



هم بنیان گذار «سفرکلاب»  
در گفت‌وگو با کارنگ عنوان  
کرد:

## به دنبال ساختن قبیله‌ای برای اهالی سفریم



دیفای قرار است  
برای چه مسائلی  
راه حل باشد؟

بانکداری هوشمند چگونه  
مدل کسب‌وکاری بانک‌ها  
را تغییر می‌دهد؟

دهمین همایش بانکداری و نظام‌های پرداخت طی ۲ روز برگزار شد

# به وقت بانکداری هوشمند

بازار در تصرف  
کالاهای قاچاق

شورش مرادی  
دبیر رسته  
سخت‌افزار و  
ارتباطات نصر  
تهران

بلک فراییدی واقعی یا کیک  
آیا خریداران از جمعه سیاه ایرانی راضی هستند

<p>گفت‌وگو INTERVIEW</p> <p>باید با واردکنندگان رقابت کنیم</p> <p>جلال جعفری رئیس هیئت مدیره شرکت پرنیان گستر پرتوسنج</p> <p>۶</p>	<p>گزارش REPORT</p> <p>ایده استارت‌آپ برای سرمایه‌گذاری باید واقعی باشد</p> <p>در رویداد چالش‌های جذب سرمایه مطرح شد</p> <p>۲</p>	<p>گزارش REPORT</p> <p>وب ۳ و آینده صنعت سلامت</p> <p>در کارگاه تخصصی رضا جمیلی در رویداد گردشگری سلامت اروپا بررسی شد</p> <p>۴</p>
--	---	---

چرا رفت  
و چرا  
بازگشت؟

نگاهی به حماسه آفرینی  
اخیر سم آتمن مدیرعامل  
شرکت اوپن‌ای‌ای



## آیا خریداران از جمعه سیاه ایرانی راضی هستند بلک فرایندی واقعی یا کیک

ندارد و تنها همراهی با یک تب جهانی بدون سختی با چرخه سال شمسی است.

از طرفی موضوع جمعه سیاه در ایران به شدت تب محور است. در همین جمعه‌ای که گذشت، شاید بسیاری گوشی به دست در اسنپ و دیجی کالا مشغول چرخیدن برای خرید وسایلی بودند که شاید اصلاً به آن نیاز نداشتند. بماند که تا چه حد سرعت این پلتفرم‌ها در ساعت‌های مختلف برای بالا آوردن یک صفحه یا محصول عذاب آور بود.

اگر سری به شبکه‌های اجتماعی می‌زدیم، متوجه می‌شدیم حتی برخی پلتفرم‌ها مجبور شدند برای جلوگیری از فشار ترافیک اینترنت خارج از کشور و همین‌طور امنیت، پلتفرم را ایران اکسس کنند و همین امر باعث شد، ایرانیانی که خارج از کشور قصد خرید داشتند، با مشکل مواجه شوند.

حالا اگر به ماهیت بلک فرایندی بازگردیم، این سوال مطرح می‌شود که تخفیف‌های این روز تا چه حد واقعی است؟ تجربه‌های شخصی و اطرافیان نشان می‌دهد، برای خرید بسیاری از کالاها در عمل با تخفیف ویژه‌ای مواجه نبودید. اگر یک کالایی را پیش از بلک فرایندی رصد کرده باشید، می‌بینید عدد جنس بالاتر از عدد معمول گذاشته شده و با ۵۰ درصد تخفیف به شما عرضه می‌شود اما در عمل با تخفیف جدی‌ای مواجه نیستید و قیمت اصلی جنس و یا حتی بیشتر از آن را پرداخت می‌کنید.

ادامه در صفحه ۱۳

اگر از دیگران در خصوص حس‌شان نسبت به جمعه پیرسید، پاسخ‌های مختلفی می‌شنوید؛ شاید برای بسیاری غروب دلگیر جمعه تداعی شود اما اگر این سؤال درباره جمعه سیاه یا اسم فرنگی آن «بلک فرایندی» پرسیده شود، اگر با آن آشنایی داشته باشید، یاد خرید می‌افتید. البته در یک هفته اخیر، این نام برای بسیاری تداعی‌کننده اسم اس‌های رگباری‌ای بود که طی چند روز به مناسبت جمعه سیاه، روز سوم آذر برای شان ارسال می‌شد؛ با این مضمون که با تخفیف ۹۰ درصدی قسطی یا با اعتبار خرید کنید.

اما اصطلاح جمعه سیاه از کجا شروع شد؟ در دهه ۵۰ میلادی، برای اولین بار این عبارت در فیلادلفیای آمریکا برای جمعه پس از روز شکرگذاری به کار برده شد. سپس این نام رفته رفته رنگ و بوی تجاری به خود گرفت و کسب و کارها، روز اول شروع خریدهای زمستانی برای کریسمس را جمعه سیاه نامیدند. طبق آمار، مردم آمریکا سالانه در جمعه سیاه ده‌ها میلیارد دلار در این روز برای خرید هزینه می‌کنند.

اما حضور جمعه سیاه در ایران قدمت زیادی ندارد. اگر بخواهیم به شکل اصولی در نظر بگیریم، جمعه سیاه در ایران باید آخرین جمعه ماه بهمن یا اولین جمعه ماه اسفند باشد که مردم وارد فضای خرید سال نو می‌شوند. اما جمعه هفته اول آذر هیچ مناسبت و چارچوبی برای این اتفاق



میثم سلیمانی  
سردبیر  
msr52004@gmail.com

# در رویداد چالش‌های جذب سرمایه مطرح شد ایده استارت‌آپ برای سرمایه‌گذاری باید واقعی باشد



می‌گیرید؟» رضوی در پاسخ گفت: «البته که وجه مالی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است؛ اما واقعیت این است که برای یک استارت‌آپ، نقشه راه مشخص است و مؤلفه‌ای که در این میان وجود ندارد پول است که در این مرحله پیشنهاداتی شنیده می‌شود. در مقام مقایسه برای یک کسب و کار، شهرت سرمایه‌گذار بسیار اهمیت دارد. همچنین ماسعی می‌کنیم که آینده‌ای که بعد سرمایه‌گذاری در انتظارمان است را پیش‌بینی کنیم. در نهایت ترکیب شهرت و پرتفو برای ما اهمیت بسیار دارد.»

