

۱۶۴

هفته‌نامه
اقتصاد نوآوری
سال پنجم
شماره ۱۶۴
۱ تیر ۱۴۰۱
۱۶ صفحه
۲۰۰ هزار تومان

K

A

R

A

N

G

W E E K L Y

M A G A Z I N E



در یک هفته گذشته شهروندان غیرنظامی
زیادی از جمله برخی فعالان اکوسیستم
نوآوری به شهادت رسیدند اما این زیست‌بوم
پر قدرت پای ایران ایستاده است

کسب و کارها پشت ایران

در روزهای اخیر مدیران و بنیان‌گذاران شناخته‌شده اکوسیستم
در پیام‌هایی تاکید کرده‌اند برای خدمت‌رسانی به مردم و پایداری
سرویس‌هایشان هر چه در توان دارند انجام خواهند داد





کاروکسب در شرایط فورس ماژور

جنگ خیلی چیزها را عوض کرده است؛ یکی از آن‌ها شرایط کسب و کارهاست. در این شرایط خاص مدیران کسب و کاری باید چه تصمیم‌ها و راهبردهایی بگیرند و اتخاذ کنند؟

اول بقا، بعد توسعه

جنگ، رفتار مصرف‌کنندگان را تغییر می‌دهد. دیلویت درباره تجربه اوکراین می‌گوید از زمان آغاز جنگ، مردم هزینه‌های پزشکی خود را کاهش داده‌اند و در خرید مواد غذایی صرفه‌جویی می‌کنند. آن‌ها بیشتر در خانه غذا می‌خورند و کمتر از تاکسی استفاده می‌کنند. این تغییر رفتار حتی بر سایر کشورهای اروپایی نیز تأثیر گذاشته است؛ همان‌طور که مکنزی در پژوهشی نشان داد، اروپایی‌ها در این شرایط کمتر به برندها توجه دارند.

در بحث سرمایه‌گذاری، همان‌طور که مطالعه مؤسسه مالی سوئیس در سال ۲۰۱۵ نشان می‌دهد، در دوران پرتنش پیش از جنگ، سرمایه‌گذاران معمولاً با پیش‌بینی آینده‌ای نامعلوم، از فعالیت‌های پرریسک فاصله می‌گیرند و سرمایه خود را به دارایی‌های امن‌تری مانند طلا و ارزهای باثبات تبدیل می‌کنند. اما پدیده‌ای به نام «پازل جنگ» نشان می‌دهد که با شروع رسمی جنگ و روشن‌تر شدن ابعاد آن، سرمایه‌گذاران به تدریج به صحنه بازمی‌گردند. این بازگشت به دلیل کاهش نااطمینانی و امکان تحلیل بهتر آینده است.

در چنین شرایطی، سرمایه به سمت حوزه‌هایی مانند

زیرساخت، لجستیک، کشاورزی، فناوری و صنایع دفاعی هدایت می‌شود و سرمایه‌گذاری در بخش‌های وابسته به صلح، مانند گردشگری یا سرگرمی، کاهش می‌یابد؛ بنابراین، می‌توان انتظار داشت که جذب منابع مالی در این دوران قفل خواهد شد و اگر شرایط جنگی به صورت بلندمدت ادامه داشته باشد، شاید بتوانیم امیدوار باشیم که پس از گذشت مدتی، به تدریج سرمایه‌گذاری در کسب و کارها (که پیش از این نیز در کشور کاهش یافته بود) کمی جان بگیرد.

این رفتار را در دوران جنگ تحمیلی عراق علیه کشورمان نیز می‌توانیم ببینیم. در ابتدای جنگ، بسیاری از طرح‌های صنعتی، عمرانی و سرمایه‌گذاری‌های خارجی متوقف یا نیمه‌کاره رها شدند. سرمایه‌گذاران خصوصی داخلی نیز با نااطمینانی شدید، دارایی‌های خود را به حوزه‌های امن‌تری مانند زمین، ارز یا کالاهای فیزیکی منتقل کردند. در همین حال، دولت به دلیل تمرکز بر

تأمین مالی جنگ، منابع عمومی را از پروژه‌های توسعه‌ای به سمت هزینه‌های نظامی و لجستیکی سوق داد.

باین‌حال، پس از گذشت مدتی از آغاز جنگ، برخی از کسب و کارهایی که موفق به بقاء شده بودند، توسعه یافتند و در همین دوران، کسب و کارهای جدیدی نیز شکل گرفتند. در اقتصاد دیجیتال کشورمان، می‌توان از شرکت پویا که در



مینا والی

مدیرمسئول



@mina_vali

سال ۱۳۶۱ راه‌اندازی شد و نمونه‌ای از سرمایه‌گذاری جسورانه در زمان جنگ بود، نام برد. علی‌رغم وابستگی صنایع در دوران جنگ به منابع، در این دوران، شرکت پویا بدون وابستگی به بودجه عمومی و با ریسک‌پذیری شخصی شکل گرفت.

در این دوران، اغلب فعالیت‌های اقتصادی به سبب شیوه تفکری که در آن زمان وجود داشت، در قالب دولتی شکل گرفتند و به صورت محدود، شرکت‌هایی همچون کاله در سال ۱۳۶۶ راه‌اندازی شدند. از سوی دیگر، همان‌طور که در تجربه جنگ هشت‌ساله نیز دیدیم، اگر جنگ ادامه‌دار باشد سرمایه‌گذاری دولت به جای توسعه زیرساخت‌های اقتصاد دیجیتال، به سمت توسعه زیرساخت‌های حیاتی دوران جنگ صرف خواهد شد.

تمام این‌ها را نوشتیم تا برگردیم به اولویت اصل بقا در شرایط جنگی و نه توسعه، به‌ویژه در ابتدای آغاز دوران بحران.

سیاست‌های مالی کسب و کارها

باتوجه به اصل بقا در دوران جنگ، همان‌طور که در گفت‌وگوهایمان با فعالان اقتصادی طی هفته گذشته داشتیم، حفظ نقدینگی و کاهش هزینه‌های غیرضروری در این دوران اهمیت زیادی دارد. در بحران جنگ، برای حفظ نقدینگی، به‌ویژه برای کسب و کارهای کوچک و متوسط، باید جریان ورودی نقدی خود را افزایش دهیم. وصول مطالبات ما باید در

مدیرهنری: روح‌اله گیتی‌نژاد
مدیرفنی: علیرضا کیوان
صفحه‌آرا: حمید ابراهیمی
وب‌سایت: محمد قربانی
شبکه‌های اجتماعی: فاطمه گلزار
اجرائی: قادر شهبازی
چاپ: هنر اشکان
مالی و اداری: حانیه صالحی، محمد ناظمی
فروش و مشتریان: ساناز محمدنژاد، شمیم مقیمی

صاحب امتیاز و مدیرمسئول: مینا والی
شورای سردبیری: رضا قربانی، مینا والی
رسول قربانی، رضا جمیلی، میثم سلیمانی، مینا حاجی
سردبیر: رضا قربانی
دبیر تحریریه: مهسا نجاتی
تحریریه: مریم آزادی‌طلب، غزل یگانگی
محمدامین ناطقیان، فاطمه شایگان
هانا حیدری، نگار حاتمی، زهرا قربانی، یاسمن رثوفیان، پروانه حسین‌زاده، زوزان نقشبندی



شماره ۱۶۴ | ۱ تیر ۱۴۰۴ | سال پنجم | کارنگ: هفته‌نامه اقتصاد نوآوری ایران

نشانی: تهران، جنت‌آباد جنوبی، خیابان لاله غربی، خیابان حدیث، کوچه حدیث دوم، پلاک ۸ - وب‌سایت: karangweekly.ir



شرکت مخابرات ایران

عدم قطع بدهکاران تلفن

شرکت مخابرات ایران ۱۰ روز، همراه اول یک هفته و ایرانسل ۱۰ روز مهلت پرداخت صورت حساب مشترکان دائم را تمدید کردند.



فعالیت ۵۰ درصدی بانک‌ها

شورای هماهنگی بانک‌ها اعلام کرد که ۳۱ خرداد الی دوم تیرماه، ۵۰ درصد شعب منتخب بانک‌های عضو این شورا در شهر تهران دایر است.



مرسولات پستی مدت زمان

بیشتری نگه داشته می شود

مدیرعامل شرکت ملی پست گفت: «در بعضی از شهر ها به واسطه عدم حضور گیرندگان در مقصد و نشانی ها مرسولات مدت زمان بیشتری نگهداری می شوند.»



اعلام حساب‌های اجاره‌ای

در اطلاعیه مرکز اطلاعات مالی آمده است: «هموطنان گرامی در صورت اجاره دادن حساب بانکی به دیگران، هرچه سریع‌تر مراتب را به مرکز اطلاعات مالی وزارت امور اقتصادی و دارایی گزارش نمایند.»

خدمات به همان شیوه پیش از بحران عمل کنند و آن‌ها محکوم‌اند به این که در شرایط انقباضی حرکت کنند. از سوی دیگر، کارکنان نیز باید چابکی عمل در شرایط بحران را بیاموزند. در برخی شرایط بحرانی، شاهد این هستیم که بخشی از یک کسب و کار به صورت شبانه‌روزی برای حل یک بحران یا جلوگیری از آن تلاش می‌کنند. از سوی دیگر، تصمیم‌های شتاب‌زده در خصوص وضعیت منابع انسانی، قطعاً ضربه‌ای بزرگ به کسب و کارهاست.

