

# عصر تراکنش

گفت و گو با آرش لریستانی  
مدیرعامل شرکت فن آوا کارت که  
میخواهند پرداخت را فراتر  
از یک تراکنش ساده، به سبک  
زندگی دیجیتال مردم تبدیل کنند

گذار از یک PSP  
سنتی به یک  
شرکت فین تک  
پلتفرمی

گزارشی از سومین دوره رویداد برند کارفرمایی که با حضور  
نزدیک به ۷۶۰ نفر، به همت راه کار و با حمایت آکادینو برگزار شد

یک روز، برای آینده کار در ایران



یادداشت هایی از مدیران روابط عمومی، ارتباطات  
و برند کسب و کارهای صنعت مالی کشور به مناسبت  
انتشار صدمین شماره ماهنامه عصر تراکنش



سیدحامد قنادپور:  
فرهنگ سازمانی  
تبلور شخصیت  
مدیرعامل است



علی نوری:  
ظرفیت های هوش  
مصنوعی در حوزه ی  
انطباق گسترده است



امیرحسین داودیان:  
هیچ چیز مثل گذشته  
نیست و هرگز به گذشته  
باز نمی گردیم



سید ولی اله فاطمی اردکانی:  
سازمان ها می توانند از  
دل چالش های موجود  
فرصت خلق کنند

ابراهیم محمدی:

پشتکار، پرسشگری  
و تیم سازی سه ضلع  
مثلث موفقیت را  
می سازند



### عصر تراکنش

ماهنامه اختصاصی مدیران  
فناوری های مالی ایران  
سال نهم  
شماره ۱۰۰  
دی ۱۴۰۴



**صاحب امتیاز:** مؤسسه شبکه عصر تراکنش  
**مدیر مسئول و مدیر عامل:** مینا والی  
**سردبیر:** مینا حاجی  
**تحریریه:** صادق کاشفی، زهرا قربانی  
سوگل کاشانی پور

**مدیر هنری:** علیرضا کیوان  
**مشاور هنری:** روح اله گیتی نژاد  
**صفحه آرا:** علیرضا کیوان  
**وب سایت:** محمد قربانی  
**ویراستار:** شهرام هادی

**عکس:** حامد خورشیدی  
میلاذ برق تباری  
**نشانی:** تهران، جنت آباد جنوبی، بلوار لاله  
غربی، خیابان حدیث، بن بست حدیث ۲  
پلاک ۸

۳۰

شماره ۱۰۰ عصر تراکنش بهانه ای است برای مکث و بازخوانی صد شماره تجربه در اکوسیستم مالی و فناوری ایران  
**وقتی نوآوری کافی نیست**

۳۲

نگاهی به ۹ سال یک نفس دویدن عصر تراکنش  
یک رسانه ای مستقل  
**زمانه ی ما آرام نبود**

۳۳

وقتی عصر تراکنش، انتخاب کردن را به بخشی  
از هویت خود تبدیل کرد  
**صد شماره، صد انتخاب**

۳۴

هوش مصنوعی نه تهدیدی اجتناب ناپذیر است  
و نه راه حلی معجزه آسا  
**هوش مصنوعی و آینده نظام مالی**

۳۶

چه کسی فرمان توسعه دیجیتال را در ایران  
در دست دارد؟  
**تله تعد درگولاتورها**

۳۷

نقش قوانین جدید استیبل کوین ها مانند (GeniusAct)  
در ایالات متحده آمریکا  
**انقلاب قانونی در بازار استیبل کوین ها**

۳۸

چرا باید جلوی SelfTSP ها  
را گرفت؟  
**پایان دوراهی در سامانه مؤدیان**

۴۰

فرصت ها و چالش های انطباق  
در بانکداری نوین  
**هوش مصنوعی در رگ تک**

۴۲

مروری بر مهم ترین اخبار یک ماه گذشته  
صنعت مالی کشور  
**سین: بازوی جدید بانک مرکزی برای مهار ناترازی**

## ASRE TARAKHESH.IR

۴۹



۴۲



۴۵



۴۳



۴۳

غلامرضا سلیمانیان، درباره ی  
چالش های هلدینگ های بزرگ  
صنعتی با بازارهای مالی و بانکی  
توضیح داد  
**ابزارهای مالی  
موجود پاسخ گوی  
صنایع بزرگ نیستند**

۵۶

گفت و گو با آرش لرستانی،  
مدیرعامل فن آواکارت که  
می خواهند پرداخت را به سبک  
زندگی دیجیتال مردم تبدیل کنند  
**گذار از یک PSP  
سنتی به یک شرکت  
فین تک پلتفرمی**



@AsreTarakonesh

@Asretarakonesh

@AsreTarakonesh

@Asretarakonesh

AsreTarakonesh.ir

Way2Pay.ir

مدیرعامل: رضا قربانی  
رئیس هیئت مدیره: رسول قربانی  
نایب رئیس هیئت مدیره: مینا والی  
مدیر توسعه کسب و کار: رضا جمیلی

تلفن تحریریه: ۴۴۴۳۹۶۶  
وبسایت: AsreTarakonesh.ir  
ایمیل: mag@way2pay.ir  
ناظر چاپ: قادر شهبازی  
چاپ: هنر اشکان (۸۸۳۶۶۱۱)  
صحافی: هنر اشکان



عکس: حامد خورشیدی  
مؤسسه شبکه عصر تراکنش

۹۰  
یادداشت هایی از مدیران روابط عمومی، ارتباطات و برند کسب و کارها به مناسبت انتشار صدمین شماره عصر تراکنش ۱۰۰ شماره همراه صنعت مالی ایران

۹۹  
چگونه هوش مصنوعی روزنامه نگاری، رسانه و عرصه عمومی را بازطراحی و متحول می کند؟  
هوش مصنوعی و آینده خبر

۱۰۵  
نسل جدیدی از استارت آپ های رسانه ای برای زنده ماندن در دوران «Google Zero» ساخته شده اند  
بدون گوگل مشکلی نیست

۶۷  
در گفت و گو با امیر صمدی، مدیر واحد کسب و کار نوین سپ درباره سرویس وان کلیک بلوپی مطرح شد  
سپ در مسیر تحول تجربه پرداخت در ایران

۶۹  
روایتی از زندگی شخصی و حرفه ای ابراهیم محمدی که به تازگی مدیرعامل هلدینگ مهرکام شده است  
پشتکار، پرسشگری و تیم سازی، سه ضلع مثلث موفقیت را می سازند

۸۲  
نگاهی به تحول در طراحی جلد و هویت بصری عصر تراکنش در ۱۰۰ شماره  
روایت یک مسیر ۹ ساله

۴۶  
گزارشی از سومین دوره رویداد برند کارفرمایی که با حضور نزدیک به ۷۶۰ نفر برگزار شد  
یک روز برای آینده کار در ایران

۵۶  
گفت و گو با آرش لهرستانی، مدیرعامل فن آوا کارت که می خواهند پرداخت رایبه سبک زندگی دیجیتال مردم تبدیل کنند  
گذار از یک PSP سنتی به یک شرکت فین تک پلتفرمی

۶۳  
غلامرضا سلیمانیان، درباره ی چالش های هلدینگ های بزرگ صنعتی با ابزارهای مالی و بانکی توضیح داد  
ابزارهای مالی موجود پاسخ گوی صنایع بزرگ نیستند



۴۱



۴۷



۵۱



۵۰



۶۹

روایتی از زندگی شخصی و حرفه ای ابراهیم محمدی که مدیرعامل هلدینگ مهرکام شده است  
پشتکار، پرسشگری و تیم سازی، سه ضلع مثلث موفقیت را می سازند



۶۷

در گفت و گو با امیر صمدی، مدیر واحد کسب و کار نوین سپ درباره سرویس وان کلیک بلوپی مطرح شد  
سپ در مسیر تحول تجربه پرداخت در ایران

شماره ۱۰۰ عصر تراکنش بهانه‌ای است برای مکث، بازخوانی صد شماره تجربه در اکوسیستم مالی و فناوری ایران و طرح این پرسش که چرا فناوری، بدون فهم نهادی، اغلب همان مسئله‌های قدیمی را بازتولید می‌کند

# وقتی نوآوری کافی نیست



رضا قربانی  
مدیرعامل  
کارخانه نوآوری  
راه کار

عصر تراکنش



۳

ASARETAARAHONESH.IR  
ماهنامه اختصاصی مدیران  
فناوری‌های مالی ایران

◀ شماره ۱۰۰، مکثی برای فهمیدن



عددها معمولاً کار را ساده می‌کنند؛ پایان می‌سازند، مسیر را قاب می‌گیرند و به ما اجازه می‌دهند خیال کنیم چیزی را «تمام کرده‌ایم». اما عدد ۱۰۰، اگر قرار باشد صادقانه به آن نگاه کنیم، بیش از آنکه پایان باشد، نشانه انباشت پرسش‌هاست؛ پرسش‌هایی که در طول زمان نه تنها کمتر نشده‌اند، بلکه پیچیده‌تر و بنیادی‌تر شده‌اند.

شماره ۱۰۰ ماهنامه عصر تراکنش نه بهانه‌ای برای مرور افتخارات است و نه فرصتی برای نوستالژی. این عدد به خودی خود چیزی را ثابت نمی‌کند؛ نه کیفیت را، نه تأثیر را و نه حتی ضرورت ادامه دادن را.

اگر این شماره اهمیتی دارد، از آن روست که امکان مکث فراهم می‌کند؛ مکثی نادر در اکوسیستمی که اغلب با سرعت، واکنش و تصمیم‌های شتاب‌زده پیش می‌رود.

در این مکث، پرسش اصلی نه این است که «چه کرده‌ایم»، بلکه این است که «چه فهمیده‌ایم». آیا در این سال‌ها صرفاً شاهد تغییر واژه‌ها و ابزارها بوده‌ایم، یا به درک عمیق‌تری از مسئله‌های ریشه‌ای صنعت مالی و فناوری در ایران رسیده‌ایم؟ آیا نوآوری، آن‌گونه که از آن سخن گفته‌ایم، واقعاً به حل مسئله کمک کرده یا گاه فقط صورت مسئله را پیچیده‌تر کرده است؟

شماره ۱۰۰ تلاشی است برای ایستادن مقابل این پرسش‌ها؛ بدون ادعای پاسخ قطعی، اما با مسئولیت طرح دقیق‌تر آنها.

◀ آنچه دیدیم و ثبت کردیم

در این صد شماره، صنعت مالی و فناوری ایران چندین بار پوست انداخته است. واژه‌ها عوض

شده‌اند؛ مسئله‌ها کمتر. از بانکداری الکترونیکی به فین‌تک رسیدیم، از فین‌تک به لندتک، از لندتک به زیرساخت، از محصول به تنظیم‌گری و از نوآوری به بقا. هر موجی با امید آغاز شد، با شتاب رشد کرد و خیلی زود به دیوار واقعیت خورد.

در این مسیر، مفاهیمی ظهور کردند که زمانی نو و رهایی‌بخش به نظر می‌رسیدند و بعد به بخشی از وضعیت عادی بدل شدند؛ API، بانکداری باز، اعتبارسنجی، پرداخت‌یاری، BNPL، رمزارز و هوش مصنوعی.

در کنار آنها، مسئله‌هایی ماندگار باقی ماندند که گویی از جایشان تکان نمی‌خورند؛ اعتماد، شفافیت، نسبت بخش خصوصی و دولت، مرز نوآوری و مقرر و مسئله داده.

آنچه ثبت شد، فقط موفقیت‌ها نبود. شکست‌ها، توقف‌ها، عقب‌نشینی‌ها و بازگشت‌ها نیز بخشی از این روایت‌اند. بسیاری از مدل‌ها نه به خاطر بد بودن ایده، بلکه به دلیل نبود بستر نهادی، اقتصاد ناپایدار یا تعارض‌های سیاستی دوام نیاوردند. برخی مفاهیم پیش از آنکه فهم شوند، مصرف شدند و کنار رفتند.

این ثبت کردن، نه از سر بدبینی، بلکه از سر واقع‌بینی بود؛ تلاشی برای دیدن تصویر کامل‌تر، نه صرفاً بخش‌های جذاب آن.

◀ آنچه فهمیدیم

مهم‌ترین درسی که این مسیر به ما داد، شاید این باشد که اکوسیستم مالی و فناوری ایران بیش از آنکه با کمبود ایده یا فناوری مواجه باشد، با بحران فهم روبه‌روست؛ بحران فهم از زمینه، از نهاد، از نسبت میان نوآوری و قدرت و از پیامدهای ناخواسته تصمیم‌هایی که با نیت «حل مسئله»

# ۱۰۰

شماره ۱۰۰  
ماهنامه عصر  
تراکنش نه  
بهانه‌ای برای مرور  
افتخارات است و  
نه فرصتی برای  
نوستالژی. این  
عدد به خودی خود  
چیزی را ثابت  
نمی‌کند؛ نه کیفیت  
را، نه تأثیر را و نه  
حتی ضرورت ادامه  
دادن را. اگر این  
شماره اهمیتی  
دارد، از آن روست  
که امکان مکث  
فراهم می‌کند

# زمانه‌ی ما آرام نبود



مینا والی  
مدیرمسئول



از یک سال پیش می‌دانستیم کم‌کم به شماره‌ی ۱۰۰ عصر تراکنش نزدیک می‌شویم، اما این روزها باز هم شگفت‌زده‌ایم که مجله به شماره‌ی ۱۰۰ رسیده است. شاید در مقیاس جهانی، چندان عجیب نباشد رسانه‌ای سال‌ها دوام بیاورد و نه تنها به شماره‌ی ۱۰۰ برسد، بلکه بیش از صد سال هم عمر کند. مثال‌هایش کم نیستند؛ از اسکاتز مگزین (The Scots Magazine) که از ۱۷۳۹، یعنی حدود ۲۸۰ سال پیش، منتشر می‌شود و هنوز هم هر ماه چاپ می‌شود تا اکنون میست و فایننشال تایمز که بیش از یک قرن است نفس می‌کشند و اثرگذارند.

وقتی درباره‌ی ایران امروز صحبت می‌کنیم، مفهوم دوام و پایداری معنای دیگری پیدا می‌کند. نگاه‌ها کوتاه‌مدت‌تر می‌شود و افق‌ها محدودتر. این تفاوت زمانی پررنگ‌تر می‌شود که صحبت از یک رسانه‌ی چاپی باشد و پررنگ‌تر از آن، وقتی پای یک رسانه‌ی مستقل در میان است که نه به بودجه‌های عمومی متصل است و نه پشتوانه‌ی سازمانی بزرگ دارد، بلکه در دل یک فعالیت خصوصی نفس می‌کشد. اگر به این ترکیب، کلیدواژه‌هایی مثل صنعت مالی، بانکی و پرداخت را هم اضافه کنیم احتمال دوام، روی کاغذ، به شدت پایین می‌آید.