رویداد «چالش‌های فرایند جذب سرمایه»، در محل دانشگاه علم و فرهنگ با حضور «میثم زرگرپور»، استراتژیست جذب سرمایه و مشاور توسعه کسب و کار؛ «محمدرضا معصومی»، مدیر سرمایه‌گذاری گلرنگ ونچرز؛ «طه رضوی»، مدیرعامل سایت شب و «سید محمدرضا فرحی»، هم‌بنیان‌گذار بیمه‌بازار برگزار شد. «میثم سلیمانی»، سردبیر رسانه‌های دیجیتال راه‌کار و هفته‌نامه کارنگ نیز مدیریت این نشست را بر عهده داشت.

### تیم خوب، دلیل سرمایه‌گذاری است

سلیمانی در ابتدای پتل موضوع سرمایه‌گذاری را مطرح کرد و از شرکت‌کنندگان نشست پرسید، مهم‌ترین موضوع برای آغاز سرمایه‌گذاری روی یک استارت‌آپ چیست؟ محمدرضا معصومی، مدیر سرمایه‌گذاری گلرنگ در پاسخ به این سؤال ابتدا به دو مفهوم «جوکی» و «هورس» در ادبیات کسب و کار اشاره کرد. به گفته او جوکی در ادبیات کسب و کار نماد بنیان‌گذار است و از ویژگی‌های آن چابکی و انعطاف بالا است. معصومی در توضیح بیزینس مدل «جوکی» بیان کرد که معمولاً آنها در ابتدا مبلغ کمی را دریافت کرده و در صورتی که برنده باشند کل مبلغ را دریافت می‌کنند که این وجه اشتراک آنها با بنیان‌گذارها است. او در

صحبت‌هایش از مفهوم و یا به عبارتی از استعاره‌ای دیگر در ادبیات کسب و کار به نام «هورس» گفت. به گفته او هورس به ابعاد مختلف یک بیزینس مدل نگاه می‌کند. او در ادامه گفت: «در دنیا مفهوم جوکی جلوتر از هورس قرار می‌گیرد؛ زیرا معمولاً یک بنیان‌گذار خوب، توانایی راه‌اندازی یک کسب و کار خوب را دارد.»

او در نهایت این نکته را بیان کرد که مدیریت ارشد یک کسب و کار است که اهمیت دارد؛ زیرا یک استارت‌آپ خوب باید یک تیم خوب داشته باشد و نه لزوماً یک بنیان‌گذار خوب.

### سرمایه‌گذار باید مشهور باشد

میثم سلیمانی در ادامه موضوع سرمایه‌گذاری را از نگاه پذیرنده سرمایه مطرح کرد و از رضوی، مدیرعامل سایت شب پرسید: «برای پذیرفتن یک سرمایه‌گذار آیا تنها به وجه مالی توجه می‌کنید و یا مؤلفه دیگری را نیز در نظر

### افود رویا نیست

گروه سرمایه‌گذاری گلرنگ، به‌تازگی روی سرویس «افود» سرمایه‌گذاری کرده است. «افود» یک سرویس سفارش آنلاین غذا است و به عبارتی خود را برای رقابت با فعال بزرگ این حوزه یعنی اسنپ‌فود آماده می‌کند. سلیمانی از معصومی پرسید که آیا راه‌اندازی یک استارت‌آپ سفارش آنلاین غذا مانند «افود» و ادعای رقابت با اسنپ‌فود، رؤیای پردازی است و یا واقعیت؟ معصومی پاسخ داد: «واقعیت است و تنها رؤیای پردازی نیست. البته مسیری متفاوت را هم طی می‌کند. زمانی است که یک تیم برای سرمایه‌گذاری پیش قدم می‌شود و زمانی هم هست که خود گروه سرمایه‌گذاری شروع به ایجاد تیم می‌کند؛ در صورت ایجاد



بهناز ملکی

Info  
@Karangweekly.ir

موقعیت دوم، سازمان سرمایه‌گذار، مزایایی را در نظر می‌گیرد و به عبارتی حلقه‌هایی را دیده است. اگر آن کسی هم که رؤیای پردازی می‌کند کل زنجیره را ببیند قطعاً اتفاقات خوبی می‌افتد. سلیمانی در ادامه صحبت‌های معصومی از او پرسید: «شما با خرید کسب و کاری مثل الوپیک و راه‌اندازی افود قصد رسیدن به چه بازاری را دارید؟» معصومی در پاسخ اظهار داشت: «نکته این است که ما پیش‌تر در حوزه بازار کالاهای تند مصرف فعال بوده‌ایم. هم‌اکنون نیز تعداد زیادی سفارش کالا از طریق سیستم سفارش‌گیری اکالا به نام «زر» در حال دریافت شدن است و بعد از اسنپ سهم دوم بازار را دارد.» او در توضیح خرید الوپیک نیز استدلال استراتژی توسعه کسب و کار را به کار برد و توضیح داد که فعالیت الوپیک و «زر» فعلاً به صورت موازی پیش خواهد رفت؛ زیرا نیازهای این دو با یکدیگر متمایز هستند.

ادامه در صفحه ۷



شماره ۱۳۳  
آذر ۱۴۰۲  
سال سوم



شماره ۱۳۳ | آذر ۱۴۰۲ | سال سوم | کارنگ؛ هفته‌نامه اقتصاد نوآوری ایران

مدیر هنری: روح‌اله گیتی‌نژاد  
مدیر فنی: علیرضا کیوان  
صفحه‌آرا: حمید ابراهیمی  
عکس: نسیم اعتمادی  
چاپ: هنر اشکان  
نشانی: تهران، جنت‌آباد جنوبی، خیابان لاله غربی، خیابان حدیث، کوچه حدیث دوم، پلاک ۸  
وب‌سایت: karangweekly.ir  
کارنگ در شبکه‌های اجتماعی: @karangweekly

صاحب امتیاز و مدیرمسئول: مینا والی  
سردبیر: میثم سلیمانی  
دبیر تحریریه: رضا امیرزاده  
تحریریه: راضیه مینایی، بهناز ملکی  
مهران امیری، عبدالله مقدمی  
ترانه احمد دوست، فاطمه طالبی پور  
شبکه‌های اجتماعی: محمدحسین صیادی‌نژاد، حانیه همتی



### پرداخت ۷۰۰۰ میلیارد

#### تسهیلات توسط وپید

مدیرعامل شرکت داتین اعلام کرد که «وپید» در بیست ماهه اخیر معادل ۷ هزار میلیارد تومان تسهیلات خرد پرداخت کرده است.



