌مدیره از یک الزام قانونی فراتر می‌رود و به یکی از مهم‌ترین اهرم‌های خلق ارزش و مزیت رقابتی تبدیل می‌شود.

در برداشت سنتی، هیئت‌مدیره نهادی برای نظارت، تصویب صورت‌های مالی و ارزیابی عملکرد مدیرعامل تلقی می‌شود. این وظایف ضروری‌اند، اما کافی نیستند. هیئت‌مدیره‌ای که صرفاً گزارش‌ها را بررسی و مصوبات را امضا می‌کند، ممکن است گذشته را ثبت کند، اما الزاماً در ساختن آینده سهمی ندارد. مسئله این نیست که مدیرعامل توان تصمیم‌گیری دارد یا نه؛ مسئله این است که چرا سازمان باید آینده خود را به قضاوت یک نفر محدود کند؟

هیئت‌مدیره اثربخش، نه جایگزین مدیرعامل است و نه مانعی در مسیر اجرا؛ بلکه شریک راهبردی او در تشخیص فرصت‌ها، ارزیابی ریسک‌ها و اتخاذ تصمیم‌های سرنوشت‌ساز است. تضارب آرای حرفه‌ای، استقلال رأی و پرسشگری نقادانه می‌توانند خطاهای شناختی را کاهش دهند، فرضیات را به چالش بکشند و کیفیت تصمیم‌گیری را ارتقا دهند. از این منظر، مشارکت ساختاریافته نه دشمن سرعت، بلکه زمینه‌ساز سرعت هوشمندانه و تصمیم‌گیری مسئولانه‌است.

اهمیت این نقش در سازمان‌های فنّاور و نوآور دوچندان می‌شود. هیئت‌مدیره‌ای برخوردار از تخصص‌های مکمل و شناخت بازار می‌تواند حلقه اتصال فنّاوری، سرمایه و بازار باشد؛ از تسهیل تأمین مالی و توسعه همکاری‌های راهبردی تا پیش‌بینی موانع قانونی و حمایت از تجاری‌سازی محصولات. ارزش‌آفرینی واقعی زمانی شکل می‌گیرد که دانش و تجربه اعضا، در خدمت توسعه پایدار سازمان قرار گیرد، نه آنکه به حضور تشریفاتی در جلسات محدود بماند.

البته خرد جمعی بدون اعتماد حرفه‌ای، شفافیت، استقلال و پاسخ‌گویی شکل نمی‌گیرد. حمایت از مدیرعامل نباید به تأیید بی‌چون‌وچرای تصمیم‌های او تبدیل شود و نظارت نیز نباید به مداخله در امور اجرایی بینجامد. مرز میان این دو، با تعریف روشن اختیارات، مسئولیت‌ها و سازوکارهای تصمیم‌گیری مشخص می‌شود.

هیئت‌مدیره‌ای که فقط تصمیم‌ها را امضا می‌کند، ناظر گذشته است؛ هیئت‌مدیره‌ای که درست می‌پرسد، مستقل می‌اندیشد و مسئولانه مشارکت می‌کند، در معماری آینده سازمان نقش دارد. بلوغ حاکمیت شرکتی از همین نقطه آغاز می‌شود: تبدیل نظارت صرف به مشارکت راهبردی و تبدیل خرد پراکنده به قدرت جمعی برای خلق ارزش پایدار.