کار ما در عصر تراکنش شبیه یک نفس دویدن است. نه دوی سرعت، نه ماراتنی نمایشی با خط پایانی مشخص؛ بلکه دویدنی پیوسته و بی‌وقفه است. از خروجی شماره‌ی قبل و رسیدن نسخه‌ی چاپی به دستمان ساعتی نگذشته که باید کنداکتور شماره‌ی بعد را تنظیم کنیم. دوباره موضوعات جدید، سفارش گزارش و عکس به خبرنگاران و عکاسان، هماهنگی، خواندن، نوشتن و دوباره نوشتن، تیرت زدن، صفحه‌آرایی، چاپ و باز رسیدن به نقطه‌ی اول چرخه.

هنگام دویدن سرمان پایین است و چشم‌مان به چند متر جلوتر؛ به‌موقع رسیدن شماره، حفظ کیفیت و فرمان درگیر اینکه مبادا یک جای کار بلندگد. کمتر پیش می‌آید فرصت کنیم توقف کنیم و تبره‌ایمان را تیز کنیم. مکث، در کار ماهنامه، کالای لوکسی است. با این حال، گاهی بهانه‌ای پیدا می‌شود برای یک توقف کوتاه؛ نه از سر خستگی، بلکه برای آگاهی.

لحظه‌ای که نفس تازه می‌کنی و چند ثانیه مسیر طی شده را از نظر می‌گذرانی: شیب‌ها، ناهمواری‌ها، آن‌جا که کم آوردی و آن‌جا که ادامه دادی.

نمی‌دانم، اما یک جاهایی در همین دویدن بی‌وقفه، ناگهان درنگ‌هایی ناخواسته یا آگاهانه پیش آمده؛ لحظه‌هایی که پرسش‌هایی اساسی از خودمان کرده‌ایم. همان پرسش‌هایی که می‌توان ردشان را در شماره‌های یک تا ۱۰۰ پیدا کرد. لازم نیست همه‌ی این ۱۰۰ شماره را ورق بزنی تا در این درنگ‌ها و بازاندیشی‌ها را بیابید. همین که جلدها را مرور کنیم کافی است؛ عکس اشخاص، طرح‌ها و تیترها را در کنار هم قرار دهیم تا به این نتیجه برسیم که در این ۹ سال عصر تراکنش، موجودی ایستا نبوده؛ پویا بوده، تغییر کرده و فرزند زمانه‌ی خودش بوده. زمانه‌ای که آرام نبود.

زمانه آرام نبود و ما هم ناآرام بودیم. قصدمان این بود دست به کاری بزنینم؛ به سهم خودمان. نمی‌دانم شما این تجربه را داشته‌اید یا نه، اما من از سنی به بعد، حساب و کتاب درباره‌ی کارهای کرده و نکرده‌ام پررنگ‌تر شده است. همان چیزی که در یک کلام به آن می‌گویند «هزینه فرصت». در این سال‌ها بارها درنگ کرده‌ام و فکر کرده‌ام کجاها، در چه دوره‌هایی، چه انتخاب‌هایی کرده‌ام و چه مسیرهایی را پیموده‌ام. بهتر نبود راه دیگری می‌رفتم؟

همیشه این‌طور نیست که هنگام انتخاب، آگاهانه بدانی سر دوراهی ایستاده‌ای

و در واقع داری میان گزینه‌های موجود یکی را انتخاب می‌کنی. گاهی گذشت زمان است که به تو می‌فهماند در نقطه‌ای از زندگی، مسیرهای دیگری هم وجود داشته و نقطه‌ای که امروز ایستاده‌ای، حاصل انتخاب از میان چند مسیر بوده است. من هم، مثل بسیاری از آدم‌هایی که عمری از آنها گذشته، گاهی فکر مشغول هزینه فرصت می‌شود.

این حساب و کتاب فقط جنبه‌ی شخصی ندارد. به این موضوع هم فکر می‌کنم که اگر راه پرداخت و عصر تراکنش به وجود نمی‌آمدند و پایداری نمی‌کردند، چه خلائی در کجای دنیا احساس می‌شد؟ در این دنیایی به این وسعت، ما آن قدر خرد و کوچکیم که اگر بخواهیم با عدد و مقیاس قضاوت کنیم، پاسخ این پرسش تقریباً از پیش معلوم است. اما شاید پرسش درست اصلاً این نباشد که مقیاس اثرگذاری ما چقدر بوده یا چند نفر را تغییر داده‌ایم. شاید درست باشد پرسیم آیا خود ما، در این یک نفس دویدن، به درستی دیده‌ایم؟ آیا توقف‌های کوتاه، آن مکث‌های نادر، برای دیدن مسیر کافی بوده‌اند؟ یا آن قدر در چرخه‌ی آماده‌سازی، تحویل و موعد و شماره‌ی بعد غرق بوده‌ایم که فرصت درک و تأمل درباره‌ی معنای راه را از دست داده‌ایم؟

شماره‌ی ۱۰۰ برای من نه خط پایان است و نه حتی نقطه‌ی عطفی روشن. بیشتر شبیه یک نشانه در مسیر است؛ علامتی که می‌گوید از این‌جا به بعد، دیگر نمی‌شود ندانست. نمی‌شود با همان شتاب قبلی دوید و وانمود کرد که پرسش‌ها وجود ندارند. این عدد، به‌جای پاسخ، پرسش را پررنگ‌تر می‌کند: اگر قرار بود دوباره از ابتدا شروع کنم آیا باز هم همین مسیر را انتخاب می‌کردم؟

پاسخ این پرسش را نمی‌دانم. ممکن است اصلاً پاسخی نداشته باشد. شاید بعضی مسیرها فقط با ادامه دادن معنا پیدا می‌کنند، نه با درنگ و حساب و کتاب. شاید هم روزی برسد که بفهمیم این دویدن، بیش از آنکه برای رسیدن باشد، برای توقف نکردن بوده است.

شماره‌ی ۱۰۰، برای من، بیشتر از آنکه جشن باشد، یک درنگ است؛ درنگی کوتاه، پیش از آنکه دوباره به چرخه بازگردیم. هنوز برای خودم هم روشن نیست که بعد از این درنگ، چگونه و با چه سرعتی

ادامه خواهیم داد

عصر تراکنش



۳۲

ASARETAARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران  
فناوری‌های مالی ایران

وقتی عصر تراکنش، انتخاب کردن را به بخشی از هویت خود تبدیل کرد

# صد شماره، صد انتخاب



مینا حاجی  
سردبیر

عصر تراکنش

یادداشت

۳۳

۱۴۰۴

سال نهم  
شماره یکصدم

شرکت‌های بیمه، کارگزاری‌های بورس یا پلتفرم‌های خرید و فروش آنلاین طلا منتشر کرده باشد؟ یا حتی چند بار دیده‌اید رسانه‌ای فهرستی از مدیران عامل زن در صنعت مالی ایران ارائه دهد؟ این پرسش‌ها فقط درباره مدیران نیست و در معرفی کسب و کارهای اکوسیستم مالی کشور نیز صدق می‌کند. بله، فهرست کردن کاری سخت، زمان‌بر و پریسک است و به همین دلیل کمتر می‌بینیم رسانه‌ای در صنعت مالی کشور به سراغ آن برود؛ اما دقیقاً به همین دلیل، کاری ارزشمند است؛ کاری که «عصر تراکنش» هر ماه در حال انجام آن است. این فقط بخشی از مسیری است که «عصر تراکنش» از ابتدا انتخاب کرده؛ اینکه آینده‌ای باشد برای ثبت و معرفی چهره‌ها، کسب و کارها و روندهای صنعت مالی ایران.

امروز که صدمین شماره ماهنامه «عصر تراکنش» منتشر شده است، برای من این عدد فقط یک عدد نیست. خوشحال و مفتخرم که از ابتدای انتشار این ماهنامه در کنار آن بوده‌ام؛ ابتدا با نقشی کوچک‌تر و سپس از خردادماه ۱۴۰۰ تا اردیبهشت‌ماه ۱۴۰۲ به عنوان دبیر تحریریه و از اردیبهشت ۱۴۰۲ تا کنون نیز به عنوان سردبیر این ماهنامه. این مسیر برای من صرفاً یک مسئولیت حرفه‌ای نبوده، بلکه تجربه‌ای زیسته از ساختن، آزمون و خطا، یادگرفتن و ایستادن پای تصمیم‌ها بوده است.

واقعیت این است که هر ماه با انتشار یک شماره، کار ما تمام نمی‌شود؛ بلکه همه چیز دوباره از صفر آغاز می‌شود. هر شماره، یک شروع تازه است. با این حال، آنچه هر ماه برای من معنا و انگیزه مضاعف ایجاد می‌کند، نخست میزان اثرگذاری «عصر تراکنش» در صنعت مالی کشور است؛ بازخوردهایی که از مدیران، کسب و کارها و فعالان این حوزه دریافت می‌کنم و نشان می‌دهد این ماهنامه دیده می‌شود و اثر می‌گذارد. دوم، جایگاهی است که امروز «عصر تراکنش» در صنعت بانکداری و پرداخت ایران پیدا کرده است. با اطمینان می‌گویم نقش این ماهنامه فراتر از یک نشریه صرف است. ما تلاش کرده‌ایم همراه و هم‌فکر فعالان این حوزه باشیم؛ از بانک‌ها و شرکت‌های پرداخت گرفته تا استارت‌آپ‌های فین‌تک، و با گزارش‌ها، گفت‌وگوها و تحلیل‌ها به شفاف‌تر شدن مسیر تصمیم‌سازی‌ها کمک کنیم. در این سال‌ها، «عصر تراکنش» کوشیده پلی میان مدیران، سیاست‌گذاران و نوآوران این اکوسیستم باشد.

وقتی یادداشت‌های مدیران روابط عمومی، مدیران برند و استراتژی کسب و کارها و بانک‌های کشور را برای انتشار صدمین شماره می‌خواندم، بیش از هر زمان دیگری به «عصر تراکنش»، به این مجموعه و به بنیان‌گذاران آن افتخار کردم. امیدوارم بتوانیم هر شماره بهتر از شماره قبل باشیم؛ مسیری که به آن باور داریم و تمام توان مان را برای ادامه‌اش به کار خواهیم بست

# ۶۶

فهرست کردن  
کاری سخت،  
زمان‌بر و پریسک  
است و به همین  
دلیل کمتر  
می‌بینیم رسانه‌ای  
در صنعت مالی  
کشور به سراغ آن  
برود؛ اما دقیقاً  
به همین دلیل،  
کاری ارزشمند  
است؛ کاری که  
«عصر تراکنش»  
هر ماه در حال  
انجام آن است.  
این فقط بخشی از  
مسیری است که  
«عصر تراکنش»  
از ابتدا انتخاب  
کرده؛ اینکه آینده‌ای  
باشد برای ثبت و  
معرفی چهره‌ها،  
کسب و کارها و  
روندهای صنعت  
مالی ایران

شماره صد برای من فقط یک نقطه عطف عددی نیست؛ فرصتی است برای مکث، دوباره نگاه کردن و بازخوانی مسیری که «عصر تراکنش» در این سال‌ها طی کرده است. مسیری که از دل تصمیم‌های سخت، انتخاب‌های پریسک و ایستادن پای کیفیت شکل گرفته و امروز به بخشی از حافظه صنعت مالی ایران تبدیل شده است. وقتی به این مسیر نگاه می‌کنم، ناخودآگاه اولین چیزی که پیش چشمم می‌آید، جلد‌های ماهنامه است؛ نه فقط به عنوان یک عنصر بصری، بلکه به عنوان نمادی از جسارت در انتخاب و مسئولیت‌پذیری در روایت.

وقتی فقط جلد‌های «عصر تراکنش» را از شماره اول تا امروز مرور می‌کنم، بیش از هر چیز جسارت و شجاعت این ماهنامه در صنعت مالی ایران برایم برجسته می‌شود. اینکه هر ماه تصویر یکی از مدیران و پیشکسوتان صنعت بانکی و پرداخت کشور انتخاب شود و روی جلد برود، کار ساده‌ای نیست. انتخاب کردن همیشه دشوار است؛ به‌ویژه انتخاب از میان انبوهی از گزینه‌ها، در صنعتی که هر تصمیم و هر انتخاب می‌تواند با نقد و مخالفت همراه باشد. عده‌ای از انتخاب شما راضی‌اند و عده‌ای نه؛ اما اینکه در چنین فضایی به انتخاب خود ایمان داشته باشید و جسارت ایستادن پای آن را پیدا کنید، ویژگی‌ای است که «عصر تراکنش» از همان شماره اول به آن وفادار مانده و تا امروز نیز حفظش کرده است.

این سنت مهم، در سال‌های اخیر فقط به جلد ماهنامه محدود نمانده و با برگزاری رویداد «جایزه عصر تراکنش» در پایان هر سال و انتخاب برترین‌های صنعت مالی، جدی‌تر و نهادینه‌تر شده است؛ اتفاقی که نمونه مشابه آن را کمتر در صنعت مالی کشور می‌توان یافت. این انتخاب‌ها برای ما صرفاً معرفی چهره‌ها نیست، بلکه تلاشی آگاهانه برای دیده شدن مدیران و تصمیم‌سازان این صنعت بزرگ است. در «عصر تراکنش» می‌خواهیم نشان دهیم آینده صنعت مالی ایران تنها در گرو فناوری یا مقررات نیست؛ بلکه به نوع نگاه، سبک مدیریت و توان ایجاد تغییر نیز وابسته است؛ ویژگی‌هایی که این مدیران در عمل از خود نشان داده‌اند و شایسته دیده شدن هستند.

در کنار مدیران، در «عصر تراکنش» همواره کوشیده‌ایم کسب و کارهای ایرانی را نیز ببینیم. راستش را بخواهید، تا امروز چند بار رسانه‌ای را در این صنعت دیده‌اید که فهرست‌های جامعی از مدیران عامل شرکت‌های PSP، بانک‌ها، هلدینگ‌های فناوری اطلاعات بانکی، شرکت‌های TSP، لندتک‌ها، صرافی‌های رمزارز،



# هوش مصنوعی و آینده نظام مالی



حمزه  
آقابایی

مدیرعامل  
ایران کیش



بخش های مختلف بانک ها به طور میانگین ۲۰ درصد بهبود عملکرد ایجاد کرده است. در واحدهای فناوری اطلاعات، توسعه نرم افزار و فاوا این مقدار به ۲۳ درصد، در خدمات مشتریان و امور حقوقی به ۲۲ درصد و در فروش و فرایند پیوستن مشتری به حدود ۱۹ درصد می رسد. این ارقام نشان می دهد که تأثیر هوش مصنوعی صرفاً محدود به یک بخش نیست، بلکه تمام زنجیره ارزش بانکداری را تحت تأثیر قرار داده است.