نگاهی به حماسه آفرینی اخیر  
سم آلتمن، مدیرعامل  
شرکت اوپن ای آی

# چرا رفت و چرا بازگشت؟

در چند روز گذشته، اتفاقات دراماتیک زیادی در اتاق هیئت مدیره یکی از شرکت‌های سیلیکون ولی افتاد که در فضای صنعت هوش مصنوعی، سروصدای زیادی به پا کرد. در این روزها، «سم آلتمن»، رهبر برجسته صنعت هوش مصنوعی و سازنده «چت جی پی تی» از شرکت OpenAI برکنار شد و پس از اعتراض و مخالفت سرمایه‌گذاران و کارکنان، به این شرکت بازگشت. آلتمن، صبح چهارشنبه ۲۲ نوامبر، ۵ روز پس از اینکه توسط هیئت مدیره برکنار شد، اعلام کرد که به عنوان مدیرعامل به OpenAI باز خواهد گشت. با بازگشت آلتمن به OpenAI، اعضای هیئت مدیره غالباً تغییر کردند. بازنگری اتفاقات اخیر، می‌تواند درس‌های زیادی به ما درباره آینده فناوری پر رونق هوش مصنوعی بیاموزد. در ادامه به بررسی دقیق‌تر این اتفاقات می‌پردازیم.



راضیه مینایی

Raziyeh.minai995@gmail.com

آلتمن در صبح چهارشنبه ۲۲ نوامبر به عنوان مدیرعامل به OpenAI بازگردانده شد. به نظر می‌رسد در پی بازگشت آلتمن به شرکت، براکمن نیز قصد برگشتن دارد. پس از اخراج آلتمن، تقریباً همه کارکنان OpenAI نامه‌ای تنظیم کردند و خواستار بازگشت آلتمن شدند. آنها تهدید کردند، در صورت عدم بازگرداندن آلتمن، OpenAI را ترک و به مایکروسافت می‌پیوندند. ۷۰۰ نفر از ۷۷۰ پرسنل این شرکت، خواستار استعفای هیئت مدیره فعلی و بازگرداندن آلتمن به کار شدند. آنها در نامه خود نوشتند: «اقدامات شما آشکار کرده است که شما قادر به نظارت بر OpenAI نیستید. ما نمی‌توانیم برای یا با افرادی که فاقد شایستگی، قضاوت و مراقبت از مأموریت و کارمندان ما هستند کار کنیم.»

### اعضای هیئت مدیره OpenAI چه کسانی هستند؟

اعضای هیئت مدیره OpenAI شامل «برت تیلور»، رئیس سابق هیئت مدیره توئیتر (قبل از تصاحب ایلان ماسک)؛ «لری سامرز»، وزیر خزانه‌داری سابق ایالات متحده؛ «آدام دی آنجلو»، مدیر اجرایی کوارا؛ آلتمن و براکمن هستند. این افراد به برکناری آلتمن رأی دادند.

سامرز کسی بود که مدام در مورد هوش مصنوعی هشدار می‌داد و معتقد بود، این فناوری قبل از اینکه انتظارش را داشته باشیم در بازار کار اختلال ایجاد می‌کند. سامرز در هیئت مدیره بلاک (یک شرکت پرداخت که توسط بنیان‌گذار توئیتر جک دورسی تأسیس شده است) و شرکت نرم‌افزاری اسکیل سافت کورپ نقش‌های مهمی بر عهده دارد.

او در سال ۲۰۱۷، «استیون منوچین»، وزیر خزانه‌داری دونالد ترامپ را به دلیل اظهاراتی که نشان می‌داد هوش مصنوعی برای نیم قرن

یا بیشتر، جایگزین مشاغل در ایالات متحده نخواهد شد، مورد انتقاد قرار داد. سامرز در پاسخ به اظهارات منوچین در مقاله‌ای نوشت: «نظر منوچین درباره عدم تأثیر فناوری بر مشاغل، برای اقتصاد تقریباً معادل انکار

تغییرات آب‌وهوایی برای زیست‌شناسی است.» سامرز ۵ سال هم ریاست دانشگاه آکسفورد را به عهده داشت که دوره پر فراز و نشیبی بود. او در سال ۲۰۰۶ به دنبال شورش کارکنان به دلیل اظهارنظرهای او در مورد عدم حضور زنان در رشته‌های علوم، فناوری، مهندسی و ریاضیات استعفا داد. سامرز گفته بود که شکاف جنسیتی ممکن است ناشی از تفاوت‌های ذاتی بین زن و مرد باشد. البته بعداً به‌خاطر گفته‌های خود عذرخواهی کرد.

بر اساس گزارش‌ها به جز دی آنجلو، سایر اعضای هیئت مدیره OpenAI جایگزین شده‌اند. اعضای جدید هیئت مدیره «ایلیا سوتسکور»، دانشمند کامپیوتر؛ «هلن تونر»، مدیر استراتژی دانشگاه جورج تاون و «تاشا مک کاولی»، مدیر شرکت رند هستند.

### مایکروسافت در این قضایا چه نقشی دارد؟

مایکروسافت، بزرگ‌ترین سرمایه‌گذار OpenAI، پس از اخراج آلتمن و براکمن، نسبت به استخدام این دو تن برای رهبری یک تیم پیشرفته هوش مصنوعی اقدام کرد. پس از بازگشت آلتمن به OpenAI، «ساتیا نادلا»، مدیرعامل مایکروسافت، اعلام کرد که از تغییر هیئت مدیره OpenAI خوشحال است. نادلا در توئیتر نوشت: «ما با آلتمن و براکمن صحبت و توافق کرده‌ایم که نقشی کلیدی در تیم رهبری OpenAI داشته باشند تا اطمینان حاصل کنیم که OpenAI به پیشرفت خود ادامه می‌دهد و بر اساس مأموریت‌هایش عمل می‌کند.»

### درباره OpenAI

OpenAI، شرکت سازنده چت جی پی تی یک چت بات محبوب است که دنیای فناوری را به شدت تحت تأثیر قرار داده و به توجه و سرمایه‌گذاری بیشتر در حوزه هوش مصنوعی منجر شده است.

OpenAI، در سال ۲۰۱۵ در

سانفرانسیسکو با هدف ایجاد هوش عمومی مصنوعی، نرم‌افزاری که به اندازه انسان هوشمند است، تأسیس شد. مأموریت اصلی آن جلوگیری از انحصار هوش مصنوعی پیشرفته توسط شرکت‌های بزرگ بود.