نقش اعضای هیئت‌مدیره در تصمیم‌گیری



محمدامین دوستدار

کیفیت حاکمیت شرکتی در هر بنگاه اقتصادی، بازتاب مستقیمی از سطح بلوغ، وجدان حرفه‌ای و نحوه تعامل اعضای هیئت‌مدیره آن است. هیئت‌مدیره صرفاً نهادی تشریفاتی برای تأیید بلاقید طرح‌های پیشنهادی تیم اجرایی نیست؛ بلکه رکن عالی راهبری، سیاست‌گذاری و نظارت بر صیانت از دارایی‌ها و حقوق سهام‌داران و ذی‌نفعان به‌شمار می‌رود. در ادبیات مدرن مدیریت و حقوق شرکتی، عضویت در هیئت‌مدیره مبتنی بر دو اصل بنیادین تعهدات امانی (Fiduciary Duties) استوار است: «تعهد مراقبت و دقت متعارف» (Duty of Care) و «تعهد وفاداری بی‌قیدوشرط به منافع شرکت» (Duty of Loyalty). تحقق عینی این تعهدات مستلزم گذر از رفتار انفعالی و ورود به کنشگری آگاهانه است.

نخستین پله در تصمیم‌گیری اثربخش، حضور کیفی است. حضور مؤثر فراتر از ثبت امضا در دفتر حضور و غیاب یا نشستن پشت میز جلسه است؛ حضور زمانی واجد ارزش راهبردی است که با تخصیص زمان کافی و تمرکز کامل همراه باشد. عضو حرفه‌ای پیش از حضور در جلسه، بسته اطلاعاتی هیئت‌مدیره (Board Pack) را بادقت مطالعه کرده، ابهامات فنّی، حقوقی و مالی را استخراج می‌کند و در صورت نقص مستندات، پیشاپیش خواستار شفاف‌سازی از سوی مدیریت اجرایی یا دبیرخانه هیئت‌مدیره می‌شود.

دومین پله، مشارکت نقادانه است. در این مرحله، اعضای هیئت‌مدیره بدون ورود به امور روزمره و اجرایی، فرضیات ارائه‌شده از سوی مدیران را به چالش می‌کشند. تفکیک مرز باریک میان نظارت راهبردی و دخالت در اجرا، مهارت کلیدی عضو خبره است. برای نمونه، در بررسی یک مصوبه سرمایه‌گذاری یا توسعه خط تولید، توجه صرف به نرخ بازده داخلی (IRR) یا دوره بازگشت سرمایه کافی نیست؛ عضو هیئت‌مدیره موظف است مفروضات خوش‌بینانه فروش، نرخ بهره و هزینه موزون سرمایه (WACC)، ریسک‌های زنجیره تأمین، تحولات مقرراتی و پیامدهای ترازنامه‌ای را موشکافی کند. چنین مشارکتی امکان کشف نقاط کور طرح‌ها را فراهم کرده و سوگیری‌های شناختی و خطاهای پیش‌بینی را به حداقل می‌رساند.

سومین اصل، استقلال در اظهارنظر است. یکی از مهم‌ترین آسیب‌های تصمیم‌گیری در ارکان حاکمیتی، بروز پدیده «تفکر گروهی» (Groupthink) است؛ حالتی که در آن، اعضا برای حفظ آرامش ظاهری، هم‌رنگ‌شدن با جمع یا تحت‌تأثیر نفوذ سهام‌داران عمده و مدیران ارشد، از طرح انتقادات خودداری می‌کنند. استقلال قضاوت ایجاب می‌کند که هر عضو—صرف‌نظر از وابستگی به بلوک سهام‌داری خاص—دیدگاه کارشناسی خود را با شجاعت حرفه‌ای بیان کند. رئیس هیئت‌مدیره نقشی محوری در تعدیل صداها و تضمین شنیده‌شدن دیدگاه اقلیت دارد. هم‌راستا با این امر، هرگونه تعارض منافع شخصی یا حرفه‌ای باید بلافاصله افشا شده و عضو ذی‌نفع از جریان مذاکره و رأی‌گیری کنار بکشد.