## اندازه بازار هوش مصنوعی در صنعت مالی

بازار جهانی نیز روند رشد پرشتابی دارد. اندازه بازار هوش مصنوعی در صنعت مالی در سال ۲۰۲۵ حدود ۱۷.۷ میلیارد دلار برآورد شده و برای سال ۲۰۲۶ برابر با ۲۱.۲ میلیارد دلار پیش بینی شده است. تخمین ها حاکی از آن است که این بازار در سال ۲۰۳۳ به ۷۳.۶ میلیارد دلار خواهد رسید؛ رقمی که سرعت تحول این صنعت را به خوبی نشان می دهد.

نهاد های نظارتی نیز از موج هوشمندسازی عقب نمانده اند. هوش مصنوعی توانایی تحلیل بلادرنگ، شناسایی تخلفات پیچیده، پایش تطبیق با مقررات و حتی پیش بینی بحران های احتمالی را برای رگولاتورها فراهم کرده است. این تحول، نظارت مالی را از یک فرایند واکنشی و پسینی به نظارتی پیش نگرانه، چابک و هوشمند تبدیل می کند.

در کنار فرصت ها، چالش هایی نیز وجود دارد. یکی از مهم ترین آنها تفسیر پذیری و شفافیت مدل هاست. بسیاری از مدل های پیشرفته هوش مصنوعی به عنوان «جعبه سیاه» عمل می کنند و توضیح نحوه تصمیم گیری آنها دشوار است. این موضوع در صنعتی مانند مالی که شفافیت و پاسخگویی در آن حیاتی است، می تواند چالش برانگیز باشد. همچنین امنیت داده ها و حفظ حریم خصوصی بیش از گذشته اهمیت یافته است؛ زیرا انشت اطلاعات مالی می تواند پیامدهای جبران ناپذیری برای مشتریان و اعتبار بانک ها ایجاد کند. علاوه بر این، جرم سازان نیز از هوش مصنوعی در ایجاد اسناد جعلی، حملات سایبری و جعل هویت بهره می گیرند.

در نهایت، هوش مصنوعی نه تهدیدی اجتناب ناپذیر است و نه راه حلی معجزه آسا؛ بلکه واقعیتی بنیادین است که آینده نظام مالی را شکل می دهد. موفقیت در این مسیر مستلزم تنظیم گری هوشمند، تقویت چهارچوب های اخلاقی، سرمایه گذاری در امنیت سایبری و تربیت نیروی انسانی متخصص است. آینده صنعت مالی در همزیستی هوشمندانه انسان و الگوریتم رقم خواهد خورد

در سال های اخیر، هوش مصنوعی به یکی از مهم ترین و تعیین کننده ترین نیروهای محرک تحول در اقتصاد جهانی و صنایع مختلف تبدیل شده است؛ تحولی که بسیاری از صاحب نظران آن را هم سنگ با انقلاب دیجیتال دهه های پایانی قرن بیستم می دانند. در میان تمامی بخش های اقتصادی، صنعت مالی و بانکی به دلیل ماهیت داده محور، گستردگی تراکنش ها و وابستگی شدید به تحلیل و پیش بینی، بیش از دیگر حوزه ها مستعد بهره گیری از فناوری های هوشمند است. امروز بانک ها، نهادهای سرمایه گذاری، شرکت های بیمه و سایر بازیگران اکوسیستم مالی نه تنها در حال تجربه یک ارتقای فناورانه اند، بلکه با نوعی بازتعریف نقش انسان، سیستم و فرایند تصمیم گیری در اقتصاد مدرن روبه رو شده اند.

هوش مصنوعی در تعریف ساده، به سامانه هایی اطلاق می شود که توان انجام وظایفی را دارند که پیش تر به طور کامل بر عهده هوش انسانی بود؛ وظایفی مانند تحلیل، یادگیری، استدلال، پیش بینی و حتی تصمیم سازی. یکی از مهم ترین زیرشاخه های این فناوری، یادگیری ماشینی است که به الگوریتم ها امکان می دهد بدون برنامه نویسی صریح و صرفاً بر پایه داده و تجربه، عملکرد خود را بهبود دهند. پیوند این قابلیت با کلان داده ها، ستون اصلی تحول دیجیتال در صنعت مالی را شکل داده است؛ صنعتی که در آن روزانه میلیاردها تراکنش، رفتارهای مالی مشتریان، شاخص های اقتصادی و انواع داده های عملیاتی تولید می شود و ارزش این حجم عظیم اطلاعات تنها زمانی آشکار می شود که بتوان آن را به بینش تبدیل کرد.

ورود هوش مصنوعی به بخش مالی پیامدهایی بسیار فراتر از بهبود چند فرایند عملیاتی داشته است. این فناوری باعث افزایش چشمگیر کارایی، دقت و سرعت تصمیم گیری شده و هم زمان هزینه های عملیاتی بانک ها و مؤسسات مالی را کاهش داده است. بسیاری از تصمیم هایی که پیش تر نیازمند ساعت ها بررسی کارشناسی بود، اکنون در چند ثانیه و با تحلیل میلیون ها داده انجام می شود. در حوزه مدیریت ریسک نیز مدل های هوشمند با شناسایی الگوهای پنهان، تحلیل رفتارهای غیر معمول و پیش بینی بحران های احتمالی، مرحله تازه ای از بلوغ مدیریت ریسک را رقم زده اند.

یکی از پیامدهای کمتر مورد توجه اما بسیار مهم، افزایش همبستگی در رفتار نهاد های مالی است. هنگامی که بانک ها و مؤسسات مالی از مدل ها و منابع داده ای مشابه استفاده می کنند، واکنش های آنها به تحولات اقتصادی نیز به یکدیگر شبیه تر می شود. این هم گرایی، اگر چه می تواند کارآمدی بیشتری ایجاد کند، اما در زمان بروز بحران های مالی، احتمال انتقال سریع شوک ها و تشدید ریسک های سیستمی را افزایش می دهد.

در سطح اجرایی و عملیاتی، هوش مصنوعی در حوزه هایی به کار گرفته شده که مستقیماً با مشتریان در ارتباط است. اعتبارسنجی و اعطای تسهیلات یکی از نخستین بخش هایی بود که از هوش مصنوعی بهره گرفت. سیستم های هوشمند امروزی تنها به سوابق رسمی بانکی بسنده نمی کنند؛ آنها رفتارهای مالی، الگوهای پرداخت، سبک زندگی و حتی داده های غیربانکی را تحلیل می کنند تا تصویری دقیق تر از ریسک اعتباری مشتری ارائه دهند. در حوزه کشف تقلب و مبارزه با پول شویی نیز هوش مصنوعی به یک ابزار حیاتی تبدیل شده است؛ زیرا تشخیص الگوهای مشکوک در میان میلیون ها تراکنش، کاری نیست که از عهده نیروی انسانی برآید.

از سوی دیگر، تجربه مشتری در بانکداری نیز دستخوش تغییر شده است. چت بات ها، مشاوران هوشمند، سیستم های پیشنهادی و ابزارهای تحلیلگر رفتاری سطحی از شخصی سازی را فراهم کرده اند که تا چند سال پیش قابل تصور نبود. مشتری امروز انتظار دارد بانک نیاز او را پیش بینی کند، بهترین پیشنهاد را ارائه دهد و خدمات را به سریع ترین و دقیق ترین شکل ممکن فراهم کند؛ انتظاری که تنها با تکیه بر هوش مصنوعی قابل تحقق است.

یافته های پژوهشی نیز تأثیر این فناوری را تأیید می کنند. مطابق با پیش ۱۰۹ مؤسسه مالی آمریکایی توسط Bain & Company، استفاده از هوش مصنوعی مولد در

مصرف تراکنش



۳۴

ASAEETARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران  
فناوری های مالی ایران

# روایتی از انسان سازمان و آینده

در بخش گزارش‌های این شماره «عصر تراکنش»، مانند همیشه مروری داشته‌ایم بر مهم‌ترین خبرها و تحولات یک ماه گذشته صنعت مالی کشور؛ اخباری که هر یک نشانه‌ای از تغییر مسیر کسب‌وکارها، رگولاتورها، فناوری و حکمرانی در این حوزه‌اند. در میان این رویدادها، رونمایی از سامانه یکپارچه نظارت (سین) در بانک مرکزی رami توان یکی از مهم‌ترین خبرهای ماه گذشته صنعت مالی کشور دانست. در ادامه، گزارش مفصلی از سومین دوره رویداد برند کارفرمایی می‌خوانید؛ رویدادی که ۱۷ آذرماه ۱۴۰۴ با حضور گسترده مدیران، متخصصان منابع انسانی، فعالان فناوری و دانشگاهیان برگزار شد و به یکی از پرسش‌های محوری امروز سازمان‌ها پرداخت: برند کارفرمایی در زمانه نااطمینانی چگونه معنا پیدا می‌کند؟ این گزارش، در کنار مرور سخنرانی‌ها و پنل‌ها، با یک گزارش تصویری کامل همراه شده است تا روایت این رویداد از قاب تصویر نیز ثبت و ماندگار شود.

گزارش‌ها

# سین؛ بازوی جدید بانک مرکزی برای مهار ناترازی

رونمایی از سامانه یکپارچه نظارت (سین) در بانک مرکزی را می توان یکی از مهم ترین خبرهای یک ماه گذشته صنعت مالی کشور دانست؛ اقدامی که نشانه ای جدی از حرکت سیاست گذار پولی به سمت نظارت داده محور است. «سین» در واقع با همکاری معاونت فناوری های نوین و معاونت تنظیم گری بانک مرکزی توسعه یافته و قرار است به ابزاری کلیدی برای سیاست گذاری دقیق تر در سطح کلان تبدیل شود. در این مراسم، رئیس کل بانک مرکزی اصلاح نظام بانکی را اولویت اصلی این نهاد دانست و از آغاز فرایند گزیر بانک آینده، تعیین هیئت سرپرستی برای مؤسسه اعتباری ملل و عزم جدی بانک مرکزی برای شفاف سازی ساختار سهامداری بانک ها سخن گفت. همچنین تأکید شد که سامانه «سین» و ابزار «روابط اشخاص»، دو بازوی جدید بانک مرکزی برای مهار ناترازی و ارتقای سلامت شبکه بانکی خواهند بود؛ رویکردی که با قانون جدید بانک مرکزی و تأکید آن بر نظارت پیشینی و پسینی هم راستاست. با این حال، پرسش مهمی که پیش روی سیاست گذار و فعالان صنعت مالی قرار دارد این است که باید دید سامانه «سین» تا چه اندازه می تواند از سطح یک ابزار نظارتی گزارش محور فراتر برود و در عمل به تصمیم گیری به موقع، پیشگیری مؤثر از بحران ها و اصلاح واقعی رفتار بانک ها منجر شود؟



سهامداران برگزار شد. به پیشنهاد سهامداران و تأیید کمیته سرمایه گذاری بانک تجارت و مدیرعامل هلدینگ، فاطمه نبی زاده و صادق نوری به جمع هیئت مدیره تجارت شایان پیوستند تا در کنار سه عضو پیشین، مسیر رشد و نوآوری این شرکت را با قدرت بیشتری ادامه دهند. فاطمه نبی زاده دارای سابقه قابل توجه در حوزه توسعه کسب و کارهای اصناف بانک تجارت را داشته و با رویکردی کسب و کاری در چند پروژه اصناف در بانک تجارت نقش مؤثر داشته است. همچنین صادق نوری نیز از مدیران باتجربه در حوزه کسب و کار بانکی بوده و سابقه معاونت کسب و کار در بانک کشاورزی را در کارنامه خود دارد.

## رأی مثبت سران قوا به تشکیل کارگروه قضایی اقتصاد دیجیتال



به دعوت مسعود پزشکیان، رئیس جمهور وقت کشور، نخستین نشست مشترک سران قوای سه گانه با مدیران شرکت های فعال در حوزه اقتصاد دیجیتال در دفتر رئیس جمهور برگزار شد. در نشست فعالان اقتصاد دیجیتال با سران سه قوه، علاوه بر طرح

دولتی وزارت امور اقتصادی و دارایی را جای داده است.

## ۱۵ درصد بازار کالای دیجیتال، در اختیار تکنولایف

گزارش سال ۱۴۰۳ تکنوگروپ منتشر شد؛ در این گزارش اعلام شده فروش اقساطی ۳۲ برابر شده، ۴۵ هزار میلیارد ریال اعتبار خرید به ۱۵ هزار کاربر اختصاص یافته و تعداد سفارش ها نسبت به سال ۱۴۰۲، ۷۲ درصد افزایش داشته است. سهم تکنولایف به عنوان بازیگر دوم ای کامرس ایران، در بازار کالای دیجیتال به ۱۵ درصد رسیده و ۵ درصد از کل بازار تجارت الکترونیکی کشور را در اختیار دارد. فروش سال ۱۴۰۳ نسبت به سال قبل ۴۱ درصد رشد کرده، شمار مشتریان فعال به ۶ میلیون نفر رسیده و تکنواکسپرس بیش از یک میلیون مرسوله را با میانگین تحویل دوره ارسال کرده است. گزارش سال تکنوگروپ تغییر معنادار الگوی مصرف به سمت کالاهای اساسی و خریدهای محتاطانه را نشان می دهد و از لزوم بازنگری در استراتژی های فروش و بازاریابی خبر می دهد.

## معارفه اعضای جدید هیئت مدیره شرکت تجارت شایان

جلسه معارفه اعضای جدید هیئت مدیره شرکت تجارت شایان، یکی از شرکت های زیرمجموعه هلدینگ تفتا، با حضور مسیح تفرشی، مدیرعامل هلدینگ، اعضای هیئت مدیره، مدیران ارشد و جمعی از

## تداوم ریاست احمد پیشگاه زاده بر کمیسیون صنعت پرداخت



در جلسه اخیر هیئت مدیره سازمان نظام صنفی رایانه ای استان تهران، احمد پیشگاه زاده با اجماع آرای اعضا بار دیگر به عنوان رئیس کمیسیون صنعت پرداخت برگزیده شد. در پی تغییر نمایندگی احمد پیشگاه زاده از شرکت فن آواکارت به شرکت پرداخت الکترونیک سپهر، انتخابات ریاست این کمیسیون مجدداً برگزار شد. اعضای کمیسیون، پیشگاه زاده را به عنوان نامزد ریاست انتخاب کردند و سپس هیئت مدیره سازمان نظام صنفی رایانه ای استان تهران در جلسه اخیر، این انتخاب را با اجماع آرای اعضا تأیید کرد.