شماره ۱۲۳  
آذر ۱۴۰۵  
سال سوم

# اسنپ!

### حمایت اسنپ از خانه امن آتنا

اسنپ اعلام کرد به مناسبت روز جهانی مبارزه با خشونت علیه زنان، نزدیک به ۸۰۵ میلیون تومان به مؤسسه آتنا پرداخت کرده است.



### ۳ کارگروه جدید در نصر تهران

سه کارگروه «بلاکچین، رمز ارز و دارایی دیجیتال»، «اینشورتک، بیمه دیجیتال» و «پلتفرم‌های ارسال پیامک انبوه و اطلاع‌رسانی» در کمیسیون فین‌تک سازمان نصر تهران تشکیل می‌شود.

# تپسی

### اعطای ۳۰۰۰ سهم به سفیران

#### تپسی

تپسی اعلام کرد که بیش از ۳۰۰۰ سفیر (راننده) این تاکسی اینترنتی، سهام‌دار این شرکت شده‌اند.



در کارگاه تخصصی  
رضا جمیلی در رویداد  
گردشگری سلامت اروپا  
(EMT 2023) بررسی شد

## وب ۳ و آینده صنعت سلامت

رویداد گردشگری سلامت اروپا، روزهای ۱۶ و ۱۷ نوامبر در منطقه کیانچیانو ترمه ایتالیا واقع در مرکز این کشور و در منطقه توسکانی برگزار شد. این رویداد یکی از رویدادهای مهم حوزه گردشگری، تندرستی و سلامت دنیا است و هر سال با همکاری وزارت بهداشت، مقامات گردشگری و کسب و کارهای مختلف دو صنعت گردشگری و سلامت از سراسر دنیا برگزار می‌شود. امسال در رویداد گردشگری سلامت اروپا، ۱۵ کارگاه و مسترکلاس توسط چهره‌های شناخته‌شده بین‌المللی و با رویکرد بررسی روندها و تحولات صنعت برگزار شد. در یکی از این کارگاه‌ها، «رضا جمیلی»، مدیر توسعه «راه‌کار» و بنیان‌گذار «مدتورپرس» که در حوزه گردشگری سلامت فعال است، به تأثیر وب ۳ بر صنعت سلامت پرداخت. جمیلی در ارائه‌ای که مخاطبان آن مدیران ارشد بیمارستان‌های زنجیره‌ای اروپایی، صاحبان شرکت‌های گردشگری و سلامت، مدیران اسپاها و سرمایه‌گذاران حوزه سلامت کشورهای مختلف بودند، با مرور تحولاتی که وب ۳ و وب ۲ در ۳۰ سال گذشته رقم زده‌اند به این سؤال پرداخت که صنعت سلامت برای رویارویی با آخرین تغییرات دنیای اینترنت که از آن تعبیر به وب ۳ می‌شود چه می‌تواند بکند و فرصت‌ها و تهدیدهای این تغییرات برای این صنعت چیست؟

## بازاریابی، تشخیص و آموزش در سلامت دگرگون خواهند شد

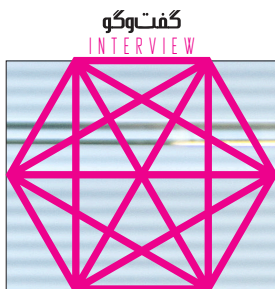
بنیان‌گذار مدتورپرس با اشاره به اینکه وب ۲ با شبکه‌های اجتماعی و اقتصاد تولیدکنندگان محتوا، همه صنایع را دگرگون کرده به این موضوع مهم برای برندهای حوزه سلامت پرداخت که توسعه یک نام تجاری در دنیای وب ۳ با تغییری که در فناوری و زیرساخت رخ خواهد داد، تفاوت‌های اساسی با چیزی که این روزها با آن آشناییم خواهد داشت. ادامه در صفحه ۵



شماره ۱۳۳  
آذر ۱۴۰۲  
سال سوم

# به دنبال ساختن قبیله‌ای برای اهالی سفریم

هم بنیان‌گذار «سفرکلاب»  
در گفت‌وگو با کارنگ عنوان کرد



ایران یکی از کشورهایی است که با داشتن تاریخ و تمدنی غنی و طبیعتی شگفت‌انگیز و متنوع، بستر مناسبی برای جذب گردشگر داخلی و خارجی است. اما بسترهای نامناسب و سیاست‌های غلط موجب شده که در این سال‌ها با وجود آنکه صنعت گردشگری در اقتصاد جهانی جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده اما از تمام ظرفیت‌های کشور آن‌طور که باید استفاده نشود. یکی از موانع پیشرفت در این حوزه که مورد بی‌توجهی قرار گرفته است، محدود بودن شبکه‌های افرادی است که در این اکوسیستم فعال هستند. همین امر باعث ایجاد مشکلاتی برای انجام تورها و گردش‌های باکیفیت در مناطقی که واقعا ارزش گردشگری دارند، می‌شود. گاهی شبکه اطلاع‌رسانی و گردشگری یک منطقه، قوی شده و آن شهر و مکان طبیعی مورد استقبال گردشگران قرار می‌گیرد اما همزمان بسیاری از مناطق دیگر کم‌رونق می‌ماند و صنعت گردشگری در این مناطق تضعیف می‌شود. کارنگ در این شماره به سراغ یکی از زنان نوآوری رفته که به کمک همکارانش نیاز به ایجاد شبکه در میان فعالان حوزه گردشگری را در استارت‌آپ خود مورد توجه قرار داده است.

«غزاله حسین‌قلی‌خانی»، هم‌بنیان‌گذار «سفرکلاب»، متولد ۱۳۷۴ است. او در دوران دانشجویی به واسطه دوره‌های «آشنا» با فضای استارت‌آپی آشنا شده و نکته‌ای که این فضا را برای او جذاب کرده، یافتن راه‌حل خلاقانه برای رفع نیازهای جامعه بوده است. او بعد از مدتی کار در فضای کارمندی، با دوستانش در کسب‌وکار «سفرسنجی» آشنا شد و تصمیم گرفت با توجه به نیاز بازار و توانایی‌های خودش، بخش آموزش و فروش لوازم سفر را در سفرسنجی آغاز کند. این اتفاق موجب تولد سفرکلاب شد.