چهارمین گام، اخذ تصمیم و صدور رأی آگاهانه است. رأی موافق بدون ادله کارشناسی و مخالفت احساسی بدون استناد، هر دو به یک اندازه به کارایی بنگاه ضربه می‌زنند. عضو متعهد زمانی رأی مثبت می‌دهد که گزارش‌های پشتیبان، تبیین ریسک و نسبت هزینه‌به‌فایده برای وی اقناع‌کننده باشد. در صورت احراز خطر جدی یا عدول طرح از چارچوب اساسنامه، عضو باید نظر مخالف خود را اعلام و خلاصه دلایل فنّی آن را در متن صورت‌جلسه درج نماید.

پنجمین گام، پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری مداوم است. فرآیند تصمیم‌گیری با پایان جلسه به اتمام نمی‌رسد؛ بلکه نظارت بر پیامدها آغاز می‌گردد. در حقوق مدرن، بر مبنای «قاعده مصونیت قضاوت تجاری» (Business Judgment Rule)، صرف شکست مالی یا عدم تحقق اهداف اقتصادی یک پروژه، دلیل بر تقصیر یا مسئولیت مدنی عضو هیئت‌مدیره نیست؛ مشروط بر آنکه تصمیم در کمال حسن نیت، بدون تعارض منافع، بر پایه اطلاعات کافی و با دقت متعارف اتخاذ شده باشد. با این حال، چنانچه تصمیمی از روی مسامحه، غفلت فاحش یا نقض قوانین موضوعه گرفته شود، مسئولیت حقوقی و جبران خسارات وارده بر عهده تصمیم‌گیران خواهد بود. از این رو، ارزیابی مستمر عملکرد هیئت‌مدیره ضامن پایداری سازمان است.

اثربخشی جلسات هیئت‌مدیره

اژین جواهری



جلسه هیئت‌مدیره موتور محرک حاکمیت شرکتی و نقطه پیوند استراتژی‌های کلان با واقعیت‌های عملیاتی بنگاه است. با این حال، برگزاری جلسات پرتعداد به‌خودی‌خود ارزش‌آفرین نیست؛ آنچه تمایز ایجاد می‌کند، خروجی راهبردی و اثربخشی مباحثات است. طبق اصول حاکمیت شرکتی، جلسات هیئت‌مدیره باید از ساختار زمانی و محتوایی شفاف برخوردار باشند تا اعضا بتوانند نقش هدایتگر و نظارتی خود را به دقیق‌ترین شکل ایفا نمایند.

پایه نخست اثربخشی، آمادگی پیش از تشکیل جلسه است. ارسال دیرهنگام گزارش‌ها یا توزیع مستندات قطور در همان لحظه آغاز جلسه، عامل اصلی افت کیفیت تصمیم‌گیری است. دبیر هیئت‌مدیره (Corporate Secretary) نقشی حیاتی در هماهنگی تقویم جلسات، اعتبارسنجی اطلاعات دریافتی از بخش‌های اجرایی و تجمیع آن‌ها در قالب بسته اطلاعاتی (Board Pack) ایفا می‌کند. گزارش‌های وضعیت نقدینگی، انحرافات بودجه‌ای، داشبورد سنجه‌های کلیدی عملکرد (KPIs) و ارزیابی ریسک باید حداقل چند روز پیش از تاریخ برگزاری در اختیار اعضا قرار گیرد تا وقت گران‌بهای جلسه صرف مطالعه متون نشود.

پایه دوم، مهندسی دستور جلسه است. اولویت‌بندی موضوعات باید وزن استراتژیک آن‌ها را منعکس سازد. یک دستور جلسه کارآمد موضوعات را به سه دسته تفکیک می‌کند: الف) مسائل صرفاً جهت اطلاع‌رسانی، ب) مباحث تبادل نظر و بازنگری کلان، ج) پرونده‌های نیازمند رأی‌گیری و اتخاذ تصمیم. اموری همچون اخذ تسهیلات سنگین، فروش یا ترهین دارایی‌های ثابت، سرمایه‌گذاری‌های عمده و تغییرات ساختار سازمانی باید در صدر قرار گیرند. علاوه بر این، بررسی گزارش آخرین وضعیت پیشرفت مصوبات قبلی باید بخش آغازین و تغییرناپذیر هر نشست باشد.