## عباس مرادپور؛ عضو جدید هیئت مدیره بانک ملی ایران

با حضور امیر باقری، معاون امور بانکی، بیمه و شرکت های دولتی وزارت امور اقتصاد و دارایی، مدیرعامل، اعضای هیئت مدیره و هیئت عامل بانک ملی ایران؛ جلسه معارفه عضو جدید هیئت مدیره برگزار شد. مرادپور در کارنامه خود معاونت امور بانک، بیمه و شرکت های





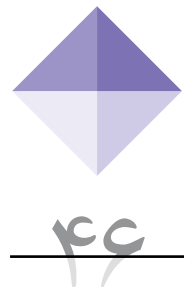
گزارش عصر تراکنش از سومین دوره رویداد برند کارفرمایی که با حضور نزدیک به ۷۶۰ نفر  
به همت راه کار و با حمایت آکادینو برگزار شد

# یک روز برای آینده کار در ایران

سومین رویداد برند کارفرمایی ۱۷ آذرماه ۱۴۰۴ با حضور نزدیک به ۷۶۰ نفر از مدیران، فعالان حوزه منابع انسانی و فناوری، در کتابخانه ملی و به همت کارخانه نوآوری راه کار و با حمایت آکادمی گروه ملی انفورماتیک (آکادینو) برگزار شد. در مجموع، در سه دوره برگزاری رویداد برند کارفرمایی، بیش از ۲ هزار و ۶۰۰ نفر حضور داشته‌اند. رویداد امسال فرصتی بود تا مدیران، مشاوران، دانشگاهیان و فعالان حوزه منابع انسانی در کنار یکدیگر، به یکی از مهم‌ترین پرسش‌های امروز سازمان‌ها بپردازند: در زمانه بحران، نااطمینانی و تغییرات نسلی، برند کارفرمایی چگونه ساخته و حفظ می‌شود؟ در این رویداد، رضا قربانی، مسیح کریمیان، امیرحسین داودیان، سارا سام‌خانی، سید حامد قنادپور، امیر تقوی، هانیه حاجی اصغری، علیرضا ماهیار و نسترن حق جوهر یک از زوایه‌ای به موضوعاتی چون آینده کار، فرهنگ سازمانی، نسل زد و چالش‌های پیش روی منابع انسانی پرداختند. همچنین رضا غیابی، رضا زرنوخی، مهدیس پرپنچی، امین سمیع‌زاده، صادق فرامرزی، مشکات اسدی، کیوان طالب، سید ولی‌اله فاطمی اردکانی، مارال میرزایی و فرید شکر به با تمرکز بر نسبت هوش مصنوعی و کار، روایت‌های پنهان سازمانی، نقش قدردانی و شاگردی کردن، هویت برند و ضرورت مراقبت انسانی در همه سطوح سازمان، ابعاد تازه‌ای از مفهوم برند کارفرمایی را به بحث گذاشتند. در بخش پایانی این رویداد نیز تندیس «برند کارفرمایی ایران» به سه چهره برگزیده، عسل آغاز، رضا غیابی و آسیه حاتمی اهدا شد؛ افرادی که هر یک نقشی مؤثر در پیوند میان دانشگاه، مشاوره و پلتفرم‌های جذب با تجربه زیسته کار ایفا کرده‌اند. در ادامه، مروری بر محتواهای ارائه‌شده در سومین رویداد برند کارفرمایی خواهیم داشت و گزارشی تصویری از این رویداد را نیز مشاهده خواهید کرد.



عصر تراکنش



ASAEETARAHDONESH.IR

ماهانامه اختصاصی مدیران  
فناوری‌های مالی ایران



### رضا قربانی، مدیرعامل راه کار

چه کسی خرده‌نان‌های روی زمین را جمع می‌کند؟

رضا قربانی، مدیرعامل راه کار، در سومین رویداد برند کارفرمایی با اشاره به موضوع «چه کسی خرده‌نان‌های روی زمین را جمع می‌کند؟» از تنوع سخنرانان و پنلیست‌ها در سومین رویداد برند کارفرمایی سخن گفت. او با یادکردن از سیمین دانشور، نخستین زن نویسنده حرفه‌ای ایران، تأکید کرد که حدود نیمی از پنلیست‌ها، سخنرانان و مجریان رویداد امسال را خانم‌ها تشکیل می‌دهند و ابراز امیدواری کرد این نسبت در سال آینده افزایش یابد. قربانی در پایان از تمام کسانی که کارهای کوچک اما اثرگذار انجام می‌دهند، تشکر کرد؛ کاری که او از آن با عنوان «جمع کردن خرده‌نان‌ها» یاد کرد.

### مسیح کریمیان، مدیر باشگاه تسهیلگری فیش

سامورایی‌ها، زندانیان و دروغ‌هایی که به کارجویان می‌گوییم

مسیح کریمیان، مدیر باشگاه تسهیلگری فیش، در ابتدای صحبت‌هایش این پرسش را مطرح کرد: «مهم‌ترین ارزشی که سازمان شما دارد چیست؟» او ادامه داد: «نکته اول این است که بیانیه ارزش‌هایتان را بسوزانید؛ چون آنچه مهم است، اتفاق‌هایی است که در عمل رخ می‌دهد.» کریمیان با اشاره به «توهم پوستر روی دیوار» توضیح داد که آنچه سازمان‌ها می‌گویند با آنچه انجام می‌دهند متفاوت است؛ تفاوتی که معمولاً با دو عنوان «مارکتینگ» و «فرهنگ سازمانی» شناخته می‌شود. او با اشاره به آموزه‌های بن‌هورویتز گفت: «آنچه انجام می‌دهید، هویت شماست؛ فرهنگ سازمانی چیزی نیست که فقط نوشته شود.»



### پنل اول

تاب‌آوری منابع انسانی در دوران جنگ و بحران

پنل اول با عنوان «تاب‌آوری منابع انسانی در دوران جنگ و بحران» با حضور امیرحسین داودیان، معاون بانکداری شخصی بانک تجارت؛ سارا سام‌خانی، معاون منابع انسانی گروه مالی آگاه؛ سید حامد قنادپور، مدیرعامل تارا؛ امیر تقوی، بنیان‌گذار گروه ساعی و با مدیریت پنل مینا والی، عضو هیئت‌مدیره کارخانه نوآوری راه‌کار برگزار شد.



### امیرحسین داودیان، معاون بانکداری شخصی بانک تجارت

هیچ چیز مانند گذشته نخواهد بود

امیرحسین داودیان، معاون بانکداری شخصی بانک تجارت، با اشاره به دوران پیش از کرونا گفت: «هیچ چیز مثل گذشته نیست و هرگز به گذشته بازمی‌گردیم. در شرایط کنونی، ارزش‌های پیشنهادی کسب‌وکار تغییر کرده، چون صحنه عمل ما تغییر کرده است.» به گفته داودیان، سه تغییر اساسی در محیط کار امروز شکل گرفته است: نخست همه‌گیر بقای مالی شده‌ایم. دوم این که آرامش روانی و احساس امنیت، به مهم‌ترین پایه‌های شکل‌گیری یک شرکت قدرتمند تبدیل شده‌اند. و در نهایت، تمرکز بر همبستگی و پیوند میان افراد، بیش از هر زمان دیگری ضرورت دارد.



### سارا سام‌خانی، معاون منابع انسانی گروه مالی آگاه

تعدیل نیرو؛ از انگ اخلاقی تا دوراهی کسب‌وکاری

سارا سام‌خانی، معاون منابع انسانی گروه مالی آگاه، در این پنل توضیح داد که در مواجهه با تعدیل، طبیعی است افراد احساس بی‌ارزشی و بی‌عدالتی کنند؛ ولی لازم است که برای تحلیل این وضعیت، به چهارچوب‌های اخلاقی عمیق‌تری تکیه کنیم. سام‌خانی با اشاره به نظریه اخلاقی گلبگ توضیح داد که برای قضاوت اخلاقی، باید فکر و نیت پشت یک عمل را دید، نه فقط ظاهر آن را و گفت سودجویی در پایین‌ترین سطح اخلاقی قرار می‌گیرد و سطح بالاتر از آن، پایبندی به هنجارها و قوانین است و در بالاترین سطح هم مهم است که به صلاح جمع و همین‌طور چهارچوب‌های عمیق‌تر اخلاقی توجه کرد.





**راهکار**  
 کارخانه مشاوره راهکار  
 W.A.S.E. CONSULTING

بزرگترین گروه همایی مدیران  
 و متخصصان منابع انسانی  
**برندکارفرمایی**  
 و ارتباطات اکوسیستم نوآوری ایران

 EMPLOYER  
BRANDING

عمر تراکتس



۵۲

ASAE.TAAAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران  
فناوری های مالی ایران

# گفت‌و‌گوهایی با مدیران فن‌آوا کارت، آذین خودرو سپ

در بخش باشگاه این شماره از ماهنامه عصر تراکنش، با مدیران آذین خودرو و پرداخت الکترونیک سامان (سپ) گفت‌وگو کرده‌ایم و از آخرین محصولات و راهکارهای آنها، چالش‌هایی که امروز با آن مواجه‌اند و برنامه‌هایی که برای آینده ترسیم کرده‌اند، پرسیده‌ایم. گفت‌وگوی ماه این شماره نیز به آرش لریستانی، مدیرعامل فن‌آوا کارت اختصاص دارد. او در روزهای پایانی سال ۱۴۰۳ هدایت این شرکت را در شرایطی بر عهده گرفت که به گفته خودش، با فشار هزینه‌ها، ساختاری نامنسجم و سهم بازار ناپایدار روبه‌رو بود. لریستانی از چشم‌اندازی می‌گوید که در آن فن‌آوا کارت باید از یک PSP سنتی به یک فین‌تک پلتفرم می‌تبدیل شود. در ادامه این بخش، روایتی از زندگی شخصی و مسیر حرفه‌ای ابراهیم محمدی، مدیرعامل جدید هلدینگ مهرکام رامی خوانید؛ مدیری که مأموریت خود را بازآفرینی زیرساخت‌های تحول دیجیتال بانک، توسعه اکوسیستم قرض‌الحسنه دیجیتال و تبدیل مهرکام به هلدینگ چابک و اثرگذار طی سه سال آینده تعریف کرده است.

باشگاه

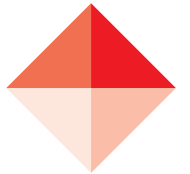
گفت و گو با آرش لریستانی، مدیرعامل شرکت فن آواکارت که می خواهند پرداخت را فراتر از یک تراکنش ساده، به سبک زندگی دیجیتال مردم تبدیل کنند

# گذار از یک PSP سنتی به یک شرکت فین تک پلتفرمی



مینا حاجی  
سرمدیر

عصر تراکنش



۵۶

ASAETARAHDESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران  
فناوری های مالی ایران



عکس: حامد خورشیدی  
مؤسسه شبکه عصر تراکنش



آرش لرستانی مسیری را پیموده که از برنامه‌نویسی در دنیای علوم کامپیوتر آغاز شد و خیلی زود به طراحی و معماری نرم‌افزار رسید؛ مسیری که از سال ۱۳۸۴ او را وارد صنعت پرداخت کرد. او با وجود تجربه طولانی‌اش در این حوزه، می‌گوید فن‌آوا کارت برایش نقطه‌ای متفاوت بود؛ شرکتی که قرار نبود صرفاً حفظ شود، بلکه باید «ریل آن تغییر می‌کرد». او در روزهای پایانی سال ۱۴۰۳ هدایت فن‌آوا کارت را در شرایطی بر عهده گرفت که به توصیف خودش، شرکت درگیر فشار هزینه‌ها، ساختاری نامنسجم و سهم بازار ناپایدار بود. اما همان دو ماه آخر سال کافی بود تا زیرساخت فنی تثبیت شود، نبض نقدینگی بازگردد و مسیر رشد آغاز شود. به گفته لرستانی، چشم‌اندازش در این شرکت روشن است: فن‌آوا کارت باید از یک PSP سنتی به یک «فین‌تک پلتفرمی» تبدیل شود؛ جایی که پرداخت صرفاً یک تراکنش نیست، بلکه بخشی از سبک زندگی مالی کاربران و پذیرندگان است. او معتقد است این شرکت دیگر مرحله «تثبیت» را پشت سر گذاشته و اکنون وارد فاز «توسعه هوشمند» شده است. به همین خاطر در این گفت‌وگو به تثبیت جایگاه فن‌آوا کارت در صنعت پرداخت، رشد ۵۰ درصدی درآمد در کمتر از ۹ ماه، نقد او بر رقابت بولتنی و سراب رشد در صنعت پرداخت و برنامه‌هایشان برای تبدیل فن‌آوا کارت به بازیگری اثرگذار در اقتصاد دیجیتال پرداخته‌ایم.

### ◀ از علوم کامپیوتر تا مدیریت کسب‌وکار

آرش لرستانی روایت مسیری حرفه‌ای خود را از نقطه‌ای آغاز می‌کند که به گفته او «تلاقی دو دنیای متفاوت اما مکمل» است. او می‌گوید تحصیلاتش را با کارشناسی نرم‌افزار در علوم کامپیوتر شروع کرده، اما کنج‌کاو برای شناخت سازوکارهای کسب‌وکار باعث شد مسیری به سمت مدیریت تغییر کند و تا مقطع دکترای مدیریت کسب‌وکار (DBA) پیش برود. لرستانی توضیح می‌دهد که در کنار مدارک دانشگاهی، دوره‌های تخصصی متعددی را نیز زیر نظر اساتید معتبر گذرانده است.

به گفته او، در روزهای نخست، برنامه‌نویسی عشق و شغلبش بود، اما به مرور نقش‌های متفاوتی همچون طراحی و معماری نرم‌افزار را تجربه کرده است: «هنوز که به معماری نرم‌افزار فکر می‌کنم، به وجد می‌آیم. افتخار این را داشتم که در شرکت‌های بزرگی مانند تحلیلگران سیستم، سازه‌های اطلاعاتی رسا و عصر دانش‌افزار فعالیت کنم. برای من، معماری نرم‌افزار، فراتر از یک شغل بود. در آن عشق و تکنیک را با هم تجربه کردم.»

او می‌گوید تا پیش از سال ۱۳۸۴ تمرکزش بر توسعه نرم‌افزار در صنایع غیرمالی بود؛ دوره‌ای که تیم او تلاش می‌کرد معماری‌ها و ابزارهای مدرن توسعه نرم‌افزار را به صنعت فناوری اطلاعات ایران معرفی کند. لرستانی اعتقاد دارد که «سامانه‌های بزرگ فناوری اطلاعات را باید با تکیه بر استعدادهای درخشان داخلی ساخت، اما همیشه باید نگاهی به بهترین تجربه‌های جهانی نیز داشت.»