در این زمینه، لازم است با پیش‌بینی سناریوهای محتمل درباره شیوه ادامه همکاری، تصمیم‌گیری شود و به صورت شفاف به اطلاع همکاران برسد.

در گفت‌وگوهایی که در این روزها با کارشناسان یا صاحبان کسب و کار داشتیم، یک توصیه مهم، گفت‌وگو و همدلی با منابع انسانی بود. است. در صورت امکان، ایجاد شرایط منعطف کار و کاهش ساعات کاری می‌تواند به بهبود عملکرد در شرایط تنش‌زا کمک کند.

نقش پررنگ فعالان صنفی

وقتی بحران همه‌گیر یک صنف یا اقتصاد می‌شود، نقش نهادهای صنفی پررنگ‌تر می‌شود. در این شرایط، نهادهای صنفی بیش از پیش باید در تعامل با هم‌صنف‌های خود به بررسی مسائل نوظهور ناشی از بحران بپردازند و با جلسات و نامه‌نگاری‌های متعدد، به دنبال مساعدت بخش‌های گوناگون، به خصوص بخش‌های دولتی باشند.

در این مدت‌زمان، شرایط جنگی کشور، یکی از نهادهای فعال، سازمان نظام صنفی رایانه‌ای بود که علی حکیم‌جوادی، رئیس این سازمان، اعلام کرد که برای حمایت از کسب و کارها در این دوره بحرانی، در حال مذاکره برای تعویق سه هفته‌ای پرداخت مالیات، بیمه و حتی تسهیلات بانکی هستند. اگر این مساعدت اتفاق بیفتد، چنین اقدامی می‌تواند نقدینگی فوری مورد نیاز شرکت‌ها را تا حد قابل توجهی تأمین کند که متأسفانه تا امروز فعلاً اقدامی از سوی سازمان تأمین اجتماعی و یا سازمان امور مالیاتی انجام نشده است.

فرصتی برای مسئولیت مدنی

ما از بحرانی که در کشورمان رخ داده است، به سلامت بیرون نخواهیم آمد، مگر اینکه در حداکثر هماهنگی، همکاری و مسئولیت متقابل نسبت به یکدیگر عمل کنیم. شاید ابزار و شرایط دفاع از خاک کشورمان را نداشته باشیم، اما هر فعال اقتصادی به ابزارها و منابعی دسترسی دارد که در این شرایط می‌تواند رنجی را کم کند یا اهداف مثبتی را، هرچند کوچک، پیش برد.

هر کدام از ما می‌توانیم با شناسایی نیازهای موجود، تا جایی که ممکن است، خدمات یا منابع خود را با هزینه‌ای کم یا حتی رایگان در اختیار دیگران قرار دهیم؛ همان‌طور که در همین چند روز، شاهد بودیم که برخی کسب و کارهای اقتصاد دیجیتال، کمپین‌های حمایتی در شرایط جنگی راه‌اندازی کردند.

از جمله، بلوبانک و ازکی‌وام که جرایم دیرکرد اقساط مشتریانشان را در یک بازه زمانی بخشیدند، یا پلتفرم‌هایی مانند جاباما و اتا‌کک که اقامتگاه‌های اضطراری برای کسانی که خانه‌هایشان را از دست داده‌اند اختصاص دادند یا تخفیف‌هایی با درصد بالا برای کاربران در نظر گرفتند. برخی از پلتفرم‌های سلامت دیجیتال، همچون پزشک‌ت، دکتر ساینو و دکتر دکتر، نیز خدماتی مانند مشاوره روان‌شناسی رایگان ارائه می‌دهند. فیلم‌نت نیز محتوای رایگان برای مخاطبان کودک در نظر گرفته است.

در این زمینه، ما در رسانه‌های راهکار نیز، تلاش می‌کنیم باتوجه به شرایط بحرانی کشور، بیش از روزهایی که شرایط عادی بر کشور حاکم است، به وظیفه خود، یعنی اطلاع‌رسانی، بپردازیم.

گفت‌وگوهایمان با فعالان اقتصاد دیجیتال، اشاره شد که بسیاری از شرکت‌ها، به‌ویژه در حوزه فناوری دیجیتال، قراردادهایی با نهادهای دولتی دارند که به تعویق افتادن پروژه‌ها می‌تواند مشمول بند مالی یا جریمه شود. در این زمینه، پیشنهاد این است که برای جلوگیری از هزینه‌های غیرضروری، قوه مجریه با وضع مقررات انعطاف‌پذیر، کسب و کارها را همراهی کند.

تهدید امنیت در بحران

متأسفانه طی چند روز گذشته، بارها اخباری درباره آسیب‌های خارجی بر کسب و کارهای مالی کشور از طریق حملات امنیتی شنیدیم؛ اتفاقاتی که نشان می‌دهد زیرساخت‌های دیجیتال کسب و کارهای ما بیش از همیشه در معرض تهدید قرار دارند. گرچه امنیت سایبری موضوعی مختص شرایط بحرانی نیست؛ اما در این شرایط که ریسک حملات سایبری افزایش می‌یابد، چه در کسب و کارهای خصوصی و چه در بدنه دولتی، آماده بودن برای مقابله با این حملات جدی‌تر می‌شود.

در شرایطی که کشور با تنش‌های امنیتی بی‌سابقه‌ای روبه‌روست، حمله به سامانه‌های بانکی، درگاه‌های پرداخت و داده‌های حساس مشتریان می‌تواند اعتماد عمومی را به شدت تضعیف کند و حتی منجر به بی‌ثباتی اقتصادی شود. در این وضعیت، چند اقدام فوری برای کسب و کارهای حیاتی است: ۱. بازبینی کامل سیاست‌های امنیتی و ارتقای سطح حفاظت سایبری، به‌ویژه در لایه‌های شبکه، احراز هویت و پشتیبان‌گیری از اطلاعات. ۲. مدیریت شفاف بحران ارتباطی: درز اطلاعات یا اختلال در سرویس را نمی‌توان پنهان کرد؛ اعتماد مشتریان فقط از طریق اطلاع‌رسانی مسئولانه و اقدام شفاف حفظ می‌شود. ۳. تشکیل کمیته پاسخ سریع در سازمان‌ها برای هماهنگی اقدامات فنی، حقوقی و رسانه‌ای و آماده‌سازی سناریوهای مقابله با حمله. در شرایط فعلی، در سطح کلان، نهادهای ناظر باید به‌جای صدور بخشنامه‌های پس از بحران، با همکاری بخش خصوصی به طراحی پروتکل‌های هماهنگ و به‌روز بپردازند. دفاع سایبری فقط یک مسئله فنی نیست، بلکه سنگ‌بنای اعتماد و ثبات اقتصادی است. این تهدیدها، آزمونی است برای سنجش بلوغ و واکنش نظام مالی کشورمان در برابر بحران‌های مدرن.

انعطاف در همکاری

در شرایط بحرانی مثل وضعیت جنگی فعلی در کشور، تقریباً همه شرکت‌ها با یک دوگانگی سخت روبه‌رو می‌شوند: از یک سو، فشار جدی برای بقا و کنترل هزینه‌ها و از سوی دیگر، مسئولیت حفظ تیم و سرمایه انسانی.

واقعیت این است که منابع انسانی در چنین شرایطی اغلب در موقعیت تصمیم‌های تلخ قرار می‌گیرد. در شرایط بحران، درحالی‌که کسب و کارها برای بقای‌شان می‌جنگند، کارکنان آن‌ها نیز با چالش‌های متعددی دست‌وپنجه نرم می‌کنند. در این شرایط، قاعده‌تاً نمی‌توان انتظار داشت که کسب و کارها در موضوع جبران

کوتاه‌مدت انجام شود، ولی پرداخت‌هایمان تا جای ممکن بلندمدت باشد.

درباره هزینه‌ها، لازم است سیاست «بودجه‌بندی صفر» را برای حذف هزینه‌های حاشیه‌ای در پیش بگیریم و اولویت‌مان هزینه‌هایی باشد که به صورت مستقیم به درآمد منجر می‌شوند.

از سوی دیگر، اگر به منابع درآمدی محدودی وابسته هستیم، باید به سمت ایجاد منابع درآمدی متنوع حرکت کنیم. در زمینه دارایی‌ها، باید به سمت ذخیره دارایی‌هایی با قدرت نقدشوندگی بالا برویم؛ همان‌طور که برخی شرکت‌های جهانی در این شرایط به خرید طلا یا ارزهای پایدار روی می‌آورند.

بازبینی قراردادهای تعهدات مالی با هدف تعدیل اجاره‌ها، اقساط و سایر هزینه‌های ثابت، پرهیز از سرمایه‌گذاری‌های پرخطر و افزایش شفافیت مالی، از دیگر راهکارهای مالی در دوران جنگ هستند.

نکته دیگری که دوست دارم در اینجا مطرح کنم، لزوم حمایت کسب و کارهای بزرگ از کسب و کارهای کوچک و متوسطی است که بقای آن‌ها به جذب نقدینگی در کوتاه‌مدت وابسته است؛ کسب و کارهایی که اگر ظرف یک یا دو ماه مطالباتشان وصول نشود، چاره‌ای جز حذف برخی محصولات یا خدمات، تعدیل گسترده و حتی جمع کردن فعالیت‌هایشان ندارند.

یک‌بار دیگر

قراردادهایمان را مرور کنیم

در قراردادهای حقوقی، اصطلاحی وجود دارد به نام «فورس‌ماژور». این اصطلاح به بند یا شرطی گفته می‌شود که وقوع رویدادهای

غیرقابل پیش‌بینی و خارج از کنترل طرفین را پوشش می‌دهد و به طرف متعهد اجازه می‌دهد موقتاً یا دائماً از اجرای تعهدات قراردادی خود معاف شود.