پایه سوم، احراز رسمیت و حدنصاب قانونی است. تشکیل جلسه و اعتبار تصمیمات تابع قیود شکلی قوانین موضوعه و اساسنامه است. در شرکت‌های سهامی، به تصریح ماده ۱۲۱ لایحه اصلاحی قانون تجارت، حضور بیش از نصف اعضای هیئت‌مدیره شرط لازم برای رسمیت است و تصمیمات با اکثریت آرای حاضران معتبر خواهد بود، مگر آنکه اساسنامه نصاب بالاتری تعیین کرده باشد.

پایه چهارم، مدیریت فضای گفت‌وگو و تعامل اعضا است. حضور اعضایی با تخصص‌های متکثر (مالی، مهندسی، حقوقی و توسعه بازار) زمانی به هم‌افزایی می‌انجامد که رئیس هیئت‌مدیره بتواند فضا را از انحصار افراد پرگو خارج کرده و بستری متوازن برای چالش فکری مهیا کند. اختلاف‌نظر در هیئت‌مدیره نه یک نقص، بلکه فرصتی برای مدیریت ریسک است. برای نمونه، در بررسی پیشنهاد استقراض بانکی، مباحثات باید فراتر از مبلغ اسمی وام رفته و ظرفیت جریان وجوه نقد در دوره بازپرداخت، اثر اهرم مالی بر ارزش ویژه بنگاه، تعهدات مندرج در قراردادهای تسهیلات و نوع وثایق تخصیص‌یافته را ارزیابی کند. در این حین، تعارض منافع اعضا باید بر اساس موازین قانونی کنترل شود.

پایه پنجم، تنظیم دقیق و حقوقی صورت‌جلسه است. صورت‌جلسه سند نهایی تصمیم‌گیری و مبنای هرگونه دادرسی و حسابرسی آتی است. مطابق با ماده ۱۲۳ لایحه قانونی، صورت‌جلسه باید دربرگیرنده تاریخ، محل، نام حاضران و غایبان، خلاصه مذاکرات و متن دقیق مصوبات با ذکر اکثریت حاصله باشد و به امضای حداقل اکثریت مدیران حاضر برسد. مصوبات باید از عبارات مبهم و کلی‌گویی‌هایی نظیر «موضوع بررسی گردید» عاری باشند. هر بند از مصوبه باید دقیقاً چهار رکن داشته باشد: اقدام معین، مقام مسئول اجرا، منابع تخصیص‌یافته و زمان‌بندی شفاف تحویل گزارش.

پایه ششم، پیگیری مستمر تا مرحله بازخورد است. پایان جلسه باید سرآغاز پایش اقدامات باشد. در شرکت‌های زیرمجموعه هلدینگ‌ها، این فرآیند حساسیتی مضاعف می‌یابد؛ چراکه از یک‌سو مصوبات شرکت فرعی باید با سیاست‌های کلان گروه مادر همسو باشد و از سوی دیگر، شخصیت حقوقی مستقل و مسئولیت قانونی مدیران شرکت زیرمجموعه بر مبنای قوانین بالادستی باید به‌طور کامل صیانت گردد. دبیرخانه هیئت‌مدیره موظف است داشبورد پایش مصوبات را به‌روز نگاه دارد تا در جلسات بعدی، هرگونه انحراف زمانی یا موانع عملیاتی با اقدام اصلاحی فوری هیئت‌مدیره مرتفع گردد.