### ◀ ورود به صنعت بانکی و تولد به پرداخت ملت

سال ۱۳۸۴، به تعبیر او «نقطه عطف زندگی حرفه‌ای‌اش» است. لرستانی با سمت مدیر نرم‌افزار وارد شرکت بهسازان ملت می‌شود و هم‌زمان با توسعه کربن‌کنینگ، شاهد تولد صنعت پرداخت کشور است. او می‌گوید: «آن روزها بانک ملت در سودای یک سامانه متمرکز (کربن‌کنینگ) پایدار بود و هم‌زمان، جوانه‌های صنعت پرداخت در حال روییدن بود. فرصت را غنیمت شمردیم و «به پرداخت ملت» متولد شد. من در نقش معاون فناوری اطلاعات به این شرکت تازه‌تأسیس رفتم. فضایی که ساختیم بی‌نظیر بود؛ سال‌ها قبل از این که واژه‌هایی مثل «چابک» مد شوند، ما تیم‌ها را با همین رویکرد مدیریت می‌کردیم.»

به گفته او، ستاره قطبی تیم‌شان در به پرداخت دو محور داشت: تمرکز بر تکنولوژی در صنعت پرداخت (پی‌تک) و تبدیل حرف به عمل. لرستانی می‌گوید: «باور داشتیم راه‌حل درد پذیرندگان و کاربران، در نوآوری فناورانه است. با همین تفکر و به همت استعدادهای داخلی، در مدتی کوتاه به شرکت اول پرداخت در کشور و خاورمیانه تبدیل شدیم. در شرکت به پرداخت ملت، تمامی راه‌حل‌های نرم‌افزاری را که مرتبط با کسب‌وکار اصلی‌مان بود در داخل توسعه دادیم و نسبت به نیاز کاربران شخصی‌سازی کردیم. مدرن‌ترین نرم‌افزارهای مرتبط با ابزارهای پرداخت و پذیرش را توسعه دادیم و امنیت، سرعت و اعتماد را از شعب بانک‌ها به روی میز پذیرندگان امتداد دادیم. حدود ۱۵ سال در نقش‌های مختلف استراتژیک (از معاونت نرم‌افزار، معاونت فناوری اطلاعات، معاون محصول و نوآوری تا قائم‌مقامی مدیرعامل) در کنار این خانواده بزرگ زندگی کردم.»

### ◀ مدیرعاملی آپسان و تجربه فین‌تک لندینگ

لرستانی سال ۱۴۰۲ را آغاز فصل جدیدی می‌داند؛ ورود به شرکت آپسان (آسان پرداز

توسن). او توضیح می‌دهد که این شرکت چابک به پشتوانه توسن و آسان پرداخت در حوزه لندینگ و پرداخت دیجیتال شکل گرفته بود: «وقتی به عنوان مدیرعامل وارد شدم، آپسان چهارساله بود و سهامدارانش نقش بزرگی در فرهنگ‌سازی پرداخت دیجیتال ایفا کرده بودند. کلی هزینه‌های مالی و غیرمالی ارزشمند کرده بودند. آنها مسیر دشوار عادت دادن بازار به «بارکد دوعدی» و سرویس‌های خرید اعتباری (BNPL) را هموار کرده بودند. من در آپسان، بر شانه‌های این تلاش‌ها ایستادم و توسعه سامانه‌های رتبه‌سنجی اعتباری و سرویس‌های ارزش‌افزوده را با حضور بهترین‌های صنعت در هیئت‌مدیره ادامه دادم. شرکت آپسان دارای بزرگ‌ترین و کارآمدترین شبکه پذیرش آنلاین و حضوری بود.»

### ◀ ایستگاه جدید: فن‌آوا کارت

لرستانی در دی‌ماه ۱۴۰۳ به شرکت فن‌آوا کارت پیوست و سکان مدیرعاملی یکی از شرکت‌های PSP کشور را بر عهده گرفت. او درباره نحوه ورودش به فن‌آوا کارت روایت می‌کند که پذیرش مسئولیت مدیرعاملی در دی‌ماه ۱۴۰۳ با یک توافق ضمنی میان او و هیئت‌مدیره همراه بوده است. به گفته لرستانی، همان ابتدا یک عهد نانوشته میان او و اعضای هیئت‌مدیره این شرکت شکل گرفت: «اینکه ما هیچ‌کدام به دنبال تکرار نیستیم و فن‌آوا کارت برای ما روایتی از یک توافق برای تغییر بود.»

لرستانی می‌گوید سهامداران مدیری نمی‌خواستند که صرفاً چراغ شرکت را روشن نگه دارد با تغییرات جزئی ایجاد کند؛ آنها به دنبال فردی بودند که خاک صنعت را خورده باشد، اما نگاهش در بند سنت‌های رایج نمانده باشد. او می‌گوید: «آنها به دنبال کسی بودند که جسارت داشته باشد و نترسد از این که چهارچوب‌های قدیمی را به هم بریزد تا مسیری تازه برای رشد باز شود.»

او توضیح می‌دهد که این نگاه، با انگیزه شخصی خودش نیز همسوس بوده است: «با وجود سال‌ها فعالیت در نقش‌های کلیدی صنعت پرداخت، همواره این حس را داشتم که صنعت ما با تمام پیشرفت‌هایش، هنوز به شیوه سنتی اداره می‌شود؛ گویی در عصر «کارت» و «دستگاه کارت‌خوان» جامانده‌ایم و هنوز جسارت ورود به دنیای واقعی «اقتصاد دیجیتال» را پیدا نکرده‌ایم. من پیش‌تر تجربه موفق رشد دادن صنعت پرداخت الکترونیک را در کارنامه‌ام داشتم، اما این بار آمدم تا این



غلامرضا سلیمانیان، معاون مالی و اقتصادی و عضو هیئت مدیره‌ی هلدینگ آذین خودرو، درباره‌ی چالش‌های هلدینگ‌های بزرگ صنعتی با ابزارهای مالی و بانکی توضیح داد

## ابزارهای مالی موجود پاسخ‌گوی صنایع بزرگ نیستند

ساختارها، فرایندها و شیوه‌ی اجرای ابزارهای مالی در نظام بانکی کشور، پاسخگوی نیازهای شرکت‌ها و صنایع بزرگ نیست. این نکته‌ای است که غلامرضا سلیمانیان، معاون مالی هلدینگ آذین خودرو، سعی کرده در گفت‌وگوی خود با «عصر تراکنش» بالحنی محتاطانه بیان کند؛ نه برای نقد نظام بانکی، بلکه برای آن که صدایی از جانب شرکت‌های بزرگ باشد و تلنگری به تصمیم‌گیران اقتصادی بزند تا برای این وضعیت چاره‌ای بیندیشند. سلیمانیان در این گفت‌وگو به تشریح عارضه‌های ساختاری و مشکلات اجرایی ابزارهای تأمین مالی بانکی در صنعت خودروسازی و قطعه‌سازی پرداخته و از چالش‌های مالی، مدیریت نقدینگی، مشکلات فعلی سیستم اعتبارسنجی ایران برای شرکت‌های بزرگ، و نیز نقش فناوری و بازار سرمایه در مدیریت منابع گفته است. او همچنین توضیح می‌دهد که سامانه‌ی بانکداری شرکتی چاهار چگونه توانسته ارزش افزوده‌ای ملموس برای مجموعه‌ی آنها ایجاد کند. این مصاحبه با هدف بررسی چالش‌های تأمین مالی در صنعت خودروسازی و قطعه‌سازی و ارائه‌ی راهکارهایی برای بهبود این وضعیت انجام شده است که در ادامه گزارشی از آن را می‌خوانید.



### ◀ از دانشگاه تا صنعت؛ روایت یک مسیر

غلامرضا سلیمانیان، معاون مالی و اقتصادی و عضو هیئت مدیره‌ی هلدینگ آذین خودرو، دارای دکترای حسابداری از دانشگاه اصفهان است و تحصیلاتش همواره در حوزه‌ی حسابداری و مالی متمرکز بوده است. او از سال ۱۳۸۸ به‌عنوان عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی فعالیت می‌کند و در مقاطع کارشناسی ارشد و دکترا، درس‌هایی همچون ارزشیابی و ارزش‌گذاری سهام، حاکمیت شرکتی و حسابرسی را تدریس می‌کند. سلیمانیان درباره‌ی سوابق حرفه‌ای خود می‌گوید: «از سال ۱۳۷۹ فعالیت حرفه‌ای‌ام را در صنعت آغاز و از حسابداری ساده شروع کردم. در ادامه، مسئولیت‌هایی مانند مدیریت مالی،

معاونت مالی و مدیریت عاملی را در شرکت‌های فعال در حوزه‌ی قطعه‌سازی خودرو و فولاد بر عهده داشتم. اکنون نیز حدود دو سال است که در صنعت قطعه‌سازی قطعات تریوم و داخلی خودرو، به‌عنوان معاون مالی و اقتصادی و عضو هیئت مدیره‌ی هلدینگ آذین خودرو فعالیت می‌کنم.»

### ◀ آذین خودرو، سومین قطعه‌ساز بزرگ ایران

به گفته سلیمانیان، هلدینگ آذین خودرو با ۱۵ شرکت



در گفت و گو با امیر صمدی، مدیر واحد کسب و کار نوین سپ درباره سرویس وان کلیک بلوپی مطرح شد

# سپ در مسیر تحول تجربه پرداخت در ایران

بازار پرداخت ایران در سال‌های اخیر، هم‌زمان با رشد سریع تجارت آنلاین و افزایش قابل توجه تراکنش‌های اینترنتی، بیش از هر زمان دیگری به راهکارهایی نیاز دارد که تجربه کاربر را ساده‌تر، سریع‌تر و بی‌اصطکاک‌تر کنند. سرویس «وان کلیک بلوپی» پاسخی عملیاتی و نوآورانه به همین نیاز است؛ خدمتی مشترک از سپ و بلوبانک که با حذف کامل ورود دستی اطلاعات و هدایت مستقیم کاربر به اپلیکیشن بانک، فرایند پرداخت را به یک تأیید ساده و ایمن تبدیل می‌کند. در این گزارش با امیر صمدی، مدیر واحد کسب و کار نوین سپ، درباره چرایی تولد وان کلیک بلوپی، مزیت‌های آن برای کسب و کارها، سازوکار امنیتی، شباهت‌ها و تفاوت‌ها با مدل‌های جهانی و چشم‌انداز آینده پرداخت‌های بی‌اصطکاک در ایران گفت و گو کرده‌ایم. به گفته او، این سرویس نه تنها ریزش کاربر در صفحه پرداخت را کاهش و نرخ تبدیل را افزایش می‌دهد، بلکه گام مهمی در مسیر حرکت سپ به سوی استانداردهای جهانی پرداخت‌های بی‌اصطکاک به شمار می‌رود. پشت صحنه این سرویس نیز زیرساخت‌های رمزنگاری شده، احراز هویت استاندارد و طراحی منعطفی قرار گرفته است؛ عناصری که هم امنیت را تضمین می‌کنند و هم فعال‌سازی آن را برای پذیرندگان ساده و سریع می‌سازند. در ادامه گزارشی از این گفت‌وگو را می‌خوانید.



## ◀ وان کلیک بلوپی، پاسخ به یک نیاز جدی در پرداخت‌های ایران

امیر صمدی، مدیر واحد کسب و کار نوین سپ، در ابتدا توضیح می‌دهد که وان کلیک بلوپی دقیقاً بر اساس چه نیازهایی شکل گرفته است. طبق گفته‌های او، وان کلیک بلوپی سرویسی است که با همکاری سپ و بلوبانک و با هدف کاهش اصطکاک و زمان و بهبود تجربه کاربری در مسیر پرداخت‌های اینترنتی معرفی شده است: «این خدمت با حذف نیاز به ورود دستی اطلاعات کارت و رمز پویا و در نتیجه کم‌کردن خطاها، منجر به کاهش

ریزش کاربر در صفحه پرداخت و افزایش نرخ تبدیل به خصوص در خریدهای پرتکرار می‌شود.» به گفته مدیر واحد کسب و کار نوین سپ، با وجود رشد زیرساخت‌های درگاه‌های آنلاین در بازار پرداخت ایران، هنوز یکی از چالش‌های جدی در این حوزه، اصطکاک در مسیر پرداخت است. او می‌گوید: «در

روایتی از زندگی شخصی و حرفه‌ای ابراهیم محمدی که به تازگی مدیرعامل هلدینگ مهرکام شده است

# پشتکار، پرسشگری و تیم‌سازی سه ضلع مثلث موفقیت‌رامی سازند



صادق کاشفی



ابراهیم محمدی از آن دسته افرادی است که مسیر حرفه‌ای اش نه بر پایه فرصت‌های آماده، بلکه با تبدیل لحظات دشوار زندگی به سکوی پرش ساخته شده است. نوجوانی اش در میانه جنگ گذشت و کمی بعد در خدمت سربازی، نخستین درس‌های برنامه‌نویسی را از یک هم‌خدمتی آموخت؛ مهارتی که بعدها به کلید حل مسائل بانک انصار و نقطه آغاز یک مسیر طولانی در صنعت بانکداری تبدیل شد. او از اتوماتیک‌کردن ثبت کارتکس‌ها در مؤسسه انصار تا هدایت پروژه کرینکینگ آن، از مدیریت مالی و درگیری در پروژه‌های ادغامی بانک‌ها تا تبدیل کردن تفاس به هلدینگی فناورانه و نوآورانه برای بانک سینا، قدم به قدم جلو رفت و امروز به عنوان مدیرعامل مهرکام که بازوی تازه تأسیس فناوری اطلاعات و نوآوری بانک قرض‌الحسنه مهر ایران است، فصل تازه‌ای از زندگی حرفه‌ای اش را آغاز کرده است؛ فصلی که قرار است در آن زیرساخت‌های تحول دیجیتال این بانک را بازآفرینی کند، اکوسیستم قرض‌الحسنه دیجیتال را توسعه دهد و مهرکام را تا سه سال آینده به هلدینگی چابک و اثرگذار در بانکداری اجتماعی تبدیل کند. آنچه در ادامه می‌خوانید، روایتی است از این مسیر پریپیچ و خم.