این یعنی اگر اتفاقی مثل جنگ، زلزله، تحریم، انقلاب یا شیوع بیماری فراگیر رخ دهد که خارج از کنترل طرفین باشد و اجرای قرارداد را ناممکن یا بسیار دشوار کند، طرفی که نمی‌تواند تعهدش را انجام دهد، مسئول خسارت نخواهد بود.

بند مرتبط با فورس‌ماژور در قراردادها معمولاً به این شکل می‌آید: «در صورت وقوع حوادث قهری از جمله سیل، زلزله، جنگ، تحریم اقتصادی، اغتشاشات مدنی یا هر واقعه‌ای که خارج از کنترل متعهد باشد و مانع اجرای تعهدات گردد، اجرای مفاد قرارداد برای مدت‌زمان تأثیر آن تعلیق می‌شود.» این بند برای مواردی مانند تعویق تحویل کالا یا خدمات، عدم پرداخت یا توقف موقت اجرای تعهدات مالی و فسخ قرارداد بدون پرداخت جریمه (در برخی موارد) به کار می‌رود. برای اینکه در قراردادی، شرایط فورس‌ماژور کاربرد داشته باشد، اولاً فورس‌ماژور باید در متن قرارداد تعریف و احصا شود؛ یعنی صراحتاً ذکر شده باشد که چه مواردی فورس‌ماژور هستند. ثانیاً، اثبات اینکه فورس‌ماژور واقع شده، معمولاً به عهده طرفی است که از اجرای تعهد بازمانده است.

علاوه بر اینکه کسب و کارها در تعهداتشان می‌توانند از این شرایط استفاده کنند، لازم است نهادهای دولتی نیز در این زمینه با کسب و کارها همکاری کنند. در یکی از



نظرها و خبرها

VIEWS AND NEWS

شماره ۱۶۴
اتیو ۱۴۰۴
سال پنجم

و حالا اکوسیستم زیر سایه جنگ

تصویر جنگ در ذهن من یک تکه گرم فلز یا چیزی شبیه سنگ چخماق داغ بوده. از روزهای کودکی. از آن روزها که بزرگ‌ترها خبر آوردند جایی به نام «والف» را زدند. تانک‌های بزرگ نفتی که در جنوب هنوز هم تعداد زیادی از آن‌ها سرپا هستند. عمومیم با موتور رفته بود جایی که جنگنده‌های عراقی بمباران کرده بودند و تکه‌ای گرم از باقی مانده موشکی را گذاشته بود خورجین موتورش و آورده بود. من نمی‌دانم چندساله بودم و هیچ چیز از جزئیات ماجرا را به‌خاطر ندارم و صرفاً یادم می‌آید برای لحظاتی کوتاه چیزی گرم را کف دست‌های کودکانه‌ام لمس کردم. حتی نمی‌دانم چقدر این خاطره و جزئیاتش واقعی است و چقدر آن را از دیگران شنیده‌ام و از آن خود کرده‌ام! اما همیشه برای من جنگ گرم‌ای یک شیء ناشناخته آمده از آسمان در کف دست‌هایم بود. تکه‌ای داغ باقی‌مانده از آتش انفجار، از محل وقوع حادثه... از صحنه واقعی جنگ... آن گرما رفت ته ذهن من و ماندگار شد. شد مفهوم و تصویر و برابر نهاد جنگ...

تصویر نزدیک جنگ

تصویر این روزهای جنگ برای من اما خیلی واقعی‌تر و نزدیک‌تر شده است. صداهایی است که از چند خیابان آن طرف‌تر می‌آید یا تصاویری ویدئویی از گوشه‌هایی از شهری که می‌شناسم و حالا غبار انفجار و خبرهای متناقض مدام آن را می‌پوشانند و دوباره او خودش و زیبایی‌اش را از زیر آن‌ها بیرون می‌کشد. جنگی که ناجوانمردانه بر این سرزمین و شهرها و مردمش آوار شده و اگرچه همه امید دارند زودتر سایه شومش را از سر ایران عزیزمان کم کند؛ اما فعلاً داریم زیر همان سایه شوم کار و زندگی می‌کنیم.

و برای مایی که در اکوسیستم دیجیتال و نوآوری کشور کار و زندگی می‌کنیم تصویر این جنگ که بخش زیادی از آن رسانه‌ای و در شبکه‌های مجازی دست‌به‌دست می‌شود نزدیک و پررنگ‌تر هم هست. اما همین اکوسیستم کماکان نفس می‌کشد و تلاش دارد دستاوردها و داشته‌هایش را حفظ کند، به کاربرانش که مردم ایران زمین هستند خدمت برساند و مهم‌تر اگر می‌تواند حتی گوشه‌ای از دردها و آلام کسانی که از این جنگ آسیبی روحی یا جسمی دیده‌اند را برطرف کند. این اوضاع این روزهای زیست‌بوم نوآوری ایران است. زیست‌بومی که همه‌جور تجربه‌ای را در این سال‌ها داشت و حالا جنگ و شرایط خاص آن را هم به انبان تجربه‌هایش باید اضافه کرد.

شهر خلوت و اینترنت کند...

این روزها عده زیادی از فعالان و کسب‌وکارهای نوآور کشور سکوت کرده‌اند. منتظرند. ببینند جنگ چقدر به‌درازا می‌کشد. متحیر و درمانده و احتمالاً به فکر اولویت‌های دیگری هستند که بیش از کسب‌وکار برایشان اهمیت دارد که خب طبیعی است و نمی‌توان خرده‌ای بر کسی در این روزها و شرایط گرفت. آن‌ها غالباً درگیر سلامت روان، خانواده، دوستان، جان و مال و زندگی خود و عزیزانشان هستند؛ کسانی که بنا به دلایل خانوادگی فعلاً از کسب‌وکارشان دور شده‌اند. بخش زیادی از آن‌ها عموماً کسب‌وکار و حرفه و بیزینسشان به شکلی است که این روزها مشتری و کاربر دل‌ودماغ چندانی برای استفاده از خدمات آن‌ها ندارد. این دسته به یک تعطیلی ناخواسته رفته‌اند و منتظرند ببینند چه پیش می‌آید.

دسته دوم کسب‌وکارهایی هستند که در حوزه خرده‌فروشی در این سال‌ها روزانه و دقیقه‌به‌دقیقه به مردم سرویس می‌داده‌اند. آن‌ها به‌خصوص پلتفرم‌های بزرگ؛ طبیعی است که شاید بعد از موج افزایشی روزهای اول و دوم، تا حدود زیادی با کم شدن سفارش‌ها و درخواست‌ها مواجه شده‌اند. خلوتی شهر بزرگی چون تهران روشن می‌کند که آدم‌ها احتمالاً کمتر اسنپ سوار

می‌شوند، کسی این روزها درگیر سفارش کالاهای غیرضروری از دیجی کالا نیست و خریده‌ها و سفارش‌ها هم اگر چیزی مانده باشد روی حوزه کالاهای تندمصرف و غذا و اقلام ضروری است. موضوع وضعیت ناپایدار و پراختلال اینترنت را هم باید به متغیرهای این وضعیت اضافه کرد. فعلاً همه چیز طوری است که هیچ انتظاری از کسب‌وکارها نمی‌توان داشت جز تلاش برای زنده ماندن و دوام آوردن...

لجستیک و سلامت؛ کماکان پرتکاپو

اما اکوسیستم لجستیک حداقل در عکس‌ها و استوری‌هایی که مدیران برخی استارت‌آپ‌های شناخته‌شده منتشر کرده‌اند به نظر می‌رسد یکی از اکوسیستم‌های پرتلاش این روزها باشد. هم در حوزه حمل‌ونقل درون‌شهری کالا و بسته و هم در حوزه‌های مرتبط با مواد غذایی هاب‌های پستی و کسب‌وکارهای لجستیکی در تلاش‌اند که هرچه در توان دارند را این روزها به میدان عمل بیاورند. این گفته مدیرعامل شرکت ملی پست هم جالب توجه است که این روزها مأموران پستی اغلب با آدرس‌هایی مواجه هستند که تحویل‌گیرنده در آن حضور ندارد و اجبار خانه یا محل کسب‌وکارش را ترک کرده است. یک تجربه عجیب برای یکی از قدیمی‌ترین شرکت‌های لجستیکی کشور. اما هرچه هست لجستیک کشور سرپا و فعال است و بعدها نقش پلتفرم‌های آنلاین در این میان هم در یادها خواهد ماند.

این دقیقاً مشابه وضعیتی است که در اکوسیستم سلامت هم شاهد آن هستیم. موضوع مشاوره‌های رایگان و یا نیم‌بهای سلامت روان یکی از اولین حرکت‌هایی بود که اکوسیستم دیجیتال کشور و کسب‌وکارهای مختلف آن برای شهروندانی که نگرانی و اضطراب این روزها آزارشان می‌داد به راه افتاد. اکوسیستمی که طنز تلخ ماجرا به ما یادآور می‌شود تا همین چند هفته پیش درگیر رگولاتوری پرزدوخوردی با وزارت بهداشت بود حالا تلاش دارد در کنار تلاش‌های میدانی این وزارتخانه در حوزه سلامت، بتواند بازویی باشد برای تسهیل دسترسی مردم و خانواده‌ها به خدمات حوزه روان‌شناسی و سلامت روان.