تصمیم هیئت‌مدیره
از رأی تا اجرا





نگار رستمی

رأی‌گیری در هیئت‌مدیره نقطه آغازین یک اقدام تجاری و تعهدآور است، نه پایان آن. یک تصمیم تجاری برای آنکه بتواند در عرصه عمل منشأ اثر حقوقی و اقتصادی پایدار باشد، باید فرآیند اعتبارسنجی دوگانه شکلی و ماهوی را با موفقیت طی کند. هرگونه اهمال در رعایت این الزامات می‌تواند تصمیمات اتخاذشده را با بطلان حقوقی، دعوای ابطال از سوی سهام‌داران یا تعقیب مسئولیت مدنی و کیفری مدیران مواجه سازد.



نخستین مرحله، احراز صلاحیت ماهوی هیئت‌مدیره است. اختیارات مدیران نامحدود نیست. مطابق با ماده ۱۱۸ لایحه اصلاحی قانون تجارت، هیئت‌مدیره دارای کلیه اختیارات لازم برای اداره امور شرکت است، مشروط بر آنکه تصمیم متخذه الف) در چارچوب موضوع اساسنامه شرکت بوده و ب) در صلاحیت انحصاری مجامع عمومی (عادی یا فوق‌العاده) از قبیل تصویب صورت‌های مالی، افزایش سرمایه یا انحلال قرار نداشته باشد. هرچند بر اساس همین ماده، تحدید اختیارات مدیران در اساسنامه در برابر اشخاص ثالث باطل و کان‌لم‌یکن است، اما تخطی از این حدود، مسئولیت سنگین مدنی و الزام به جبران خسارت در روابط داخلی میان مدیران، شرکت و صاحبان سهام ایجاد می‌کند.

دومین مسئله حساس، حکمرانی تعارض منافع طبق ماده ۱۲۹ لایحه اصلاحی است. هرگونه معامله اعضای هیئت‌مدیره یا مدیرعامل با شرکت (یا به حساب شرکت) باید قبلاً به تصویب هیئت‌مدیره برسد. در این فرایند، عضو ذی‌نفع حق شرکت در رأی‌گیری را ندارد. همچنین این معاملات باید بلافاصله به بازرس قانونی اطلاع داده شده و گزارش ویژه آن به مجمع عمومی عادی سالیانه تقدیم گردد. تخلف از این تشریفات، معامله را در معرض خطر ابطال با دادخواست شرکت یا سهام‌داران قرار می‌دهد و مدیران مقصر را به‌طور تضامنی مسئول خسارات ناشی از آن می‌سازد.



سومین گام، تثبیت آرای مخالف در صورت‌جلسه است. عضوی که تصمیمی را برخلاف صرفه و صلاح تجاری شرکت، مغایر با قانون یا دارای ریسک غیرقابل جبران می‌داند، باید مخالفت مستدل و مکتوب خود را در صورت‌جلسه قید کرده و آن را «با ذکر صریح دلایل مخالفت» امضا کند. این اقدام اثرگذارترین سازوکار حقوقی جهت سلب انتساب تقصیر و رهایی از بار مسئولیت مدنی تضامنی بر اساس مواد ۱۴۲ و ۲۷۳ قانون تجارت است.

چهارمین گام، تفویض اختیار شفاف و ضابطه‌مند است. هیئت‌مدیره به اقتضای محدودیت زمانی نمی‌تواند در امور روزانه اجرایی وارد شود؛ از این رو بخشی از اختیارات خود را تفویض می‌کند. مطابق ماده ۱۲۴ لایحه اصلاحی قانون تجارت، هیئت‌مدیره باید حداقل یک شخص حقیقی را به عنوان مدیرعامل برگزیده و حدود اختیارات و مدت تصدی او را معین نماید. مدیرعامل طبق ماده ۱۲۵، صرفاً «در حدود اختیاراتی که به او تفویض شده» نماینده شرکت و صاحب حق امضا است. تفویض اختیار باید در قالب ماتریس حدود اختیارات مالی و اداری، با تعیین سقف‌های ریالی و الزامات گزارش‌دهی دوره‌ای صورت پذیرد. شایان توجه است که تفویض اختیار به هیچ عنوان رافع وظیفه ذاتی نظارت و پاسخ‌گویی نهایی هیئت‌مدیره در قبال ذی‌نفعان نخواهد بود.