## ◀ کودکی در میانه انقلاب و دفاع مقدس

ابراهیم محمدی، نوزدهم آذرماه ۱۳۵۱ در تهران و خانواده‌ای سنتی به دنیا آمد. او روایت می‌کند: «من پسر بزرگ خانواده هستم و دو خواهر و دو برادر دارم. نکته جالب توجه درباره تولد من این است که هفت ماهه به دنیا آمدم. این موضوع واقعاً روی شکل‌گیری شخصیت من تأثیر گذاشته؛ گاهی عجول هستم و دوست دارم کارها زودتر به نتیجه برسد. مادرم خانه‌دار و پدرم از کارکنان وزارت دفاع بود و طبیعتاً زمان کمتری را در خانه می‌گذراندم، اما این مسئله هرگز روابط اجتماعی خانواده را محدود نکرد. پدرم خیلی کار می‌کرد، اما آدم معاشرتی بود و روابط اجتماعی و خانوادگی خوبی داشتیم. پدر و مادرم وقتی کودک بودند به تهران مهاجرت کردند و من اگرچه در تهران به دنیا آمدم، اما اصالتاً فراهانی هستم. ما خانواده‌ای پرجمعیت و اهل برو و بیا بودیم؛ چیزی که این روزها کم‌رنگ شده است و دیگر داشتن خانواده بزرگ امتیاز نیست.» سال اول دبستان او هم‌زمان با پیروزی انقلاب اسلامی بوده و از آن دوران خاطرات واضحی در ذهنش مانده است: «اولین سال مدرسه‌ام با انقلاب سال ۱۳۵۷ و چالش‌های آن دوره هم‌زمان شد. مدارس مدام تعطیل می‌شد و وقتی بچه‌ها به مدرسه می‌رفتند، پدر و مادرها جلوی مدرسه منتظر می‌ماندند تا اتفاقی نیفتد. شرایط سختی بود. تا حدود سوم دبستان در مدرسه‌ای درس می‌خواندم که دختر و پسر کنار هم بودند. سوم دبستان جنگ شروع شد و این وقایع روی درس خواندن من هم تأثیر گذاشت و به اجبار به خاطر اوضاع آن زمان دو بار هم مجبور به تغییر مدرسه شدم. در دوران راهنمایی، کنجکاو بودم و اهل شیطننت و بیشتر وقت‌ها به بازی در کوچه می‌گذشت. آن زمان کوچه‌ها فضای فوق‌العاده‌ای برای بازی داشتند. از صبح بیرون می‌رفتیم، مخصوصاً تابستان‌ها و تا هشت، ۹ شب انواع بازی‌ها را می‌کردیم؛ از فوتبال با توپ پلاستیکی دولایه گرفته تا

والیبال، تیله‌بازی و هر بازی کوچکی دیگر. واقعاً خوش می‌گذشت.»

## ◀ حضور در جبهه به وقت نوجوانی

این روند تا دبیرستان او ادامه داشت تا اینکه در سال اول دبیرستان، تصمیمی بزرگ مسیر زندگی اش را تغییر داد: «پانزده‌ساله بودم که به دلیل شرایطی که جنگ برای ایران به وجود آورده بود، با تصمیم شخصی خودم به جبهه رفتم و در سال‌های ۱۳۶۶ و ۱۳۶۷ در جنگ ایران و عراق حضور داشتم. تجربه حضور در جنگ، من را دگرگون کرد؛ انگار یک دفعه در پانزده‌سالگی بزرگ شدم. تقریباً شش ماه در جبهه بودم و با اینکه روزگار سختی داشتم و از خانواده دور بودم، اما مستقل شدم و آن روزها به نقطه عطفی در زندگی‌ام تبدیل شد.» او پس از بازگشت به تهران، دوباره به مدرسه برمی‌گردد: «دوباره کلاس اول دبیرستان را از ابتدا خواندم و تا چهارم ادامه دادم و دیپلم گرفتم. کنکور دادم و در رشته دامپزشکی قبول شدم، اما علاقه‌ای به این رشته نداشتم و فکر می‌کردم که سال بعد می‌توانم پزشکی قبول شوم که برای من بلندپروازی به حساب می‌آمد و قبول نشدم. برای همین تصمیم گرفتم به سربازی بروم و به خاطر حضور در جبهه از تعداد ماه‌های خدمت سربازی‌ام اندکی کم‌شد و در مجموع یک سال و یک ماه خدمت کردم.»

## ◀ سربازی و تولد یک مسیر جدید

محمدی پس از پایان خدمت سربازی اش بلافاصله وارد فضای کار شده و در این میان یک اتفاق مهم مسیر آینده شغلی اش را مشخص کرده است: «در دوره خدمت سربازی‌ام هم خدمتی‌ای داشتم که از آلمان برگشته بود و فاکس پرو و فاکس بیس بلد بود. نام کوچکش را به یاد دارم، اما نام خانوادگی اش را از یاد برده‌ام. وحید در سربازی به من دیتابیس و برنامه‌نویسی یاد داد. آن زمان، یک کامپیوتر ۲۸۶ در محل خدمت‌مان داشتیم که من با آن تمرین می‌کردم. مدتی بعد یک هم‌خدمتی دیگر هم پیدا کردم که کارشناسی ارشد هوش مصنوعی داشت؛ مدرک تحصیلی که آن روزها نادر بود. او از من بزرگ‌تر و بسیار باسواد بود و من چیزهای زیادی از هوش مصنوعی و دیتابیس از او آموختم. آنچه در این دوران از این دونفر آموختم، افق جدیدی را پیش رویم گشود و بعد از اتمام دوره سربازی به صورت عملی وارد حوزه فناوری اطلاعات شدم؛ آن هم زمانی که این حوزه به اندازه امروز در ایران شناخته نشده بود.»

## ◀ ورود به مؤسسه انصار

پس از پایان خدمت سربازی، او میان ادامه تحصیل در دانشگاه و ورود به بازار کار دودل می‌شود و در نهایت تصمیم می‌گیرد وارد بازار کار شود: «بعد از سربازی ترجیح دادم به جای درس خواندن سراغ کار بروم و وارد مؤسسه انصار شدم که بعدها تبدیل به بانک انصار

عصر تراکتس

پروفایل

۹۹

۱۴۰۴

سال نهم  
شماره یکصدم

مدیرعامل تفاس شدم و این شرکت را به هلدینگ فناوری اطلاعات بانک سینا تبدیل کردم. حدود دو سال در تفاس بودم و پس از آن چند ماه با هلدینگ فناوری اطلاعات بانک گردشگری همکاری کردم و در نهایت به بانک قرض الحسنه مهر ایران آمدم و فعالیت خود را در این مجموعه آغاز کردم.»

#### ◀ تأسیس و مدیرعاملی هلدینگ مهرکام

محمدی در ابتدای سال ۱۴۰۴ سکان هدایت مهرکام را که بازوی فناوری اطلاعات و نوآوری بانک قرض الحسنه مهر ایران است، بر عهده گرفت. او درباره ورودش به مهرکام می‌گوید: «این تصمیم من، حاصل برنامه‌ریزی قبلی بود. من و غلامرضا فتحعلی پیش‌تر در بانک سینا با هم کار کرده بودیم و مجموعه‌ای از ایده‌ها و نیازهای ساختاری بانک را شناسایی و تعریف کرده و شرکت تفاس را به یک هلدینگ فناوری اطلاعات تبدیل کرده بودیم. پیش از آن هم، در بانک انصار با یکدیگر همکاری بودیم. یعنی تجربه همکاری مشترکی از قبل بین ما وجود داشت و شناخت کاری دقیقی از همدیگر داشتیم. با ورود او به بانک قرض الحسنه مهر ایران، فرصت تازه‌ای برای شکل‌گیری یک هلدینگ فناوری اطلاعات فراهم شد. بانک مهر قبل از این، هلدینگی در این زمینه نداشت و بر اساس اصلاحات اساسنامه بانک که در سال گذشته انجام شده بود، امکان تأسیس آن به وجود آمد و او از من دعوت کرد مراحل شکل‌گیری این هلدینگ را دنبال کنم؛ از مطالعات اولیه و شناخت نیازها بر اساس سند تحول بانک و تدوین پروپوزال اولیه و اسناد آغازین گرفته تا آماده‌سازی سند استراتژی بانک برای ایجاد شرکت فناوری اطلاعات. ما این ایده را عملیاتی و با بانک مرکزی مکاتبه کردیم و از مراجع ذی‌صلاح مجوزهای لازم را گرفتیم. بعد از دریافت مجوز، مدیرعامل بانک، من را مأمور ایجاد هلدینگ کرد و با کمک همکارانم در بانک قرض الحسنه مهر ایران آن را تأسیس کردیم.»

آن‌طور که از صحبت‌های او برمی‌آید، سه ماهی می‌شود که مهرکام آغاز به کار کرده است و آنها در این مدت کارهای زیرساختی زیادی انجام داده‌اند: «در مدتی که روی ایجاد این هلدینگ وقت گذاشته‌ایم، ساختار را طراحی کرده‌ایم، سازمان‌دهی اولیه انجام و پروژه‌هایی تعریف شده که باید طی چند سال آینده انجام شود. فرصت‌های زیادی در بانک قرض الحسنه مهر ایران وجود دارد که می‌تواند به تحول بانک کمک کند. استراتژی هلدینگ را با رویکرد دوسوتوان تدوین کرده‌ایم تا هم بتواند نیازهای فناوری اطلاعاتی بانک (از زیرساخت سخت‌افزاری، شبکه شعب، ستاد بانک، نرم‌افزارها، سامانه‌های ستادی، خدمات داده‌محور و...) را پشتیبانی، هم طرح‌های نوآورانه را دنبال کند و در توسعه اکوسیستم قرض الحسنه و بانکداری دیجیتال نقش داشته باشد.»

#### ◀ مهرکام؛ هلدینگی دوسوتوان

محمدی مهم‌ترین پروژه بانک قرض الحسنه مهر ایران را پروژه تحول دیجیتال این بانک می‌داند که مسئولیت ایجاد زیرساخت‌های فناوری آن به مهرکام سپرده شده



عصر تراکنش

پروفایل

۱۴۰۴

سال نهم  
شماره یکصدم



عکس: حامد خورشیدی  
مؤسسه شبکه عصر تراکنش



# عصر تراکنش در آینده صد شماره

به بهانه انتشار صدمین شماره «عصر تراکنش»، در صفحات پیش رو نگاهی انداخته‌ایم به مسیری که این ماهنامه در صد شماره پیموده است. در این مسیر، ابتدا سیر تحول طراحی جلد و هویت بصری «عصر تراکنش» را مرور کرده‌ایم؛ تغییراتی که صرفاً ظاهری نبوده و بازتابی از بلوغ تدریجی یک رسانه تخصصی در صنعت مالی ایران است؛ از باز طراحی لوگو تا نوسازی لی اوت جلد و صفحات داخلی. در ادامه، از مدیران ارتباطات، روابط عمومی و برنر کسب و کارهای صنعت مالی خواسته‌ایم تجربه و نگاه خود را نسبت به «عصر تراکنش» روایت کنند؛ یادداشت‌هایی که میزان اثرگذاری این ماهنامه و موفقیت آن در رساندن صدای فعالان فین تک و صنعت مالی به مخاطبان حرفه‌ای و نهادهای رگولاتور را به خوبی نشان می‌دهد. سپس دو مطلب درباره آینده رسانه در عصر فناوری و هوش مصنوعی را می‌خوانید؛ از سناریوی «Google Zero» تا پیامدهای ساختاری استفاده از هوش مصنوعی در صنعت خبر.

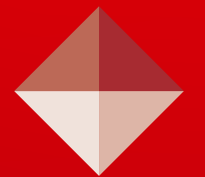
پرونده

نگاهی به تحول در طراحی جلد و هویت بصری عصر تراکنش در ۱۰۰ شماره

# روایت یک مسیر ۹ ساله



عصر تراکنش



۸۲

ASAFETAAAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران فناوری های مالی ایران

## از شماره ۱ تا ۱۹۱

در آغاز انتشار چاپی، جلدها عمدتاً با عکس های پرتوهای از پیشکسوتان، متخصصان و مدیران صنعت بانکی و پرداخت طراحی شدند؛ چهره هایی که هر کدام در شکل گیری اکوسیستم بانک و پرداخت کشور نقشی تعیین کننده داشتند. از شماره های ۱۶ تا ۱۸، ترکیب جلد کمی تغییر کرد و به جای یک پرتو واحد، تصاویر چند فرد روی جلد قرار گرفت.



عصر تراکتش به شماره ۱۰۰ رسید. اگرچه نخستین شماره چاپی این ماهنامه در تیرماه ۱۳۹۶ منتشر شد، اما ریشه‌های شکل‌گیری آن به دی‌ماه ۱۳۹۲ بازمی‌گردد؛ زمانی که پیش‌شماره‌های اولیه «عصر تراکتش» به صورت الکترونیکی در وب‌سایت «راه پرداخت» منتشر می‌شد. این روند تا بهار ۱۳۹۴ ادامه داشت و استقبال فعالان حوزه فناوری‌های مالی از این نسخه‌های دیجیتال، زمینه‌ساز تصمیمی مهم شد: انتشار نسخه چاپی و منظم ماهنامه «عصر تراکتش». از تیرماه ۱۳۹۶، زمانی که نخستین شماره چاپی این ماهنامه منتشر شد، هدف این نشریه انتشار خبر نبود؛ بلکه تلاش داشت بستری برای گفت‌وگو، نقد، تحلیل و مستندسازی تجربه‌های زیسته‌ی صنعتی باشد که هر روز پویاتر می‌شود. امروز، پس از انتشار منظم صد شماره، عصر تراکتش جایگاه خود را فراتر از یک نشریه در صنعت مالی ایران تثبیت کرده است. عصر تراکتش در این مسیر، دستخوش تغییرات مهمی در هویت بصری خود نیز بوده است؛ از بازطراحی لوگو تا نوسازی لی‌اوت جلد و صفحات داخلی. در ادامه، روایتی از این سیر تحول در طراحی جلد و هویت بصری عصر تراکتش را مشاهده می‌کنید.