اعلان حضور کسب‌وکاری

از طرف دیگر صفحات برخی از چهره‌های شناخته‌شده اکوسیستم نوآوری را که مرور می‌کنید متوجه می‌شویم کم‌کم آن شوک اولیه روزهای ابتدایی دارد جای خودش را به بازآرایی روحی و روانی و حتی کسب‌وکاری می‌دهد. چهره‌هایی چون بنیان‌گذاران و مدیران عامل علی‌بابا، تپسی، توسن، رمیس، فاخر، دیجی کالا و... که ضمن موضع‌گیری‌های ملی و وطنی که در برابر این جنگ ابراز می‌کنند تلاش دارند به همکاران و هم‌قطارانشان در این زیست‌بوم بگویند زندگی ادامه دارد و باید کسب‌وکارها و آنچه در این اکوسیستم ساخته شده را از گزند ناامیدی و هراس دور نگه داشت و با همه توان ادامه داد.

حتی جنبشی راه‌افتاده تا کسب‌وکارها ضمن اعلام آمادگی برای ادامه دادن از امکان‌های کمک و همکاری با یکدیگر بگویند. این نشان می‌دهد که اکوسیستم در حال بازگشتن هرچند نصف و نیمه به روال معمول خود است. اگرچه که ممکن است برخی کسب‌وکارها بنا به ذات خدمات و ماهیتشان دیرتر بتوانند به صحنه برگردند؛ اما فعلاً در این روزهای سخت، همین نشانه‌های اندک هم جای بسی امیدواری است.

شکی نیست که با بازگشت بخشی از مردم از سفرهای اجباری و همین‌طور دفع حملات سایبری روزهای اول و باز شدن ادارات دولتی، زندگی کسب‌وکاری در اکوسیستم نوآوری سرزنده‌تر شود. فعلاً و تا آن موقع قلب و جان و تن ما برای ایران می‌تپد و از آن ایران است.

هنر تطبیق پذیری ایرانیان از دیروز تا امروز

چرا در این روزها فراتر از تاب‌آوری به تطبیق‌پذیری نیاز داریم؟

در شرایطی که پس از تجاوز رژیم اسرائیل به ایران بسیاری صحبت از تاب‌آوری می‌کنند؛ اما یک نکته بسیار مهم و فراتر از آن تطبیق‌پذیری با شرایط است که ایرانیان در طول تاریخ آن را به‌خوبی نمایش داده‌اند.

اگر به عقب برگردیم یکی از دلایل ماندگاری ایرانیان و وجود کشوری به نام ایران و از بین نرفتن آن علاوه بر تاب‌آوری هنر تطبیق‌پذیری بوده است. این هنر را می‌توان از زمان حمله اعراب به ایران به‌خوبی مشاهده کرد. زمانی که در بسیاری از کشورهایی که اعراب به آن ورود کردند زبان رسمی و جغرافیای آن تغییر کرد؛ اما ایرانیان توانستند با شرایط آن زمان، خود را تطبیق دهند، زبان خود را حفظ و درنهایت بقای خود را تضمین کنند.

اگر به جلوتر بیایم در زمان حمله مغول به ایران نیز شرایط مشابه شکل گرفت. علی‌رغم تمام سختی‌هایی که ایرانیان در

این دوره کشیدند؛ اما این فرهنگ ایرانی بود که باعث شد دانشمندان بنام ایرانی در این دوره شکوفا شوند. در دوره‌های مختلف از جمله حمله ترکان به ایران

شاهد همین شرایط بودیم. حمله افغان‌ها به ایران، اشغال ایران در جنگ‌های اول و دوم جهانی و... همگی باعث نشد که ماهیت ایران از بین برود. ایران و ایرانی‌ها در دوره‌های مختلف از این بزنگاه‌های سخت باتکیه‌بر فرهنگ والای خود عبور کرده‌اند.

اگر نگاهی به شاهنامه فردوسی در دوره سلطان

محمود غزنوی داشته باشیم شاهد همین شرایط هستیم. فردوسی اگرچه در شاهنامه در بخش‌هایی از آن به مدح سلطان محمود پرداخته اما توانست بزرگ‌ترین کتاب حماسی تاریخ ایران را به نظم در بیاورد. این هنر ایرانیان در زمان مولانا، سعدی، حافظ هم بر ایران حاکم بوده است.

اگر در یک نگاه ابتدایی در همان دوره این شاعران می‌زیستیم شاید تنها افرادی می‌دیدم که در دربار پادشاهان به مدح و سنا برای امرار معاش می‌پرداختند؛ ولی تاریخ در طول سالیان به نحو دیگری این شعرا را قضاوت کرده و آثار آنها در تاریخ ماندگار شده است. هدفی والا که اجازه نداده ایران از بین برود و بزرگ‌ترین دانشمندان و شعرا در سخت‌ترین دوران این کشور شکل گرفته است.

در جنگ جهانی اول هم اگرچه ایران از جنوب تحت اشغال بریتانیا و از شمال تحت اشغال روسیه قرار گرفت و تنها دولت ایران در مرکز کشور اعمال حاکمیت می‌کرد؛ اما همان زمان هم تاب‌آوری و تطبیق‌پذیری ایرانی‌ها با شرایط موجود تبدیل به

هنر تطبیق پذیری ایرانیان از دیروز تا امروز

تحولی جدی و شگرف پس از اشغال شد و شاید بخشی از توسعه ایران پس از آن دوران شکل گرفت. این در حالی بود که در همان دوران امپراتوری عثمانی به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین امپراتوری‌های تاریخ جهان طبق قرارداد فینکن - اشتاین به چندین کشور تجزیه شد و حتی کشورهایی مثل سوریه و لبنان از دل همین توافق خارج شدند. اما در همان دوران ایران علی‌رغم اشغال تجزیه پیدا نکرد. چرا که در همان دوران افرادی این هنر را داشتند که در چندین بخش بتوانند با ارائه راهکارهای مشخص برای ایران راهی بسازند تا باقی بماند. علی‌رغم اینکه شاید تاریخ نقدهای فراوانی به اقدام آن‌ها داشت؛ ولی در نهایت اجازه تجزیه ایران داده نشد.

این اتفاق در جنگ جهانی دوم پس از اشغال ایران نیز رخ داد. در همان دوران شوروی به‌عنوان یکی از کشورهایی که

شمال ایران را اشغال کرد حتی پس از جنگ نیز تمایلی برای خروج از ایران نداشت. اما در نهایت قوام در مذاکرات فشرده‌ای که داشت اجازه تجزیه ایران را نداد و در نهایت جلوی هرگونه تجزیه ایران گرفته شد و حتی مردم ایران خودشان در برابر هرگونه فعالیت جدایی‌طلبانه ایستادند و اجازه به ثمر رسیدن هرگونه فعالیت جدایی‌طلبانه داده نشد.

در جنگ تحمیلی هشت ساله کشورمان نیز این تطبیق‌پذیری با شرایط بیش از هر زمانی خود را نمایان کرد. حتی در این

دوره شاهد آن بودیم شرکت‌های بزرگی شکل گرفت و توانستند شروع کار خود را از همان زمان آغاز کنند و به شرکت‌های بزرگی تبدیل شدند که امروز شاهد آن هستیم. از طرفی مردم در همان زمان هم تلاش کردند تا زندگی کنند، هرچند که سبک زندگی‌ها در آن دوران بسیار متفاوت بود. هرچند ما نسلی هستیم که پس از جنگ به دنیا آمدیم؛ ولی روایت‌هایی از جنگ را شنیدیم و اثرات آن را در زندگی خود دیدیم. زمانی که پس از جنگ به مدرسه رفتیم با پناهگاه‌هایی مواجه بودیم که اگرچه تبدیل به محلی برای انباری یا زباله‌دانی مدرسه شده بود؛ اما بسیاری تعریف می‌کردند که در شرایط جنگی به همین پناهگاه‌ها می‌رفتند تا از موشک‌باران تهران در امان باشند.

اگر تعارف را نیز کنار بگذاریم زادوولد دهه ۶۰ نشان از زندگی مردمی بود که سعی کردند در این دوره به زندگی عادی بازگردند و شاید بتوان فرزندآوری در آن دوران را راهی برای تطبیق‌پذیری افراد دانست.

روایت عروسی‌هایی که در دوران جنگ شکل گرفت؛



میثم سلیمانی
مدیر اجرایی راه‌کار



msr52004@gmail.com



مردم ایران این هنر را دارند که در شرایط سخت ادامه دهند و همین‌طور کسب‌وکارها اگرچه با شرایط سختی با ادامه راه مواجه هستند

تاب‌آوری و مسئولیت‌پذیری در زمانه جنگ

تاب‌آوری امروز، فقط زنده ماندن نیست؛ یعنی شفاف بودن با کاربران، یعنی پذیرفتن مسئولیت، یعنی جدی گرفتن امنیت و یعنی آماده بودن برای هر اتفاقی که انتظارش را نداریم

راستش را بخواهید، هیچ‌وقت فکر نمی‌کردم در زندگی‌ام پاندمی یک ویروس را ببینم، قرنطینه را تجربه کنم، یا طعم زندگی در سایه جنگ را بچشم. اما زندگی، همین است دیگر.