سفر کلاب برای رفع چه نیازهایی از صنعت گردشگری طراحی شده و چه کاری انجام می‌دهد؟

سفرکلاب شبیه ترکیبی از اپ «دیوار» و شبکه اجتماعی «لینکدین» است به این صورت که افراد می‌توانند با جست‌وجو در آن، خدمات مورد نظر خود را در حوزه سفر پیدا کنند. در سفر کلاب مخاطبین در دو بخش می‌توانند خدمات دریافت کنند؛ در بخش اول برای مثال مسافرانی که هیچ آشنایی با یک منطقه ندارند، با جست‌وجو و اطلاع از خدمات تور لیدرهای

مختلف، می‌توانند با یکی از آنها هماهنگ شوند و سفر خود را انجام دهند. صفحه تور لیدرها شامل تجربیات، امکاناتی که می‌توانند ارائه دهند و همچنین نظرات همسفران قبلی است. در بخش دیگر فعالان حوزه سفر می‌توانند امکاناتی را که در سفر احتیاج دارند، در سفرسنجی دریافت کنند. وسیله نقلیه، مکان اقامت و همه هماهنگی‌هایی که در سفر لازم است را می‌توان در سفرسنجی پیدا کرد.

در واقع همه افرادی که در حوزه‌ی سفر خدماتی انجام می‌دهند دارای پروفایل و امتیازبندی و نظر هستند؛

از رانندگان اتوبوس تا بلدهای محلی. سفر کلاب از سه بخش تشکیل شده. بخش تبلیغات، که همان سفرسنجی است. بخش فروشگاه که یک فروشگاه تجهیزات طبیعت گردی است. و بخش آکادمی که آموزش‌های گردشگری را ارائه می‌کند. ما در آکادمی محتواها و ویدیوهایی را به اشتراک می‌گذاریم که افراد باید قبل از سفر بدانند و رعایت کنند.

انگیزه‌ای که باعث شد اقدام به راه‌اندازی سفر کلاب کنید، چه بود؟



## آخرین وضعیت سی‌بی‌دی‌سی بانک مرکزی ورود عملیاتی بانک‌ها به سامانه ریال دیجیتال

نشست تخصصی دیفای و زیست‌بوم بانکداری در دومین روز همایش بانکداری دیجیتال و نظام‌های پرداخت، برگزار شد. یکی از سخنرانان این نشست «حسین یعقوبی»، مدیر واحد بلاکچین شرکت خدمات انفورماتیک در این نشست توضیح داد: «ریال دیجیتال، CBDC بانک مرکزی است و طبق تعریفی که شورای پول و اعتبار از آن ارائه کرده، اسکناس دیجیتال است و در واقع، تعهد بانک مرکزی به دارنده ریال دیجیتال به شمار می‌آید. از آنجا که ریال دیجیتال مبتنی بر فناوری بلاکچین است، قابلیت انتقال هم‌تا به هم‌تا را دارد و همچنین می‌تواند از قراردادهای هوشمند پشتیبانی کند؛ به این معنا که ریال دیجیتال بانک مرکزی قابلیت برنامه‌ریزی شدن را داراست و این کار نه توسط خود بانک مرکزی، بلکه توسط بانک‌ها فراهم می‌شود.» او درباره وضعیت ریال دیجیتال در حال حاضر می‌گوید: «توسعه فنی سامانه ریال دیجیتال سال گذشته به پایان رسید و از آن زمان دوره آزمایشی آغاز شده است. سه بانک ملی، ملت و تجارت به صورت عملیاتی به سامانه متصل شدند و ریال دیجیتال را در اختیار کاربران خود گذاشتند. علاوه بر این سه بانک، پست بانک، رفاه، آینده، کشاورزی و پارسیان نیز در شرف عملیاتی کردن ریال دیجیتال هستند.» حسین یعقوبی با اشاره به اینکه ریال دیجیتال در واقع معماری دلاری دارد، ادامه داد: «به این معنا که بانک مرکزی روی یک بستر بلاکچینی آن را منتشر و بین بانک‌ها توزیع می‌کند. توزیع آن به این صورت است که در همان شبکه بلاکچینی به کیف‌خانه بانک‌ها منتقل می‌شود و بانک‌ها در قبال دریافت ریال از کاربران خود، ریال دیجیتال را در اختیار آنها قرار می‌دهند.»



شماره ۱۳۳  
۱۴۰۲  
۵ آذر  
سال سوم



# دیفای قرار است برای چه مسائلی راه حل باشد؟

بنیان‌گذار کارخانه نوآوری راه‌کار در همایش بانکداری الکترونیک و نظام‌های پرداخت به موضوع معماری فناوری امور مالی غیرمتمرکز (دیفای) پرداخت

در دومین روز همایش «بانکداری الکترونیک و نظام‌های پرداخت»، نشست تخصصی «دیفای و زیست‌بوم بانکداری» برگزار شد که در آن «رضا قربانی»، «فرهاد اینالوئی»، «حسین یعقوبی»، «عباس آشتیانی» و «مهدی قائمی اصل» در این زمینه سخنرانی کردند. در بخش نخست این نشست، رضا قربانی، بنیان‌گذار کارخانه نوآوری راه‌کار درباره موضوع معماری فناوری امور مالی غیرمتمرکز (دیفای) صحبت کرد.

رضا قربانی در این باره عنوان کرد: «به نظر من یکی از جدی‌ترین روندهایی که در فضای فناوری‌های مالی در سال‌های آینده شاهد آن خواهیم بود، بحث دیفای است. مانند موضوعات دیگری که در ۷ یا ۸ سال پیش مطرح می‌شد و به نظر انتزاعی هم می‌آمد، فکر می‌کنم موضوع دیفای هم امروز انتزاعی به نظر برسد.»

او درباره نگارش مقاله‌ای که در مورد دیفای انجام داده، توضیح داد: «من افتخار داشتم به همراه خانم دکتر نادری و خانم دکتر فریب‌دانش مقاله‌ای در رابطه با بحث دیفای بنویسیم که به صورت تفصیلی مدل دقیقی از دیفای را استفاده و این موضوع را باز کرده‌ایم.»

### دیفای و آینده فایننس

رضا قربانی درباره کتاب دیفای و آینده فایننس توضیح داد: «بهترین منبعی که درباره دیفای وجود دارد، کتاب دیفای و آینده فایننس است که دو نسخه از آن ترجمه شده؛ یک مورد آن ترجمه «احمد درفشی» است که توسط انتشارات راه‌پرداخت چاپ شده و نسخه‌ای دیگر که توسط «فرهاد

اینالوئی» ترجمه شده است. هر کسی که قصد آشنایی با این موضوع را داشته باشد می‌تواند دوره چهار ساعت آموزشی آن را بگذراند. خود ما نیز به همراه خانم دکتر فریب‌دانش و باقی دوستانم این دوره را آماده کردیم و آن را عرضه خواهیم کرد.»