> مطابق ماده ۱۲۴ لایحه اصلاحی قانون تجارت،
> هیئت‌مدیره باید حداقل
> یک شخص حقیقی را به عنوان مدیرعامل برگزیده
> و حدود اختیارات و مدت تصدی او را معین نماید.
> مدیرعامل طبق ماده ۱۲۵
> صرفاً «در حدود اختیاراتی که به او تفویض شده»
> نماینده شرکت و صاحب حق امضا است



> برای پرهیز از بایگانی‌شدن مصوبات
> سیستم کنترل داخلی باید مجهز
> به سامانه رهگیری مصوبات باشد
> وضعیت هر تصمیم در سه سطح «در حال اقدام»،
> «تحقق‌یافته» یا «دارای انحراف»
> طبقه‌بندی می‌گردد

پنجمین حلقه، رعایت تشریفات ابلاغ و آگهی رسمی است. مصوبات هیئت‌مدیره به دو دسته تقسیم می‌شوند: مصوبات عام‌الشمول که طبق ماده ۱۲۸ لایحه (همچون انتخاب مدیرعامل، دارندگان امضای مجاز و حدود اختیارات آنان) باید حداکثر ظرف یک ماه به مرجع ثبت شرکت‌ها اعلام و در روزنامه رسمی جمهوری اسلامی آگهی شوند تا در برابر اشخاص ثالث قابلیت استناد بیابند؛ و مصوبات درون‌سازمانی که باید توسط دبیر هیئت‌مدیره با درج دقیق شماره مصوبه، شرح اقدام، مجری و مهلت نهایی، رسماً به مدیرعامل ابلاغ شوند.

ششمین و واپسین حلقه، پایش اجرایی و گزارش‌گری انحرافات است. برای پرهیز از بایگانی‌شدن مصوبات، سیستم کنترل داخلی باید مجهز به سامانه رهگیری مصوبات باشد. وضعیت هر تصمیم در سه سطح «در حال اقدام»، «تحقق‌یافته» یا «دارای انحراف» طبقه‌بندی می‌گردد. چنانچه مدیرعامل در حین اجرا با چالش‌های غیرمترقبه نظیر نوسانات شدید ارزی، تغییرات قانون کار یا موانع قراردادی روبه‌رو شود، باید در قالب گزارش رسمی به جلسه هیئت‌مدیره بازگردد تا هیئت‌مدیره نسبت به اصلاح، تمدید یا در صورت لزوم ابطال مصوبه تصمیم‌گیری مجدد نماید. یک چرخه حاکمیت شرکتی زنده، با تضمین اجرای نظارت‌شده به پایداری سازمانی دست می‌یابد.

صندوق پژوهش و فنّاوری ماندگار با مأموریت

ارزش‌آفرینی ماندگار در اکوسیستم دانش‌بنیان با اهرم‌سازی منابع وقفی

جامع‌ترین خدمات را به شرکت‌های دانش‌بنیان یکجا گردهم آورده است



صدور انواع ضمانت‌نامه
پیمان و تعهد
پرداخت
با شرایط حمایتی



عاملیت مالی صندوق
نوآوری و شکوفایی و
معاونت علمی ریاست
جمهوری و ارائه تسهیلات
به شرکت‌های دانش بنیان



سرمایه‌گذاری
ریسک‌پذیر
روی طرح‌های
با فنّاوری بالا و دانش‌بنیان



مشاوره تخصصی
تجاری‌سازی، اخذ
دانش‌بنیانی، عضویت
در پارک‌ها و ....

ماندگار
صندوق پژوهش و فنّاوری

۰۲۱-۶۴۸۷۳۰۳۰
۰۲۱-۶۴۸۷۳۰۳۱
mandegarfund.com