آنچه را غیرممکن، دور یا حتی کابوس می‌دانیم، یک‌روزی بی‌خبر می‌نشانند درست جلوی چشمانمان. همین حالا، در میانه روزهایی که چیزی شبیه به کابوس‌اند، مدام از خودم می‌پرسم: واقعاً قرار بود چه بشود؟ و حالا باید چه کنیم؟ در روزهای اول جنگ، حس غریبی داشتم. ترکیبی از ترس، بی‌قراری، نگرانی و هراس از دست دادن همه‌چیزی که با سال‌ها تلاش ساخته بودم. مدام فکر می‌کردم جنگ آمده تا همه‌چیز را با خودش ببرد، تا هیچ چیزی باقی نگذارد. اما حالا، با گذشت بیش از یک هفته از این وضعیت، اگرچه هنوز پر از خشم و ترس و اضطراب هستم، اما یک چیز را دارم آرام‌آرام می‌فهمم: جنگ، همیشه هم در خراب‌کردن «همه‌چیز» موفق نمی‌شود.

در دل این ویرانی، چیزی هنوز در آدم‌ها روشن است: اشتیاقی برای ساختن دوباره، تلاشی بی‌وقفه برای دلگرمی دادن به خانواده، به همکاران، به کارمندان و حتی به خودمان. تلاشی

برای زنده نگه داشتن امید، برای چسبیدن به معنای زندگی، و برای یادآوری اینکه هنوز می‌شود ایستاد و هنوز می‌شود ادامه داد.

این روزها، واژه‌ای که مدام در ذهنم تکرار می‌شود، «تاب‌آوری» است. نه به‌عنوان یک شعار بلکه به‌عنوان یک جور توان درونی برای ایستادن در دل طوفان. به‌نظم حالا، اگر یک چیز واقعاً حیاتی و ضروری باشد، همین تاب‌آوری است؛ تاب‌آوری در زندگی فردی‌مان، در زندگی کاری‌مان، در روابط‌مان، در کسب‌وکارهای کوچکی که برای ماندن می‌جنگند، در شرکت‌های فناوری که با قطعی اینترنت دست‌وپنجه نرم می‌کنند، در سازمان‌هایی که زیرساخت‌های مالی کشور را سرپا نگه داشته‌اند، و در آدم‌هایی که یاد گرفته‌اند در همین وضعیت هم کار کنند، هم امید بدهند و هم دوام بیاورند. همین‌ها

باعث شد تصمیم بگیرم این یادداشت را بنویسم؛ برای توجه بیشتر به موضوع تاب‌آوری در روزگار جنگ!

تجربه بحران، آزمون بزرگ تاب‌آوری

بامداد ۲۳ خردادماه ۱۴۰۴ بود که ایران با یکی از پرمخاطره‌ترین لحظات تاریخ معاصر خود روبه‌رو شد. فکر

زمانی که پدرم تعریف می‌کرد خواهرزاده خود را در بی‌برقی سال‌های آغازین جنگ به اهواز برده تا به خانواده داماد برساند. شاید بگوییم سبک زندگی آن دوران با شرایط امروز متفاوت است. اما واقعیت آن است روایت‌های آن دوران نشان می‌دهد که مردم به زندگی ادامه دادند. ازدواج کردند، بچه‌دار شدند و زندگی عادی را در شرایط جنگی ادامه دادند. هرچند عبارت «عادی» با نگاه امروز بسیار سخت به نظر می‌رسد؛ ولی واقعیت آن است تمام این موقعیت‌ها بخشی از زندگی عادی بوده که در آن دوران شکل گرفته است و حالا بچه‌های آن دوران نیروی کار امروز و فرزندان امروز کشورمان را شکل داده‌اند. دهه ۶۰ هرچند یک دهه سخت برای کشور بود؛ اما جوان‌ترین جمعیت تاریخ کشور را شکل داد و هرچند این نسل گلایه‌های فراوان داشته؛ اما آنها نیز به مانند پیشینیان خود سعی کردند تطبیق‌پذیری را بیاموزند و آن را در زندگی و شرایط امروز ادامه دهند.

اگر به شرایط امروز نگاه کنیم و کمی به عقب‌تر برگردیم جنس بحران کرونا در ایران و جهان تا حدودی متفاوت بود. چرا که مردم ایران هنر تطبیق‌پذیری را بیش از سایر کشورها آموزش دیده بودند. حتی بحران تصاویری که از فروشگاه‌های دنیا در آن دوران منتشر شد در ایران شاهد آن نبودیم. حتی در شرایطی که روزهای سخت کرونا بیش از سایر کشورهای دنیا در ایران طول کشید؛ ولی واقعیت آن است هنر تطبیق شرایط را برای ایرانیان تغییر داد و حتی در این دوره نیز بخشی از کسب‌وکارها که توانستند خود را با شرایط تطبیق دهند رشد‌های چشمگیری را برای خود رقم زدند. اگر به شرایط امروز برگردیم پس از تجاوز رژیم اسرائیل به خاک کشور عریزمان اتفاقی رخ داد که شاید هیچ یک از کسب‌وکارها و مردم این تصور را نداشتند در این بازه زمانی چنین اتفاقی رخ دهد. در قدم اول همه کسب‌وکارها در شوک قرار گرفتند و در قدم اول برخی تصمیم به دورکاری گرفتند، برخی تصمیم گرفتند که از تهران به نقاطی امن بروند تا به نحوی از این برهه زمانی عبور کنند.

در طول یک هفته گذشته در گفت‌وگوهایی که راه پرداخت با صاحبان کسب‌وکارهای حوزه اقتصاد نوآوری انجام داد این نگاه وجود داشت بعد از عبور از شوک اولیه تلاش کردند خود را با شرایط به نحوی تطبیق دهند. برخی سرویس‌های خود را رایگان کردند و برخی دیگر سعی کردند پایداری سرویس خود را حفظ کنند.

حتی در این بین اگرچه یک موج اولیه برای خروج از شهرها و بخصوص تهران شکل گرفت؛ اما در نهایت با طولانی شدن شرایط قطعاً مردم ایران خود را با شرایط تطبیق می‌دهند تا زندگی ادامه پیدا کند.

مردم ایران این هنر را دارند که در شرایط سخت ادامه دهند و همین‌طور کسب‌وکارها اگرچه با شرایط سختی با ادامه راه مواجه هستند؛ اما با نگاه به مدل کسب‌وکاری و تغییراتی که در این مدل انجام خواهند داد می‌توانند به حیات خود ادامه دهند.

واقعیت آن است در این روزهای سخت و حساسی که در پیش رویمان وجود دارد بیش از هنر تاب‌آوری به هنر تطبیق‌پذیری نیاز داریم و همین موضوع باعث شده است تا به مدلی که در طول قرن‌ها یاد گرفته‌ایم با آن پیش برویم.

جهانی است.

اما آنچه برای من ملموس‌تر بود، مجموعه گفت‌وگوهایی بود که طی این مدت در راه پرداخت با مدیران نزدیک به ۲۰ شرکت انجام دادیم. آنچه از این گفت‌وگوها دریافت کردم، تلاشی شبانه‌روزی و کاملاً مسئولانه بود: تلاشی برای آنکه سرویس‌ها قطع نشوند، پشتیبانی‌ها فعال بمانند و کاربران بتوانند با کمترین میزان اختلال، خدمات مورد نیاز خود را دریافت کنند. این سطح از تلاش، برای من مصداق روشنی از تاب‌آوری در عمل است.

البته در این روزها، شاهد آسیب‌پذیری‌ها، اختلال‌ها و مشکلاتی هم بودیم. حملات سایبری به زیرساخت‌های بانکی، زنگ خطر مهمی برای امنیت مالی کشور بود. حمله به یکی از بزرگ‌ترین صرافی‌های رمزارز و شناسایی دسترسی غیرمجاز به بخشی از کیف پول‌های گرم کاربران این صرافی نیز نشان داد، نیاز به تاب‌آوری البته با سرمایه‌گذاری در امنیت و شفافیت داریم. با این حال، واکنش مسئولانه این صرافی رمزارز در پذیرش کامل مسئولیت‌ها، ارائه توضیحات شفاف و تضمین جبران خسارت از محل منابع داخلی نشان داد حتی در دل بحران، می‌توان اعتماد عمومی را ترمیم کرد و الگویی برای رفتار حرفه‌ای ساخت.

با تمام این اتفاق‌ها، شاید یکی از موضوعات مهم این ایام، انتخاب وزیر جدید اقتصاد توسط مجلس شورای اسلامی بود؛ تصمیمی که باوجود فضای جنگی، حامل پیام‌هایی روشن درباره امید به آینده، ماندگاری نخبگان و ضرورت ساختن اقتصادی درون‌زا و فناورانه بود.

تاب‌آوری امروز یعنی چیزی فراتر از زنده ماندن در نهایت فکر می‌کنم این بحران، فرصتی واقعی برای بازتعریف مفهوم تاب‌آوری در صنعت مالی و فناوری ایران باشد. می‌دانم الان در شرایطی قرار داریم که بعضی‌ها ممکن است بگویند «تاب‌آوری دیگر چیست؟ وسط این همه بحران و ترس؟» اما واقعاً معتقدم که باید تاب بیاوریم و باید دوام بیاوریم. چون اگر قرار است در این وضعیت بمانیم و ادامه بدهیم، باید از همین حالا برایش آماده باشیم.

تاب‌آوری امروز فقط زنده ماندن نیست؛ خیلی فراتر از آن است. یعنی شفاف بودن با کاربران. یعنی اینکه مسئولیت‌پذیر باشیم. یعنی امنیت را جدی بگیریم. یعنی در سخت‌ترین لحظه‌ها هم بتوانیم با مشتری‌مان در تماس باشیم. یعنی آماده باشیم برای هر چیزی که ممکن است اتفاق بیفتد.