بنیان‌گذار کارخانه نوآوری راه‌کار در ادامه درباره دیفای می‌گوید: «همه شما در حال حاضر کوین‌ها و توکن‌های موجود را می‌شناسید که معروف‌ترین آن بیت‌کوین است. استیبل کوین‌هایی مانند تتر و همچنین توکن‌های دیفای را نیز داریم. وقتی که به بحث دیفای می‌رسیم، باید دقت کنیم که در واقع اتفاقی است که مصداق‌های آن همان کوین‌ها و توکن‌ها می‌شود؛ قرار نیست درباره خرید و فروش صحبت کنیم. من در حداقل ۶ یا ۷ ساله که به صورت جدی در فضای بلاکچین و رمزارز فعالیت می‌کنم، هیچ زمانی نه سیگنالی داده‌ام و نه کسی را ترغیب کرده‌ام که وارد بازار خرید و فروش شود و نه حتی توصیه‌ای کرده‌ام. سعی کرده‌ام روند فناوری و روند کسب‌وکاری این حوزه را ببینم و راجع به این صحبت کنیم که چه مواردی قرار است توسط این فناوری حل شود.»

### مشکلات سیستم متمرکز

رضا قربانی درباره مسئله سیستم متمرکز می‌گوید: «وقتی که از حل کردن مسئله صحبت می‌کنیم، راجع به یک مشکل است؛ مشکلی که در سیستم وجود دارد و قرار

است آن را با یک راه‌کار، حل کنیم. که اگر توجه کنیم، تمام بحث‌های رمزآرزی و بلاکچینی از آن جایی شروع می‌شود که سیستم‌های متمرکز ایراد دارند. تقریباً تمام سیستم‌هایی که در فضای مالی و غیر مالی می‌شناسیم، در فضای حاکمیت، در فضای اقتصادی و سیاسی، اساساً

یک سیستم متمرکز هستند. پنج مشکل اصلی که این سیستم‌های متمرکز با خود به همراه دارند، عبارت‌اند از: کنترل متمرکز است، این کنترل متمرکز زمینه‌ساز فساد است؛ یعنی زمانی که ما کنترل یک سیستمی را در اختیار یک شخص یا یک گروه قرار می‌دهیم، ممکن است مشکلاتی را ایجاد کند؛ در واقع سواستفاده‌هایی را از آن کنترلی که در اختیارشان قرار گرفته، داشته باشند.»

او در ادامه اضافه کرد: «همچنین این سیستم دسترسی محدود به بازیگران اکوسیستم می‌دهد. فرض کنید کسانی که از سیستم بانکی استفاده می‌کنند به همه اطلاعات خودشان دسترسی نداشته باشند و دسترسی‌شان ممکن است در هر زمانی وجود نداشته باشد. همچنین همه اطلاعاتی که حتی مرتبط با خودشان است را نیز به هر شکلی که صلاح می‌دانند شاید دسترسی نداشته باشند. یا کمی جلوتر در بحث‌هایی که بحث‌های روز است مانند open innovation و open finance، ممکن است بخوایم اطلاعات مرتبط با خودمان را در اختیار طرف سوم قرار دهیم، این امکان در فضاهای متمرکز محدود است.»



مهسا نجاتی

mahaanejati1993@gmail.com



ابردراک از محصول  
جدیدش رونمایی کرد

## ارائه زیرساخت مورد نیاز برای بانکداری هوشمند

محصول جدید ابر دراک با نام «یادگیری خودکار ماشین در محیط توسعه و عملیات» (MLOps) در حاشیه دهمین همایش سالانه بانکداری الکترونیک و نظام های پرداخت رونمایی شد. این محصول زیرساختی، ترکیبی از شیوه های DevOps و یادگیری ماشین برای توسعه و بهره برداری مدل های یادگیری ماشین است.

هم بنیان گذار این شرکت، «سارا راد»، با اشاره به چالش های بانکداری دیجیتال گفت: «با اینکه استفاده از هوش مصنوعی در بانکداری دیجیتال به ارتقای سرویس ها، بهبود امنیت، تجربه کاربری بهتر و مدیریت هوشمند داده ها منجر می شود، نمی توان از مشکلات زیرساختی که توسعه دهندگان هوش مصنوعی در عملیاتی کردن برنامه های هوشمند با آن مواجه می شوند، چشم پوشی کرد. ما در این مسیر می توانیم به سازمان ها کمک کنیم تا با سرعت بیشتری در این حوزه حرکت کنند و به شکل آسان تری، این پروژه ها را به بهره برداری برسانند.»

### هوش مصنوعی مسیر پیشرفت را هموار می کند

راد گفت: «هوش مصنوعی به عنوان یکی از فناوری های پیشرفته در سطح جهانی و همچنین به عنوان یک ابزار قدرتمند و حیاتی در صنایع مختلف مطرح شده و پیاده سازی آن در بانکداری دیجیتال علاوه بر افزایش کارایی و سرعت در فرآیندهای بانکی، باعث هموار شدن مسیر ابداعات و پیشرفت ها در این حوزه خواهد شد.» او در کارگاه معرفی محصول «پایپ لاین خودکار یادگیری ماشین»، در کنار معرفی محصول به موضوعاتی مانند یادگیری خودکار ماشین در محیط توسعه و عملیات در بانکداری هوشمند، معماری و اجزای MLOps، مزایای استفاده از MLOps و فرآیندهای MLOps اشاره کرد.



شماره ۱۳۳  
آذر ۱۴۰۲  
سال سوم

# دهمین همایش سالانه بانکداری الکترونیک و نظام های پرداخت

## گذار به بانکداری هوشمند



# بانکداری هوشمند چگونه مدل کسب و کاری بانک ها را تغییر می دهد؟

در نشست بازآفرینی کسب و کار در بانکداری هوشمند بررسی شد

و سفر مشتری در کانال های مختلف و از همه مهم تر اهمیت کارکردی بانک برای ورود به صنایع همکار از مهم ترین اثرات هوش مصنوعی است.»

او ادامه داد: «هوش مصنوعی می تواند در دو بخش تأثیر خود را نشان دهد؛ اول در بخش فعالیت های ستادی بانک یا بک آفیس و دوم در بخش تعامل با مشتری و تجربه ای که مشتری پیدا می کند.»