# عصر تراکتی

عصر تراکتش، ماهنامه اختصاصی فین تک ایران  
سال دوم، شماره ۱۲، تیر ۱۳۹۷، صفحه ۱۵۲، ۲۰۰۰ تومان

## عبور از توفان

ایران این روزها برای عبور از توفان دو مسیر نرفته در پیش دارد؛ اصلاحات اقتصادی و جلوگیری از اجماع جهانی علیه خودش

## کاو بازاها

اسپانیایی‌ها در زمینه فناوری تلاش کرده‌اند از کسی عقب نمانند و مانند بقیه نقاط اروپا سعی می‌کنند در زمینه استارت‌آپ‌ها و فناوری هم حرف‌هایی داشته باشند

## مهد فوتبال

انگلستان سال‌هاست که در حسرت یک مقام آبرومند در جام جهانی است؛ با این حال در فین تک حرف‌های زیادی برای گفتن دارد

## هالو کاپ!

آلمان امسال شانس اول قهرمانی جام جهانی فوتبال را دارد. آنها غیر از فوتبال، صنعت و فناوری، در فین تک هم موفق عمل کرده‌اند و برلین یکی از هاب‌های فین تک دنیا است



### FIFA WORLD CUP RUSSIA 2018

## فین تک و معجزه فوتبال

روایتی متفاوت از ۳۲ کشور حاضر در جام جهانی روسیه ۲۰۱۸

عصر تراکتش

پرونده

۸۳

دکا ۱۴۰۴

سال نهم  
شماره یک‌صدم



یادداشت‌هایی از مدیران روابط عمومی، ارتباطات و برند کسب و کارهای صنعت مالی کشور به مناسبت انتشار صدمین شماره ماهنامه عصر تراکنش

# ۱۰۰ شماره همراه صنعت مالی ایران

ماهنامه عصر تراکنش با انتشار شماره ۱۰۰، به نقطه‌ای نمادین در مسیر فعالیت خود رسیده است؛ رسانه‌ای که از تیرماه ۱۳۹۶ کار خود را آغاز کرد و از آن زمان تاکنون، بدون وقفه و به صورت منظم، هر ماه چاپ شده است. عصر تراکنش در این سال‌ها به عنوان رسانه‌ای تخصصی برای مدیران و فعالان صنعت فناوری‌های مالی، تلاش کرده روایتی دقیق و واقع‌گرایانه از تحولات، چالش‌ها و مسیر توسعه اکوسیستم فین تک ایران ارائه دهد و بازتاب‌دهنده دیدگاه‌ها و تجربه‌های بازیگران این حوزه باشد. این ماهنامه طی بیش از ۹ سال انتشار مستمر، با فراهم کردن بستری برای گفت‌وگو، نقد و تبادل نظر، به تقویت ارتباط و هم‌افزایی میان فعالان صنعت مالی و فناوری کمک کرده است؛ نقشی که می‌توان آن را در محتوای متنوع شماره‌های مختلف این نشریه دنبال کرد. به بهانه انتشار صدمین شماره «عصر تراکنش»، از مدیران روابط عمومی، ارتباطات و برند کسب و کارهای صنعت مالی کشور، یادداشت‌هایی از نگاه و تجربه آنها نسبت به این ماهنامه دریافت کرده‌ایم؛ یادداشت‌هایی که نشان‌دهنده میزان اثرگذاری عصر تراکنش در این صنعت است و بیان می‌کند این رسانه تا چه اندازه در تحقق هدف خود، یعنی رساندن صدای فعالان فین تک به مخاطبان و نهادهای رگولاتور، موفق بوده است. در ادامه، دیدگاه‌های این مدیران را می‌خوانید.



عصر تراکنش



۹۰

ASARETAARAHONESH.IR

ماهنامه اختصاصی مدیران  
فناوری‌های مالی ایران

از کم‌فروشی و افت کیفیت محتوا در مسیر تولید، همان عاملی است که مخاطب را وفادار نگه می‌دارد.

«عصر تراکنش» فقط یک رسانه نبود؛ یا درست‌تر بگوییم، صرفاً در چهارچوب انتشار یک نشریه چاپی ننگنجد، بلکه بینشی تازه درباره محتوا و روند فعالیت‌ها در صنعت مالی ایجاد کرد. بی‌تردید، «عصر تراکنش» و تولد مجموعه «راه پرداخت»، مبدایی جدید در حوزه‌های محتوایی و گفتمان‌سازی صنعت مالی محسوب می‌شوند. همه ما از این مجموعه آموخته‌ایم و امیدواریم صدها ماه دیگر نیز از آن بیاموزیم.

ادریس سالاری

مدیرکل روابط عمومی بانک صادرات ایران



اکوسیستم مالی، بانکی و پرداخت ایران در سال‌های اخیر دوره‌ای متفاوت از تحول را تجربه کرده است؛ دوره‌ای که در آن فناوری، مدل‌های کسب و کار، حکمرانی داده و شیوه‌های تصمیم‌سازی به‌طور هم‌زمان دستخوش بازتعریف شده‌اند. در چنین فضایی، رسانه‌های تخصصی کارکردی فراتر از انتقال خبر پیدا می‌کنند و به زیرساختی اثرگذار برای شکل‌گیری فهم مشترک، نقد حرفه‌ای و گفت‌وگوی پایدار میان بازیگران صنعت مالی تبدیل می‌شوند.

ماهنامه «عصر تراکنش» طی بیش از هشت سال فعالیت مستمر خود توانسته است با نگاهی مستقل و رو‌بیکردی تحلیلی، بستری قابل‌اتکابری طرح دیدگاه‌های متنوع، بازخوانی سیاست‌ها و روایت تجربه‌های میدانی فعالان بانکی و فین تک فراهم آورد. انتشار منظم صد شماره از یک نشریه تخصصی در حوزه‌ای پویا و پرچالش مانند بانکداری و پرداخت، نشانه‌ای روشن از تعهد به تولید دانش، استمرار گفت‌وگو و ثبت تحولات این عرصه

امیر لعلی

مدیرکل روابط عمومی و امور بین‌الملل سازمان بورس



اینکه «عصر تراکنش» به ایستگاه صدم رسیده است، موضوعی ساده نیست. باید درگیر انتشار نشریه‌ای با چنین محتوای غنی‌ای بوده باشید تا درک کنید رسیدن به ایستگاه صدم تا چه اندازه دشوار است. زمانی که رضا قربانی گفت مجوز نشریه‌ای را گرفته‌اند و قصد دارند «عصر تراکنش» را منتشر کنند، پس از تبریک، جمله‌ای گفتم که هنوز در خاطر من مانده است: «خیلی کار سختی است. ماهنامه درآوردن شبیه حرکت یک رودخانه است؛ چشم بر هم بگذاری، نوبت انتشار شماره جدید می‌رسد و هزینه‌های شماره قبلی هنوز روی دوشت سنگینی می‌کند؛ هزینه چاپ، کاغذ، حق‌التحریر و...».

وقتی نخستین شماره «عصر تراکنش» منتشر شد، مطلبی در اینستاگرامم برایش نوشتم (که اگر صلاح بدانند، می‌توانند تصویر آن را کنار این یادداشت منتشر کنند) و اشاره کردم که این نشریه سطح انتظار مخاطبی مثل من را بالا برده است. راستش نگران بودم که مبادا نتوانند این مسیر سخت تولید و انتشار را ادامه دهند یا از پس هزینه‌های آن برآیند. شماره‌های بعدی را دیدم و خواندم و از آنها لذت بردم. البته شماره‌های اخیر را کمتر دیده‌ام، اما در یک جمع‌بندی صدشماره‌ای می‌توانم با سربلندی به دوستانم در «عصر تراکنش» افتخار کنم که پای یک تصمیم بزرگ ایستادند و در این مسیر صدم‌ماهه، بدون افت کیفیت و حتی با انتشار شماره‌هایی درخشان، استوار ماندند. در رسانه، احترام به ذائقه و انتظار مخاطب اهمیت زیادی دارد و پرهیز



است؛ مسیری که به تقویت حافظه مکتوب اکوسیستم مالی کشور کمک می‌کند.

از منظر روابط عمومی و در تجربه بانک صادرات ایران به‌عنوان یکی از نهادهای ریشه‌دار نظام مالی کشور، رسانه‌هایی مانند «عصر تراکنش» نقشی کلیدی در پیوند میان مدیران، کارشناسان، سیاست‌گذاران و جامعه حرفه‌ای ایفا می‌کنند. این رسانه‌ها با تقویت گفت‌وگوی کارشناسی و ایجاد شفافیت، زمینه هم‌افزایی و تصمیم‌سازی سنجیده‌تر را فراهم می‌آورند.

امید می‌رود «عصر تراکنش» در ادامه مسیر خود، با حفظ رویکرد مسئولانه و تحلیل محور، همچنان روایت‌گر دقیق تحولات و ترسیم‌کننده افق‌های پیش‌روی صنعت مالی ایران باشد.



**سعید شهبازی**  
رئیس اداره کل روابط عمومی بانک ملت

در عصری که با ظهور رسانه‌های دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی، رسانه‌های مکتوب به دلایلی همچون هزینه‌های بالای انتشار و تولید محتوا و همچنین ضرورت سرعت بخشی به فرایند توزیع در مقایسه با ابزارهای نوین اطلاع‌رسانی، متحمل دشواری‌های فراوان شده‌اند، تداوم انتشار رسانه‌ای مکتوب با رعایت همه اصول حرفه‌ای و نوشتاری، جز با اتکا به غنای محتوایی و حضور متخصصان و کارشناسان حوزه صنعت مالی، به‌ویژه فناوری اطلاعات، امکان‌پذیر نیست؛ ویژگی‌هایی که در عمل باعث شده «عصر تراکنش» به‌عنوان رسانه‌ای معتبر مکتوب در میان مخاطبان خود شناخته شود.

انتشار صدمین شماره این نشریه وزین، اتفاقی خجسته است که موجب دلگرمی و مباهات مخاطبان آن می‌شود. «عصر تراکنش» طی شماره‌های متمادی خود، با نگاه ویژه به فناوری در صنعت مالی کشور و با نقد و بررسی اقدامات و محصولات حوزه فناوری و دیجیتال، در مسیر بهبود کیفیت محصولات و خدمات، عملاً کمک شایانی به رشد و ارتقای این بخش، به‌ویژه در حوزه‌های مرتبط با فعالیت بانک‌ها، کرده است. از سوی دیگر، این نشریه با نگاهی ژرف‌تر و انتشار به‌روزترین تحولات فناوری در جهان، به یکی از رسانه‌های مرجع برای متخصصان و تولیدکنندگان محصولات حوزه فناوری مالی در داخل کشور تبدیل شده است. این دستاورد، حاصل استمرار و فعالیت یک گروه حرفه‌ای است که رسالت خود را با تحلیل‌های عمیق، پژوهش‌های دقیق و ارائه مطالب قابل‌اتکا، به شکلی شایسته و فاخر ایفا کرده‌اند.

تداوم انتشار این نشریه و حفظ و ارتقای جایگاه ارزشمندی که «عصر تراکنش» از خود بر جای گذاشته است، خواسته قلبی علاقه‌مندان و فعالان حوزه فناوری‌های نوین، به‌ویژه در صنعت مالی و بانکی کشور است.



**محسن کریمی**  
مدیر روابط عمومی بانک خاورمیانه

آغاز انتشار ماهنامه «عصر تراکنش» به‌عنوان نشریه‌ای تخصصی در حوزه فناوری‌های پولی، بانکی و مالی، رویدادی خجسته بود و این نشریه در مدت‌زمانی کوتاه توانست جایگاهی متمایز و اثرگذار در اکوسیستم مالی کشور به دست آورد. یکی از معیارهای تشخیص موفقیت یک نشریه، ایفای نقش آن به‌عنوان مرجعی تحلیلی و معتبر است؛ نقشی که عصر تراکنش با پوشش منسجم، دقیق و قابل‌اتکای تحولات پرشتاب صنعت پرداخت، بانکداری دیجیتال و فین‌تک به‌خوبی از عهده آن برآمده است.

در فضایی که اخبار پراکنده و گاه غیرتخصصی می‌تواند به برداشت‌های نادرست منجر شود، عصر تراکنش با رویکردی حرفه‌ای و مبتنی بر تحلیل، به تعمیق فهم فعالان این حوزه کمک کرده است.

ایجاد پیوند میان صنعت، سیاست‌گذاری و دانش تخصصی، نکته شاخص دیگری است که این نشریه با برگزاری گفت‌وگوهای عمیق با مدیران ارشد، تحلیل سیاست‌ها و مقررات و بررسی روندهای جهانی، بستری برای انتقال تجربه و هم‌فکری میان بازیگران کلیدی نظام مالی فراهم کرده است. چنین نقشی، به‌ویژه در صنعتی که به‌شدت تحت تأثیر تصمیمات رگولاتوری و نوآوری‌های فناورانه قرار دارد، اهمیتی دوچندان می‌یابد.

عصر تراکنش همچنین در شکل‌دهی به گفتمان تخصصی صنعت پرداخت و بانکداری نوین نقشی مؤثر ایفا کرده است. انتخاب موضوعات راهبردی، پرداختن به چالش‌های واقعی کسب‌وکارهای مالی و پرهیز از نگاه صرفاً تبلیغاتی، این ماهنامه را به منبعی قابل اعتماد برای مدیران، پژوهشگران و تصمیم‌سازان تبدیل کرده است. این رویکرد به ارتقای بلوغ فکری اکوسیستم و حرکت آن به سوی تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر داده و تحلیل یاری می‌رساند. در نهایت، اهمیت ماهنامه «عصر تراکنش» فراتر از یک رسانه تخصصی است. این نشریه به‌عنوان بخشی از زیرساخت دانشی صنعت مالی کشور، در ایجاد گفتمانی سازنده، تربیت سرمایه انسانی آگاه در حوزه تولید محتوای تخصصی و مستندسازی تجربیات و ترسیم مسیر آینده فناوری‌های پولی و مالی، نقشی مؤثر ایفا می‌کند و به توسعه پایدار این صنعت کمک می‌رساند.

انتشار صدمین شماره این نشریه را به هیئت تحریریه حرفه‌ای آن و همچنین به خانواده صنعت مالی کشور شادباش می‌گوییم.



**شهریار صابری**  
مدیر روابط عمومی بانک توسعه صادرات ایران

در دوره‌ای که با وجود شبکه‌های اجتماعی و انفجار اطلاعات، نشریات چاپی دیگر با اقبال سابق روبه‌رو نیستند، استمرار انتشار مجله‌ای تخصصی و حرفه‌ای کاری بس بزرگ و ارزشمند است که از این رو به‌همه‌ی دوستانم در مجله حرفه‌ای عصر تراکنش، انتشار صدمین شماره را تبریک عرض می‌کنم. عصر تراکنش رسانه‌ای افرادی است که به آینده صنعت مالی فکر می‌کنند. مخاطب این مجله، صرفاً مصرف‌کننده خبر نیست؛ بلکه مدیر، کارآفرین، تحلیل‌گر و سیاست‌گذاری است که به دنبال درک روندها و پیش‌بینی مسیره‌است. این مجله با تمرکز بر نوآوری، تحول دیجیتال و مدل‌های جدید کسب‌وکار، نقش مهمی در شکل‌دهی گفتمان فناوری مالی در ایران ایفا کرده است. عصر تراکنش به‌جای پرداختن به حاشیه‌ها، سراغ مسائل بنیادین می‌رود: آینده بانکداری، نقش داده، تنظیم‌گری هوشمند و تعامل سنت و نوآوری. همین انتخاب‌ها، هویت حرفه‌ای و متمایز آن را ساخته است. در میان انبوه رسانه‌های خبری، عصر تراکنش رسانه‌ای است که «می‌ماند»؛ چون به‌جای سرعت، به عمق فکر می‌کند و به‌جای تکرار، تحلیل ارائه می‌دهد. به همین دلیل، عصر تراکنش را می‌توان صدای قابل اعتماد آینده‌سازان اقتصاد دیجیتال کشور دانست.