این‌ها را وقتی بیشتر درک کردم که دیدم بعضی از شرکت‌ها در همین روزهای بحرانی، کانال‌های ارتباطی و ظرفیت پشتیبانی‌شان را دوبار برابر کرده‌اند تا خیال کاربران‌شان راحت باشد. یعنی وسط همه این نگرانی‌ها، یک نفر هست که جواب بدهد و بگوید: «ما هنوز اینجا هستیم.» به نظر من این یعنی تاب‌آوری. همین تلاش‌ها، همین بیدار بودن‌ها، همین مسئولیت‌پذیری‌ها، مهم‌ترین سرمایه ماست در دل بحران.

می‌کنم تجاوز رژیم صهیونیستی به خاک کشور، صرفاً یک تهدید نظامی نبود؛ بلکه آزمونی واقعی برای سنجش تاب‌آوری زیرساخت‌های اقتصادی، دیجیتال و اجتماعی به شمار می‌رفت. اگرچه جنگ در آسمان و زمین جریان داشت، اما سنگین‌ترین فشارهای روانی و ساختاری بر دوش کسب‌وکارها، سازوکارهای بانکی، شبکه‌های ارتباطی و پلتفرم‌های فناوری مالی فرود آمد. جایی که بحران با قطع اینترنت، حملات سایبری و اختلال در جریان سرویس‌دهی‌ها خودش را نشان داد. با این حال، یک چیز از پا نیفتاد: کسب‌وکارهایی که دوام آوردن را بلد بودند! آن‌هایی که با قلقی بحران آشنا بودند.

کسب‌وکارهایی که نه با خبر حمله از هم پاشیدند، نه با قطع اینترنت تعطیل شدند.

کسب‌وکارها در میدان بقا

در همین روزهایی که همه‌چیز در خاکستری‌ترین حالت خودش قرار دارد، پلتفرم‌ها و کسب‌وکارهایی که تا دیروز چشم‌به‌راه سرمایه‌گذار خارجی و بازار منطقه‌ای بودند، حالا فقط یک خواسته دارند: بقا! نوبیتکس و چند بانک هدف حمله قرار گرفتند. برخی بانک‌ها پیامک هشدار فیشینگ ارسال کردند. صرافی‌ها معاملات را متوقف کردند و قیمت دلار بالا رفت. امید خیلی‌ها و سرمایه برخی دیگر از دست رفت. برخی کاربران، از ترس حملات سایبری، رمزهای خود را تغییر دادند و بسیاری اصلاً اینترنت نداشتند تا بفهمند چه گذشته است!

از بحران تا بازسازی اعتماد

پرسش اصلی اما در این شرایط بحرانی این است: آیا می‌توان در برابر تهدیدهای شدید امنیتی، فناوری را تاب‌آور و خدمات مالی را پایدار نگه داشت؟ پاسخ در روزهای پس از بحران تا حدی امیدوارکننده بود برایم. بانک‌ها باوجود شرایط فوق‌العاده، فعالیت خود را حفظ کردند. بازار سرمایه برای جلوگیری از بروز شوک‌های هیجانی تعطیل شد، اما شبکه پرداخت کشور تا حدود زیادی پایدار ماند. مسئولان نیز اعلام کردند که زیرساخت‌های ارتباطی داخلی فعال است و محدودیت‌ها عمدتاً مربوط به اتصال به اینترنت



گزارش تصویری تجاوز رژیم صهیونیستی به خاک ایران







حملات سایبری

در ادامه حملات نظامی رژیم اسرائیل

در پی حملات اسرائیل به ایران، بانک پاسارگاد و سپه، و همچنین پلتفرم مبادلات رمزارز نوبیتکس دچار حملات سایبری و اختلال شدند

به سرقت رفت و بعدها این حجم خسارت مالی تا ۱۰۰ میلیون دلار هم برآورد شد. عددی که رقم قابل توجهی به حساب می آید. این سرقت باعث شوک گسترده‌ای در جامعه کاربران رمزارزهای ایرانی شد. امیرحسین راد، مدیرعامل نوبیتکس، در پیام‌های جداگانه‌ای در شبکه اجتماعی ایکس (توییتر سابق) ضمن تأیید حمله، به کاربران اطمینان داد که خسارت‌های مالی آنان به طور کامل از طریق صندوق

زیرساخت‌های اطلاع‌رسانی و به‌ویژه کیف پول گرم این مجموعه مورد دسترسی غیرمجاز قرار گرفته است. کارشناسان امنیتی این پلتفرم بلافاصله پس از شناسایی رخنه امنیتی، همه دسترسی‌های خارجی را قطع کردند و روند جابه‌جایی دارایی‌ها به کیف پول‌های سرد ایمن آغاز شد. بر اساس گزارش‌های منتشر شده اولیه حدود ۴۸ میلیون دلار از دارایی کاربران از کیف پول گرم این صرافی

شکل جدی بروز کرد، نگرانی‌های زیادی را درباره امنیت دیجیتال نظام بانکی و رمزارزی به وجود آورد.

سرت از صرافی رمزارز ایرانی

یکی از مهم‌ترین رویدادهای این موج حملات، نفوذ سایبری به پلتفرم نوبیتکس بود؛ یکی از بزرگ‌ترین صرافی‌های رمزارز در ایران. صبح چهارشنبه ۲۸ خرداد، نوبیتکس در اطلاعیه‌ای رسمی اعلام کرد که بخشی از

درحالی‌که ایران در بامداد جمعه ۲۳ خرداد ۱۴۰۴ با تجاوز نظامی رژیم صهیونیستی روبه‌رو شد، از سوی دیگر جنگی کم‌سروصدا و پیچیده در فضای سایبری علیه زیرساخت‌های حیاتی و مالی ایران آغاز شد. در این شرایط حساس، شبکه برخی از بانک‌ها و یکی از پلتفرم‌های رمزارزی کشور هدف حملات هماهنگ سایبری قرار گرفتند و اختلالاتی در ارائه خدمات آن‌ها به وجود آمد. مجموعه این رخدادها که از اواخر خردادماه به

بیمه و ذخایر نوبیتکس جبران خواهد شد. همچنین او از جامعه هکرهای کلاه‌سفید و پژوهشگران امنیتی خواست تا در بازسازی و تقویت زیرساخت‌های امنیتی صرافی مشارکت کنند. پیام‌هایی که نشان‌دهنده جدیت نوبیتکس در مواجهه با بحران و حفظ اعتماد کاربران بود.



نوبیتکس در اطلاعیه خود که از طریق کانال‌های رسمی منتشر شد، اعلام کرد: «صبح امروز ۲۸ خرداد، تیم فنی ما نشانه‌هایی از دسترسی غیرمجاز به بخشی از زیرساخت‌های اطلاع‌رسانی و کیف پول گرم را شناسایی کرده است. بلافاصله پس از تشخیص، تمام دسترسی‌ها متوقف شد و تیم‌های امنیتی داخلی ما در حال بررسی دقیق ابعاد این حادثه هستند.

یاد آور می‌شویم دارایی کاربران مطابق استانداردهای ذخیره سرد در امنیت کامل است و حادثه فوق فقط بخشی از دارایی کیف پول‌های گرم را تحت تأثیر قرار داده است. نوبیتکس مسئولیت کامل این حادثه را پذیرفته و به کاربران اطمینان می‌دهیم که تمام خسارات احتمالی از طریق صندوق بیمه و منابع نوبیتکس جبران خواهد شد. تا زمان بررسی کامل، به طور موقت، دسترسی وب‌سایت و اپلیکیشن وجود ندارد.»

همچنین، نوبیتکس پیش‌تر در بیانیه‌ای اعلام کرده بود که اختلال در دسترسی به وب‌سایت و اپلیکیشن این صرافی به دلیل مشکلات زیرساختی اینترنت کشور است، اما پس از شناسایی حمله سایبری، این موضوع به‌عنوان دلیل اصلی قطعی خدمات اعلام شد.

در ادامه نوبیتکس همچنین در دومین بیانیه رسمی خود اعلام کرد: «همان‌گونه که پیش‌ازاین به اطلاع رسید، صبح امروز چهارشنبه ۲۸ خردادماه، دسترسی غیرمجاز به بخشی از زیرساخت‌های اطلاع‌رسانی و کیف پول گرم نوبیتکس شناسایی شد. تیم‌های فنی و امنیتی نوبیتکس از همان دقایق ابتدایی نسبت به تشخیص و رفع این موضوع فعال شدند و تا این لحظه اقدامات زیر جهت صیانت از دارایی‌های کاربران نوبیتکس انجام شده است:

تمامی سرورهای مرتبط با نوبیتکس در دیتاسنترها از شبکه خارج شده‌اند و دسترسی به سرورها امکان‌پذیر نیست. موجودی تمامی کیف پول‌های گرم نوبیتکس تخلیه شده و به آدرس‌های امن منتقل شده است تا دسترسی خارجی به این موجودی‌ها قطع شود. میزان دقیق دارایی خارج شده از این کیف پول‌ها در حال بررسی است و به اطلاع خواهد رسید. تیم فنی در حال تلاش برای اطمینان از وضعیت سرورهای فیزیکی و بازگرداندن دسترسی کاربران به سایت نوبیتکس هستند. اطلاعات تمامی حساب‌های کاربران در سرورهای پشتیبان ذخیره شده است و پس از ایجاد مجدد دسترسی به پنل کاربری، میزان موجودی کیف پول هر یک از کاربران بدون هرگونه تغییری قابل مشاهده خواهد بود. نوبیتکس از دقایق ابتدایی این اتفاق، با پلیس فتا و دستگاه‌های مسئول در ارتباط بوده است و اقدامات اساسی نسبت به حفظ و صیانت دارایی‌های کاربران و بازبایی حداکثری دارایی‌های منتقل شده از کیف پول‌های گرم را انجام داده است.»