طبق گفته حنفی زاده، سیستم های هوشمند کمک می کنند افراد در سبک زندگی خود از سیستم های بانکی بهره مند شوند. او با بیان این مطلب ادامه داد: «هوش مصنوعی می تواند وارد حوزه مدیریت نقدینگی هم شود و در سبد سهام، مواردی را برای سرمایه گذاری پیشنهاد دهد.»

### امکان شناسایی و انتخاب مشتری با پشتوانه داده ها

عبدالرضا شریفی حسینی، مشاور بانکداری الکترونیک نیز با اشاره به کاربرد فناوری های نوین گفت: «در گذشته، بانک ها منتظر می ماندند تا مشتری به آنها مراجعه کند و سپس در مورد ارائه خدمات تصمیم گیری کنند. اما سیستمی را در نظر بگیرد که به هر مشتری می توانیم یک امتیاز بدهیم و حالا این بانک است که می تواند مشتری را انتخاب کند.»

او ادامه داد: «زمانی که این پشتوانه داده را ایجاد کنیم، امکان شناسایی مشتری را داریم. داده های زیادی از مشتری نیز در دسترس است؛ از قبض هایی که پرداخت کرده تا حقوقی که گرفته است. موارد دیگری نیز می توان نام برد، مثلاً در شناخت ناهنجاری تراکنش ها، به خوبی می توان از این تکنیک ها استفاده کرد؛ زیرا حجم بزرگی از دیتا را در سیستم های تحلیلی داریم. تراکنش های ناهنجار قابل گروه بندی هستند.»

اطلاعات سخت و نرم است. داده های سخت، اطلاعاتی است که در بانک موجود است و داده های نرم از بیرون بانک تأمین می شود. وقتی بانک ها دیجیتالی می شوند سهم داده های سخت افزایش پیدا می کند.»

### سفر مشتری و اهمیت داده ها

در ادامه نشست، محمد مهدی تقی پور، مدیرعامل شرکت به پرداخت ملت درباره سفر مشتری و اهمیت داده ها گفت: «اگر داده های کافی در اختیارمان باشد، می توانیم پیشنهادهای بهتری به مشتری ارائه دهیم. در بانکداری هوشمند به سمت تجربه محوری می رویم که این تجربه می تواند برای هر یک از افراد متفاوت باشد.» مدیرعامل شرکت به پرداخت ملت در بخش دیگری از نشست بیان کرد: «پایه تمام ابزارهای فعلی ما احراز هویت با کارت ملی است و می توانیم با صدا و چهره از روش های فعلی فاصله بگیریم. به نظر من کسب و کار بانکی نیازمند یک اتفاق است. در آینده خیلی از قسمت های بانک به دلیل هوش مصنوعی وجود نخواهد داشت. مثلاً قسمت اعتبارات دیگر وجود نخواهد داشت، باجه و قسمت کشف تقلب و مدیریت ریسک هم از بین می رود. در مقابل یکسری واحدهای جدید ایجاد می شود و به سمت تعریف سرویس می رویم.»

### استفاده از سیستم های بانکی در سبک زندگی

پیام حنفی زاده، عضو هیئت علمی دانشگاه علامه نیز در مورد تأثیر هوش مصنوعی بر مدل های کسب و کار بانکی عنوان کرد: «سفرهای کردن خدمات، ارائه خدمات در ستاد

نشست تخصصی بازآفرینی کسب و کار در بانکداری هوشمند در دومین روز از دهمین همایش بانکداری الکترونیک و نظام های پرداخت برگزار شد. در این نشست، امکان انتخاب مشتری توسط بانک، شناسایی مشتری بالقوه و تعریف سرویس جدید مواردی هستند که در راستای نقش و تأثیر هوش مصنوعی در بانکداری مطرح شدند.

نشست تخصصی بازآفرینی کسب و کار در بانکداری هوشمند با حضور «محمد مهدی تقی پور»، مدیرعامل شرکت به پرداخت ملت؛ «عباس معمارنژاد»، رئیس هیئت مدیره شرکت ملی انفورماتیک؛ «پیام حنفی زاده»، عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی و «عبدالرضا شریفی حسینی»، مشاور بانکداری الکترونیک برگزار شد.

### افزایش سهم داده های سخت در بانکداری دیجیتال

عباس معمارنژاد، رئیس هیئت مدیره شرکت ملی انفورماتیک با توجه به مبانی فناوری های نوین گفت: «در انقلاب صنعتی پنجم، سه محور اصلی انسان محوری، پایداری و تاب آوری داریم؛ یعنی اگر فناوری در بانک مورد استفاده قرار می گیرد باید کار را برای مدیر راحت تر کند تا امکان شناسایی ریسک تسهیل شود. همچنین بانکداری هوشمند با برخورداری از ویژگی تاب آوری، کسب و کارها را در مقابل تنش ها و شوک ها محافظت می کند.» او با اشاره به اینکه قبل از همه گیری کرونا، ۸۳.۲ درصد تراکنش ها الکترونیکی بود و اکنون به ۹۲ درصد رسیده، ادامه داد: «دو وظیفه مهم در این حوزه تأمین نقدینگی و جذب سپرده گذاری تعریف شده و دیگری موضوع پرداخت ها و تبادلات است. پایه این دو وظیفه، پردازش



مهسا طاعتی

Info@Karangweekly.ir



# خدمات مشتریان از کجا آمد و به کجا می رود؟

نگاهی به تأثیر فناوری روی ارتباط کسب و کارها با مشتریان

مشتریان بود اما دریافت و رسیدگی به آنها زمان بر بود. ۱۸۲۰-۱۷۶۰: نخستین انقلاب صنعتی موجب آغاز دگرگونی اقتصادی در سراسر اروپا و آمریکا شد و طی آن کارخانه‌های جدیدی ایجاد شدند و تولید شتاب گرفت؛ نخستین گروه‌های خدمات مشتری برای پاسخ‌گویی به درخواست‌های مصرف‌کنندگان شکل گرفت اما در آن زمان ارتباط رودررو، شکل اصلی ارتباط با مشتریان و سریع‌ترین راه بود.

۱۷۷۶: «آدام اسمیت» با انتشار «ثروت ملل» (Wealth of Nation) به بیان سرمایه‌داری صنعتی و چارچوب‌های رقابت در بازار پرداخت.