**مهرداد مرادخانی**  
مدیر امور حوزه مدیرعامل و روابط عمومی بانک سینا

رسیدن ماهنامه «عصر تراکنش» به شماره ۱۰۰، تنها یک عدد یا یک نقطه عطف تقویمی نیست؛ بلکه نشانه‌ای از پایداری، تعهد حرفه‌ای و باور به

چگونه هوش مصنوعی روزنامه نگاری، رسانه و عرصه عمومی را بازطراحی و متحول می کند؟

# هوش مصنوعی و آینده خبر

با وجود علاقه روزافزون، تأثیرات هوش مصنوعی بر صنعت اخبار و محیط اطلاعاتی ما (عرصه عمومی) هنوز به خوبی درک نشده اند. این گزارش بر اساس ۱۳۴ مصاحبه با کارکنان ۳۵ سازمان خبری در ایالات متحده، بریتانیا و آلمان (از جمله نشریاتی مانند The Financial Times و The Guardian، Bayerischer Rundfunk، The Washington Post، The Sun و ۳۶ کارشناس بین المللی از صنعت، دانشگاه، فناوری و سیاست، استفاده از هوش مصنوعی را در حوزه های ویراستاری، تجاری و فناوری بررسی می کند. هدف اصلی این گزارش نیز تحلیل پیامدهای ساختاری استفاده از هوش مصنوعی در سازمان های خبری برای عرصه عمومی است. سپس این گزارش بررسی می کند که چگونه بازآرایی صنعت خبر با کمک هوش مصنوعی می تواند وابستگی موجود رسانه ها به بخش فناوری را تقویت کرده و پیامدهای ناشی از این وابستگی چه خواهد بود.



## تعریف هوش مصنوعی

درباره این که هوش مصنوعی دقیقاً چیست و چه چیزهایی باید در دسته «هوش مصنوعی واقعی» قرار بگیرند، بحث های فراوانی وجود دارد. پرداختن کامل به این بحث در حیطه این گزارش نمی گنجد، اما نمی توان آن را نادیده گرفت. می توان گفت هیچ اجماعی درباره تعریف دقیق هوش مصنوعی وجود ندارد. با این حال، یک توافق تقریبی درباره اینکه هوش مصنوعی چه چیزی نیست وجود دارد: یعنی هوشی آگاه، کلی و دارای فهم فرا-حوزه ای. برخی اندیشمندان، مانند جامعه شناس الناسپوزیتو، استدلال کرده اند که شاید تمرکز بر بازآفرینی «هوش» اساساً موضوع اصلی نباشد. او می نویسد: «چیزی که الگوریتم ها و هوش مصنوعی بازتولید می کنند نه هوش انسان، بلکه اطلاع بخشی ارتباطات است.» به گفته او، آنچه در تعامل با الگوریتم ها (به ویژه چت بات ها) مشاهده می کنیم لزومی ندارد شکلی مصنوعی از هوش باشد، بلکه بیشتر شکلی مصنوعی از ارتباطات است و اینکه آیا سیستم واقعاً «هوشمند» است یا نه، تا حد زیادی بی ربط است. تحولات اخیر در هوش مصنوعی مولد، یعنی سیستم هایی که قادرند شکل های تازه و واقع گرایانه ای از داده مانند متن، تصویر و صدا تولید کنند، تا حدی دیدگاه اسپوزیتورا تقویت کرده است. در بسیاری از موارد، اینکه هوش مصنوعی واقعاً «باهوش» است یا نه، اهمیتی ندارد. اهمیت اصلی این است که ما با آن همچون چیزی هوشمند رفتار می کنیم و می پذیریم که توانایی هایش به طور فزاینده ای به تولید خروجی هایی نزدیک می شود که پیش تر منحصراً انسانی تصور می شدند.

## هوش مصنوعی در عمل چیست؟

شکل هایی که از هوش مصنوعی در جهان واقعی استفاده می شوند معمولاً در دسته ی هوش مصنوعی «ضعیف» یا «محدود» قرار می گیرند. این دسته شامل طیف متنوعی از کاربردها و تکنیک ها با سطوح مختلفی از پیچیدگی، خودمختاری و انتزاع است؛ و هرکدام به بخش کوچکی از یک مسئله ی مشخص می پردازند. این سیستم ها و برنامه ها نمی توانند از مرزهای طراحی شده ی خود فراتر روند؛ موضوعی که حتی درباره ی مدل های زبانی بزرگی مانند GPT-4 نیز صادق است؛ مدل هایی که می توانند در حوزه های مختلف متنی فعالیت کنند اما نه آگاهی دارند و نه مدل جامع و کاملی از جهان. نمونه های هوش مصنوعی محدود شامل این موارد است:

- کاربردهای یادگیری ماشین (ML)
  - زیرشاخه یادگیری عمیق (Deep Learning)
  - انواع پردازش زبان طبیعی (NLP)
- نقطه مشترک همه آنها این است که برنامه یا سیستم از مثال ها، داده ها و تجربه ها یاد

می گیرد؛ الگوریتم بر حجم بزرگی از داده آموزش می بیند و عملکرد سیستم در یک وظیفه تعریف شده در طول زمان بهتر می شود. یادگیری می تواند در طیفی میان «نظارت شده» و «بدون نظارت» قرار گیرد و بسته به سیستم هوش مصنوعی و رویکردهای آن متفاوت است. همچنین می تواند شامل روش های تکمیلی مانند یادگیری تقویتی با بازخورد انسانی باشد.

## تعریف هوش مصنوعی در این گزارش

در صنعت خبر، «هوش مصنوعی» عمدتاً یک اصطلاح چتری است برای اشاره به مجموعه ای از فناوری ها هنگام گفت و گو با همکاران، شرکا یا عموم مردم؛ و تعریف های فنی معمولاً بر تکنیک هایی مانند Deep Learning، ML و NLP متمرکز است. در این گزارش، هوش مصنوعی را این گونه تعریف می کنیم: «شبیه سازی محاسباتی فعالیت ها و مهارت های انسانی در حوزه هایی محدود و تعریف شده، معمولاً از طریق کاربرد روش های یادگیری ماشین که در آن ماشین ها از داده و/یا عملکرد خود یاد می گیرند.»

## هوش مصنوعی در اخبار: آیا تولید و توزیع را دگرگون می کند؟

- در این بخش به سه موضوع پرداخته خواهد شد:
- انگیزه های سازمان های خبری برای وارد کردن هوش مصنوعی به کسب و کار خود؛
  - شیوه هایی که امروزه هوش مصنوعی در تولید و توزیع خبر به کار گرفته می شود؛
  - انتظارات از توانایی هوش مصنوعی برای ایجاد کارایی بیشتر.

۱. انگیزه ها: سازمان های خبری به دلیل پیشرفت های اخیر فناوری، فشارهای بازار ناشی از چالش های مالی صنعت، پویایی رقابتی با تمرکز بر نوآوری، و فضای آمیخته با عدم قطعیت، هیجان و امید پیرامون هوش مصنوعی، به

ممبر تراکتس

پرونده

۹۹

۱۴۰۴

سال نهم  
شماره یکصدم



سمت پذیرش این فناوری حرکت کرده‌اند. به گفته یک تحلیل‌گر صنعت رسانه: «یکی از حقیقت‌های صنعت رسانه این است که تحت فشار آشکار برای نقدینگی و یافتن مدل‌های کسب‌وکار جدید و البته فهمیدن اینکه آینده‌اش چه می‌شود، است. اساساً این سؤال «چه چیزی ما را نجات خواهد داد؟» همه‌جا مطرح است.» مطالعات اخیر مدیران رسانه‌ها نیز این تصویر را تأیید می‌کند. امید به سودآوری و ایجاد مدل‌های بهبودیافته کسب‌وکار محرک اصلی پذیرش فناوری هوش مصنوعی است.

**۲. کاربردهای فعلی هوش مصنوعی در رسانه: هوش مصنوعی** اکنون در دامنه‌ای روزافزون از وظایف در تولید و انتشار خبر به کار می‌رود. برخلاف برخی ادعاها، بسیاری از کاربردهای مفید هوش مصنوعی در اخبار، نسبتاً ساده و عادی هستند و در موارد زیادی هوش مصنوعی راه‌حل جادویی نبوده است.

**۳. افزایش بهره‌وری:** پتانسیل افزایش بهره‌وری در سازمان‌های خبری محرک اصلی پذیرش هوش مصنوعی است. نمونه‌های متعددی وجود دارد که نشان می‌دهد بهره‌وری و افزایش تولید، مانند تبدیل خودکار گفتار به متن و ابزارهای تحلیل داده در تولید اخبار، حاصل شده است. با این حال، این افزایش بهره‌وری وابسته به نوع وظیفه و حوزه فعالیت است و عوامل متعددی می‌توانند آن را محدود کنند، مانند عدم اطمینان به خروجی‌های هوش مصنوعی، نگرانی‌ها درباره آسیب به اعتبار ناشی از خطاهای هوش مصنوعی و دشواری خودکارسازی برخی وظایف.

در بررسی میزان تأثیر هوش مصنوعی بر سازمان‌های خبری، باید تأکید کرد که هوش مصنوعی موجب عقلانی‌سازی بیشتر کارهای خبری شده است؛ فرایندهایی که پیش‌تر بر شهود انسانی تکیه داشتند به تدریج با فناوری‌هایی که مفاهیمی مانند عقلانیت، بهره‌وری و سرعت را در خود دارند، جایگزین یا همراه شده‌اند. البته تأثیرات هوش مصنوعی وابسته به عوامل زمینه‌ای مانند هنجارهای حرفه‌ای، مقاومت کارکنان خبری، مقررات، ترجیحات مخاطب و زیرساخت‌های فناورانه موجود است.

### استفاده سازمان‌های خبری از هوش مصنوعی در تولید و توزیع

هیاهوی کنونی پیرامون هوش مصنوعی مولد تا حدی این حقیقت را پنهان می‌کند که هوش مصنوعی برای ناشران امری کاملاً جدید نیست. همان‌طور که چارلی بکت و همکارانش در مدرسه اقتصاد لندن نشان داده‌اند، این فناوری طی سال‌های اخیر به تدریج وارد جنبه‌های مختلف تولید و توزیع خبر شده؛ اغلب به گونه‌ای که مخاطبان (و حتی خبرنگاران) لزوماً متوجه آن نمی‌شوند.

اگرچه فهرست کردن تمام کاربردهای هوش مصنوعی در خبر خارج از دامنه این گزارش است، اما فعالیت‌هایی که سازمان‌های خبری اکنون برای آنها به هوش مصنوعی رو می‌آورند، می‌تواند در چند دسته کلی قرار بگیرد:

#### ۱. دسترسی و مشاهده

- پیدا کردن اطلاعات
- تحلیل مخاطب و روندها؛ شناسایی سوژه خبری
- پیشنهاد ایده‌های جدید پس از اتفاق یک خبر

#### ۲. انتخاب و پالایش

- راستی‌آزمایی، تطبیق ادعا و تحلیل شباهت‌ها
- دسته‌بندی محتوا/ اسناد؛ تحلیل مجموعه داده‌ها
- جمع‌آوری و تحلیل خودکار داده‌های ساختاریافته (مثل داده‌های مالی، بانکی و ورزشی)
- کمک به کدنویسی
- پیاده‌سازی و ترجمه صوت و تصویر
- جست‌وجو در آرشیوها و/یا فراداده‌ها

#### ۳. پردازش و ویرایش

- ایده‌پردازی
- تولید محتوا (نوشتن متن یا مقاله؛ ویرایش خبر)
- بازنویسی محتوا برای وب، شبکه‌های اجتماعی و نسخه‌های چاپی (مثل خلاصه‌سازی، ساده‌سازی، تغییر سبک؛ تبدیل متن به ویدئو، صوت به متن، متن به صوت)
- ویرایش زبانی و تطبیق با سبک سازمان
- برجسب‌گذاری محتوا، پیشنهاد تیترو SEO

#### ۴. انتشار و توزیع

- شخصی‌سازی و توصیه‌گری محتوا
- تحلیل مخاطب





نسل جدیدی از استارت‌آپ‌های رسانه‌ای برای زنده ماندن در دوران «Google Zero» ساخته شده‌اند

# بدون گوگل مشکلی نیست

شرکت‌های رسانه‌ای که با جست‌وجوی گوگل بزرگ شده‌اند، حالا اثرات ترافیک را حس می‌کنند؛ اما یک موج تازه از استارت‌آپ‌های رسانه‌ای که روی خبرنگارها، پادکست‌ها و ویدئو بنا شده‌اند، خیلی نگران این ماجرا نیستند. **The Bulwark** یکی از آنهاست. جانان وی. لست، سردبیر ارشد این سایت خبری و تحلیلی، می‌گوید جست‌وجو «در پایین پایین پایین» فهرست موتورهای رشد این رسانه است. **The Bulwark** که در سال ۲۰۱۸ راه افتاد، با تکیه بر احساسات ضدترامپی در میان جمهوری خواهان به یکی از ناشران مطرح در پلتفرم‌های **Substack** و **YouTube** تبدیل شده است. لست می‌گوید: «اگر گوگل هیچ ترافیکی هم نفرستد و به صفر برسد، هیچ اثری روی ما نخواهد داشت.» «**Google Zero**» یا «گوگل صفر»، آینده فرضی‌ای است که در آن گوگل دیگر هیچ کاربری را به سایت‌های بیرونی نفرستد و همه پاسخ‌های جست‌وجو را درون پلتفرم خودش بدهد؛ این سناریو به سوزهای تاریک و نگران‌کننده در محافل رسانه‌ای تبدیل شده است و چندان هم دور از ذهن نیست. بنا بر مطالعه‌ای از مرکز پژوهشی **Pew**، از وقتی گوگل خلاصه‌های هوش مصنوعی را وارد نتایج جست‌وجو کرده، کاربران کمتر روی لینک‌های بیرونی کلیک می‌کنند.



## رسانه در دوران پساجست‌وجو

از بسیاری جهات، استراتژی **The Bulwark** نماینده نوع خاصی از استارت‌آپ‌های رسانه‌ای است که در دوران «پسایس بوک» و «پساجست‌وجو» رشد کردند. بنیان‌گذاران این استارت‌آپ‌ها تلاش کرده‌اند وابستگی خود را به ترافیک ارجاعی از پلتفرم‌های فناوری کاهش دهند؛ مصمم‌اند سرنوشت برخی از رسانه‌های نسل قبلی خبر و فرهنگ را تکرار نکنند. این گزارش چشم‌انداز در حال تغییر جست‌وجوی آنلاین و اثر آن بر مصرف‌کنندگان،

شرکت‌های رسانه‌ای، تبلیغ‌دهندگان و پلتفرم‌های فناوری را بررسی می‌کند. برای نمونه، شرکت‌هایی مانند **Vice** و **Media** و **BuzzFeed** در میانه دهه ۲۰۱۰ هرکدام بیش از یک میلیارد دلار ارزش‌گذاری شده بودند؛ زمانی که چند غول فناوری، از جمله فیس‌بوک، دسترسی به مخاطبان عظیم را فراهم می‌کردند. اما وقتی الگوریتم‌ها تغییر کردند

عصر تراکتس

پرونده

۱۰۵

کتاب ۱۴۰۴

سال نهم  
شماره یکصدم