◀ **بیانیه مدیرعامل نوبیتکس از آخرین وضعیت این صرافی پس از حمله سایبری**
در ادامه اقدامات نوبیتکس پس از اینکه صبح روز ۲۸ خرداد ۱۴۰۴ هدف حمله سایبری قرار گرفت و تعهد داد که خسارت کاربران را جبران می‌کند، امیرحسین راد مدیرعامل این صرافی بیانیه‌ای ویدئویی از آخرین وضعیت نوبیتکس را در صفحه آپارات این صرافی منتشر کرد.



راد اعلام کرد که پیام‌های مردم را دریافت کرده و از اینکه دارایی‌های آنها در نوبیتکس پس‌انداز و سرمایه آنها بوده آگاه است. او بار دیگر تأکید کرد که مبلغ به سرقت رفته از کیف پول‌های گرم را جبران می‌کند. او گفت که از کاربران درخواست دارد تنها منبع خبری آن‌ها درباره این حادثه کانال‌های رسمی نوبیتکس باشد.

راد توضیح داد که این حمله هدفی سیاسی داشته تا به مال و روان مردم آسیب بزند و نوبیتکس در این زمینه با مشاوران فنی و پلیس فتا همکاری می‌کند و به شکل موازی در حال پیگیری حقوقی است.



◀ **وقوع اختلال در بانک سپه**
اما پیش از این اتفاق بانک سپه به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین مؤسسات مالی دولتی کشور، در تاریخ ۲۷ خرداد دچار اختلالات گسترده در خدمات الکترونیکی و غیرحضوری خود شد. بانک سپه علاوه بر خدمات بانکی معمول، نقش مهمی در پشتیبانی از سامانه کارت سوخت و زیرساخت‌های حیاتی کشور ایفا می‌کند. اختلالات ناشی از حمله سایبری این بانک موجب ایجاد مشکلاتی در دسترسی به خدمات کارت، اینترنت بانک و همچنین در برخی جایگاه‌های سوخت شد.

در پی اختلال در خدمات بانک سپه، تمهیداتی برای جلوگیری از وقفه در واریز حقوق‌ها نیز توسط این بانک اندیشیده شد. پرداخت حقوق خردادماه بازنشستگان و مستمری‌گیرانی که حساب آن‌ها در این بانک بود، از طریق سایر بانک‌های کشور انجام شد. این اقدام با هدف حفظ آرامش و پایداری در جریان پرداخت‌ها و جلوگیری از آسیب‌های اجتماعی و اقتصادی به ذی‌نفعان صورت گرفت.

مدیر فناوری اطلاعات بانک سپه، بهزاد صفری، در گفت‌وگو با راه پرداخت ضمن اشاره به شرایط خاص و پیچیده امنیتی کشور، از ارائه جزئیات بیشتر خودداری کرد و تنها اظهار داشت که «ان‌شاءالله به‌زودی این مشکل برطرف خواهد شد.»

سرانجام، بانک سپه در تاریخ ۳۱ خرداد با انتشار اطلاعیه‌ای اعلام کرد که اختلال خدمات کارت‌های

نقدی این بانک برطرف شده و مشتریان می‌توانند از این خدمات استفاده کنند. در ادامه این اطلاعیه، اشاره شد که زمان دسترسی به خدمات اینترنت بانک و موبایل بانک نیز به‌زودی اطلاع‌رسانی خواهد شد.



◀ **وقوع اختلال در بانک پاسارگاد**
هم‌زمان با اختلالات نوبیتکس و بانک سپه، بانک پاسارگاد نیز دچار مشکلاتی در ارائه خدمات اینترنتی و موبایل بانک شد. از صبح ۲۸ خرداد گزارش‌هایی از کندی یا قطع دسترسی به سامانه‌های بانکی این بانک منتشر شد.

روابط عمومی بانک پاسارگاد نوشت: «باسلام و احترام. همکاران ما بی‌وقفه در حال بررسی برای رفع اختلال پیش آمده هستند. از شکیبایی شما سپاسگزاریم.» در تاریخ ۲۹ خرداد بانک پاسارگاد اعلام کرد که مشکل خدمات کارتی این بانک برطرف شده و از شنبه همه شعب آن پول نقد فراوان برای برطرف کردن نیاز مشتریان در اختیار خواهد داشت.



◀ **شایعه هک بانک ملی؛ واقعیتی که به شایعه بدل شد**
در اوج این اختلالات، در شبکه‌های اجتماعی شایعات گسترده‌ای درباره هک بانک ملی و حتی بانک ملت منتشر شد. کاربران از دریافت مبالغ غیرمنتظره واریزی به حساب‌های خود خبر دادند که باعث شد گمانه‌زنی‌هایی درباره نفوذ سایبری به این بانک‌ها شکل بگیرد. اما تحقیقات و پیگیری‌ها، این شایعات را تکذیب کرد. واقعیت این بود که مبالغ واریزی، پرداخت حقوق کارکنانی بود که حساب حقوقشان در بانک سپه ثبت شده بود؛ اما به دلیل اختلال در خدمات بانک سپه، وجه به حساب فعال آنان در سایر بانک‌ها مانند بانک ملی و ملت منتقل شده بود.

بنابراین، نه‌تنها بانک ملی و ملت هک نشده بودند، بلکه این اتفاق یک پیامد جانبی از اختلال در بانک سپه و سیستم انتقال بین‌بانکی بود.

◀ **واکنش سخنگوی دولت درباره اتفاقاتی که برای بانک‌ها افتاد**
فاطمه مهاجرانی، سخنگوی دولت چهاردهم، در تاریخ

۲۸ خرداد در رابطه با مشکلات پیش آمده از جمله حمله سایبری به بانک‌ها، مشکلات دریافت اسکناس و اختلال و امنیت اینترنت توضیح داد.

فاطمه مهاجرانی، سخنگوی دولت چهاردهم، با حضور در تلویزیون اعلام کرد: «اولویت اصلی بانک مرکزی نگهداری پایداری شبکه بانکی است. اختلال به وجود آمده در عملکرد بانک‌های سپه و پاسارگاد بوده، نه در نگهداری داده‌های مردم.» او تأکید کرد که کارشناسان در حال رسیدگی به مشکل هستند و به‌زودی سامانه‌های بانکی به وضعیت اولیه باز خواهند گشت.

مهاجرانی همچنین با اشاره به سهم ۹۰ درصدی شبکه بانکداری الکترونیکی بیان کرد: «با اختلال در سامانه‌های دو بانک سپه و پاسارگاد حجم تقاضا بر باقی شبکه افزایش یافته و منجر به اختلال شده است.»

او با بیان اینکه به دلیل افزایش تردد در جاده‌ها رساندن اسکناس به تمام مناطق به‌کندی پیش می‌رود. خاطرنشان کرد این موضوع به‌زودی حل خواهد شد.

او در ادامه گفت: «بانک سپه مسئول واریز حقوق بازنشستگان نظامی است و طبق گفته‌های حمید پورمحمدی، رئیس سازمان برنامه و بودجه و محمدرضا فرزین، رئیس کل بانک مرکزی، پرداخت حقوق بازنشستگان و مستمری‌گیران آغاز شده و ظرف ۷۲ ساعت کار به انجام خواهد رسید.»



سخنگوی دولت در مورد وضعیت اینترنت هم بیان کرد: «دولت چهاردهم متعهد به جریان آزاد داده است؛ ولی از آنجایی که حفظ امنیت اولویت است، به همین دلیل سرعت اینترنت به تشخیص کارشناسان در برخی ساعات کاهش پیدا می‌کند.»

او در ادامه با تأکید بر حفظ جریان آزاد گفت: «ما شاهد حمله سایبری به زیرساخت‌ها بودیم و به همین دلیل سرعت اینترنت کاهش پیدا کرد. تا زمانی که اضطراب وجود نداشته باشد، سراغ اینترنت ملی نخواهیم رفت.»

او در مورد تأمین و توزیع کالاهای اساسی و خدمات عمومی مثل نان، روغن، شیرخشک تأکید کرد که هیچ مشکلی وجود ندارد و توضیح داد «به دلیل تغییر در الگوی جمعیت مناطق زیرساخت لجستیکی و تأمین با تأخیر مواجه شده است.»

◀ **پشت پرده حملات**
تحلیل کارشناسان امنیت سایبری حاکی از آن است که حملات اخیر، بیش از آنکه رخداد‌های مستقل و تصادفی باشند، بخشی از یک جنگ ترکیبی گسترده‌تر علیه ایران به شمار می‌روند. در این جنگ، هم‌زمان با حملات نظامی و سیاسی، جنگ دیجیتال نیز شدت یافته و زیرساخت‌های حیاتی و اقتصادی کشور هدف گرفته شده است.

دو گروه هکری اصلی در این زمینه مطرح‌اند: گروه «گنجشک درنده» که مسئولیت حمله به نوبیتکس و احتمالاً بانک سپه را پذیرفته و ارتباطاتی با اسرائیل دارد؛ و گروه «کدبریکرز» که پیش‌ازاین ادعا شده شده بود نفوذ به بانک سپه و افشای داده‌های گسترده را انجام داده است. حملاتی که نه‌تنها به‌منظور سرقت مالی، بلکه بیشتر برای ضربه زدن به اعتماد عمومی و ایجاد آشوب در نظام اقتصادی ایران طراحی شده‌اند.