۱۸۶۸: یک فروشنده درب‌به‌درب به نام «واتکینز لاینمنت» (Watkins Liniment) برای نخستین بار امکان بازگشت پول پس از خرید را به مشتریان خود ارائه داد و به مشتریان پیشنهاد کرد، چنانچه از خرید محصول راضی نبودند، هزینه‌ها به طور کامل به آنها بازپرداخت می‌شود.

پیشینه نخستین فعالیت تجاری به ۳۰۰۰ سال پیش از میلاد برمی‌گردد و همزمان با پیدایش تجارت، مفهوم مشتری و عمل به خدمت نیز پدیدار شد، با این حال تاریخچه رسمی خدمات مشتریان به روزهایی دیرتر از آن می‌رسد. نخستین گروه پشتیبانی مشتریان در دهه ۱۷۶۰ پس از انقلاب صنعتی ایجاد شد و روندی را پایه‌گذاری کرد که امروز به نام خدمات مشتریان Customer Support می‌شناسیم.

چه کسی خدمات مشتری را اختراع کرد؟ این مفهوم هم‌زمان با گسترش کسب‌وکارها و در روندی طبیعی ساخته شده و اگرچه با اختراع تلفن در سال ۱۸۷۶ پیوند خورده اما بسیار پیش‌تر از آن آغاز شده است.

## گام ۱: خدمات رو در رو

تعامل بین کسب‌وکارها و مصرف‌کنندگان از ابتدا به دلیل نبود فناوری ارتباطی به شکل حضوری انجام می‌شد. نامه‌ها راه جدیدی برای بیان دیدگاه‌های



شماره ۱۳۳  
آذر ۱۴۰۲  
سال سوم



## خدمات مشتریان در دوران پیدایش فناوری‌های نوین تجربه پشتیبانی، فراتر از مرزهای ثبت درخواست

مشتریان در این دوره به شیوه مشارکتی تبدیل و مفهوم «همه چیز در چارچوب یک خدمت» (X as a Service) که به صورت مخفف XaaS نامیده می‌شد، رواج یافت. در این چارچوب، از مشتریان درخواست می‌شد تا بر پایه الگوی کارکرد، هزینه پرداخت کنند و این روش به منبع کلیدی درآمد تبدیل شد. قیمت‌گذاری ابزارهای مبتنی بر الگوی اشتراک، موجب رشد محصول شد. محصولاتی مانند AWS، Slack و Zoom نه تنها برای مشتریان خودگردان طراحی شده‌اند بلکه سازگاری محصول را در جایگاهی بالاتر از کسب درآمد قرار می‌دهند. بخش پشتیبانی مشتری با پیدایش XaaS و رشد محصولات، نقشی اساسی در پذیرش محصول و موفقیت یک شرکت برعهده گرفت. اکنون بروز مشکلاتی فنی که مانع کسب ارزش برای کاربر شود نه تنها پذیرش محصول را کاهش می‌دهد بلکه موجب ریزش کاربران خواهد شد.

دوران هوشمند پشتیبانی مشتری (۲۰۲۰ و پس از آن): امروزه بخش پشتیبانی مشتری، در پیشانی کسب‌وکار قرار دارد و مرکز همه ارتباطات با مشتری، از پیش فروش تا تمديد را در بر می‌گیرد و اهمیت آن از دید درآمدی بسیار افزایش یافته است. شرکت‌ها اکنون باید به فکر ترکیب یک پارچه محصولات و خدمات خود باشند. در این الگوی رشد بر پایه خدمات، تجربه کاربر نهایی باید فراتر از مرزهای ثبت درخواست پشتیبانی برود. جنبش «DevOps» توسعه نرم افزار، استقرار، ارزیابی و نظارت و چرخه اشکال‌زدایی را در یک بسته قرار داد و در همین راستا نقش‌های فروش، پس از فروش، بازخورد محصول و جلوگیری از ریزش مشتریان در هم تنیده شده است.

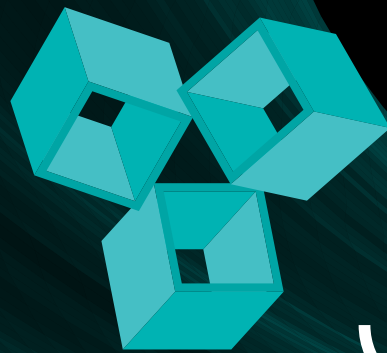
نگاه به سه دهه گذشته پیشرفت فناوری و الگوهای کسب‌وکارها برای حضور در بازار، بیانگر کارکرد بخش‌های پشتیبانی و خدمات مشتری و اثر آنها در شکل‌گیری کسب‌وکارها است. خدمات مشتریان، به شکلی پیوسته درگیر روند تحول دیجیتال (Digital Transformation) است اما برای درک آینده آن، باید به گذشته نیز نگاه کنیم.

دوران تراکنش پشتیبانی مشتری (۲۰۰۰-۱۹۹۰): از سال ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۰، پشتیبانی مشتری در ردیف کارهای اصلی نبود. در این دوره رابطه با مشتری بر پایه تراکنش و شعار آن چنین بود: «اگر چیزی بسازی، مردم خواهند خرید.» در این دوران، کارکرد بنیادین یک شرکت ساخت محصول در نظر گرفته می‌شد و نقش گروه فروش آن بود که درآمد کسب کند. شرکت‌ها پس از ساخت هر محصول، به سوی محصولی دیگر می‌رفتند و پشتیبانی کاری اضافی و غیر ضروری برای موفقیت تجاری به شمار می‌آمد. گروه‌های پشتیبانی در ساختمان جداگانه قرار گرفته یا کار آنها برون‌سپاری می‌شد.

دوران پشتیبانی برخط مشتریان (۲۰۱۰-۲۰۰۰): در این دوره پشتیبانی به منبع درآمد جدید و اضافی تبدیل شد. با اوج‌گیری دوره «دات‌کام»، کسب‌وکارها بر بستر اینترنت و در هر جا و هر زمان در دسترس قرار گرفتند. حضور دیجیتال، ویژگی رقابتی بود و بازاریابی دیجیتال، کارکردی حیاتی در رشد شرکت‌ها یافت. شرکت‌ها بایستی نه تنها سازنده محصول بلکه آموزش‌دهنده نیز باشند و روابط با مشتری از چارچوب تک به تک خارج شد.

دوره XaaS پشتیبانی از مشتری (۲۰۲۰-۲۰۱۰): خدمات و پشتیبانی از





رویداد ۹ ژانویه

# Jan 9

## حامیان، همراهان و همکاران دوره‌های قبل