اقتصاد دیجیتال در زمانه بحران: تاب‌آوری، چالش‌ها و نوآوری‌ها

گفت‌وگو با مدیران ارشد اقتصاد دیجیتال و نوآوری درباره تلاش‌ها و تکاپوهایی که در این اکوسیستم برای بقا و پایداری سرویس‌ها در جریان است

محمد مهدی تقی‌پور، مدیرعامل به‌پرداخت ملت، نیز پایداری شبکه پرداخت را تأیید و اظهار کرد: «هیچ مشکلی در سمت ما نبوده و حتی با وجود افزایش تعداد تراکنش‌ها به خصوص در جایگاه‌های سوخت، اختلالی در فرایند انجام تراکنش‌های مالی گزارش نشده است.» او افزود: «درگاه‌های تمام PSPها در ایران در دسترس هستند اما در صورتی که وی‌پی‌ان کاربر روشن باشد امکان پرداخت وجود ندارد، این امر پیش از این نیز وجود داشته است. شبکه پرداخت به صورت پایدار فعال است و روند تراکنش‌ها به صورت عادی انجام می‌شود.» تقی‌پور درباره آمادگی برای شرایط بحرانی گفت: «قوانین تداوم کسب‌وکار را به صورت کامل اجرا کردیم و در صورتی که مشکلی پیش بیاید، آمادگی لازم را داریم.» او تأکید کرد که این شرکت با اجرای پروتکل‌های تداوم کسب‌وکار، از جمله پایش مداوم و پیش‌بینی سناریوهای اضطراری، قادر به مدیریت هرگونه اختلال احتمالی است. در مقابل، مهدی عبادی، مدیرعامل وندار، از کاهش چشمگیر تراکنش‌ها خبر داد: «تراکنش‌ها به راحتی انجام نمی‌شود و تعداد آنها حداقل یک دهم شده است که دلیل

بانکی را روی شبکه ملی ارائه داد. در صورتی زیرساخت‌های مخابراتی و برق قطع شود، تنها راه استفاده از اسکناس است.» مومن‌واقفی درباره موجودی اسکناس و مسکوک هم توضیح داد: «بانک مرکزی طی ۶ ماه گذشته و با توجه به مسائل پدافندی روی افزایش درصد اسکناس و مسکوک کار کرده است. در حال حاضر این فضا به صورت تمام ظرفیت مدیریت می‌شود. یکی از اشکالات شبکه پرداخت ما این است که بیش از حد استاندارد دنیا الکترونیک شده است.» او همچنین درباره پایداری ابزارهای نوین مالی گفت: «ریال دیجیتال پایدار است و روی کیف پول‌های الکترونیکی برای خریدهای خرد کار می‌کند با این حال تعداد پذیرنده‌های فعال ریال دیجیتال زیاد نیست. علاوه بر ریال دیجیتال، سولوشن‌های حلقه بسته نیز در حال حاضر کار می‌کنند. این ابزارهای مستقل از بانک مرکزی آگاهانه توسعه یافته است تا در شرایط اضطراری قابل استفاده باشد.» مومن‌واقفی تأکید کرد که بانک مرکزی با برنامه‌ریزی‌های پدافندی، از جمله افزایش اسکناس و توسعه ابزارهای مستقل، آمادگی لازم برای حفظ جریان مالی کشور را دارد.

مردم و کسب‌وکارها تبدیل شده است. نوش آفرین مومن‌واقفی، معاون فناوری‌های نوین بانک مرکزی، در گفت‌وگو با راه پرداخت، با اطمینان بخشی درباره عملکرد شبکه پرداخت گفت: «طی این چند روز همه چیز خوب بوده است و کارشناسان آی‌تی مانند کادر درمان پای کار بودند. روز جمعه ۲۳ خرداد ماه تعداد تراکنش‌های خرید با پوز در سراسر کشور نسبت به جمعه‌های گذشته ۱۰ درصد نیز افزایش داشت. این خریدها معمولاً شامل نیازهای اولیه مردم می‌شود، کاهشی نداشته است. افت در تراکنش‌های کسب‌وکارهایی که محصولات خاصی می‌فروشند با توجه به شرایط فعلی کشور طبیعی است. متأسفانه کسب‌وکارهای کوچک در هر کشوری که در شرایط جنگی قرار می‌گیرد، آسیب می‌بیند.»

او افزود: «شبکه پرداخت وابسته به شبکه اینترنت نیست و چند سال قبل تستی هم در این خصوص صورت گرفت؛ بدون اینترنت نیز می‌توان سرویس‌های



در بحبوحه تنش‌های نظامی ایران و اسرائیل در خرداد ۱۴۰۴، کسب‌وکارهای حوزه اقتصاد دیجیتال و نوآوری با چالش‌هایی مواجه شده‌اند. کاهش پهنای باند اینترنت، اختلالات گسترده، مشکلات مالیاتی، لجستیکی و تهدیدات امنیت سایبری، این اکوسیستم را تحت فشار بی‌سابقه‌ای قرار داده است. با این حال، مدیران این حوزه با تکیه بر زیرساخت‌های بومی، راهکارهای خلاقانه و مدیریت بحران، تلاش می‌کنند تا خدمات خود را به مردم ارائه دهند، از تأمین مایحتاج اولیه تا ارائه خدمات پزشکی رایگان. راه پرداخت در گفت‌وگو با مدیران ارشد این حوزه، گزارش‌هایی از وضعیت کنونی، چالش‌های پیش‌رو و راهکارهای اتخاذشده منتشر کرده است.

◀ پایداری شبکه پرداخت: ستون فقرات اقتصاد در بحران

در شرایطی که کشور تحت تأثیر تنش‌های نظامی قرار گرفته، پایداری شبکه پرداخت به یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های

آن اختلالات اینترنت است. این اختلالات باعث شده که بسیاری از کاربران در هنگام پرداخت دچار خطا شوند. تراکنش‌های ما یک دهم شده است.» او افزود: «بعید می‌دانم شبکه پرداخت دچار مشکلی شود؛ چالش اصلی اختلال اینترنت است و تا زمانی که این اختلال برطرف نشود نیز تراکنش‌ها با مشکل مواجه هستند. باتوجه به این که اکثر کاربران در حال حاضر از وی‌پی‌ان استفاده می‌کنند، این اختلالات بیشتر نیز می‌شوند.» عبادی تأکید کرد که اختلالات اینترنتی، تجربه کاربران را به شدت تحت تأثیر قرار داده و تا رفع این مشکل، بهبود قابل توجهی در تراکنش‌ها انتظار نمی‌رود.

علیرضا هموطن، مدیر عملیات وندار هم درباره تلاش‌های این شرکت برای افزایش تاب‌آوری گفت: «وندار از مدت‌ها پیش با تکیه بر زیرساخت‌های داخلی و عدم وابستگی به سرویس‌دهنده‌های خارجی، تلاش کرده ریسک ناشی از اختلالات اینترنتی را کاهش دهد؛ مسئله‌ای که در مورد پذیرندگان وندار نیز صدق می‌کند و موجب حفظ پایداری خدمات در شرایط بحرانی شده است.» او افزود: «داده‌های ما نشان می‌دهد که در روزهای اخیر، نرخ خطای تراکنش‌ها به دلیل استفاده از فیلترشکن‌ها مجدداً افزایش یافته و در نتیجه، بخشی از کاربران تجربه نامطلوبی از فرایند پرداخت داشته‌اند. با این حال، سامانه‌های وندار در حال حاضر بدون اختلال و به‌صورت پایدار در حال ارائه خدمات هستند.» هموطن از توسعه ابزارهای نوین هم خبر داد و گفت: «در حال طراحی و تست ابزارهای نیمه‌آنلاین هستیم. این ابزارها قادرند داده‌های تراکنش را به‌صورت آفلاین یا با تأخیر زمانی ثبت کرده و در اولین اتصال پایدار، آن‌ها را همگام‌سازی کنند. چنین قابلیتی نقش مهمی در حفظ عملکرد عملیاتی در شرایط بحرانی خواهد داشت.» او تأکید کرد که وندار با اولویت حفظ سلامت روانی و جسمی کارکنان، به صورت دورکار فعالیت می‌کند و تیم‌های پشتیبانی به‌صورت چرخشی در آماده‌باش هستند.

چالش‌های مالیاتی و عملیاتی: رازینی برای کاهش فشار

علی حکیم‌جوادی، رئیس سازمان نظام صنفی رایانه‌ای (نصر)، درباره مشکلات کسب‌وکارهای دیجیتال در این روزها گفت: «شرایط خاص و اضطرابی در جامعه حکمفرماست؛ وضعیت اینترنت

مناسب نیست. در حال انجام مکاتباتی برای تسهیل روند برخی کارهای کسب‌وکاری هستیم. برخی کسب‌وکارها درخواست ترخیص تجهیزات خاص از گمرک را دارند. مهم‌ترین مسئله شرکت‌ها در حال حاضر بیمه و مالیاتی است که باید پایان ماه پرداخت کنند؛ باتوجه به وضعیت موجود امکان دارد پرداخت این وجوه با مشکلاتی برای شرکت‌ها همراه باشد. این کسب‌وکارها معمولاً از شرکت‌های دولتی مطالبات دارند که در شرایط فعلی اخذ بسیاری از مطالبات ممکن نیست. سازمان نصر در حال مکاتبه با دولت است تا پرداخت مالیات و بیمه حداقل سه هفته به تعویق بیفتد.»

او افزود: «مسئله دیگر حضور کارکنان کسب‌وکارها در محل کار است؛ به دلیل شرایط فعلی بسیاری امکان حضور ندارند و دورکاری می‌کنند اما از سوی دیگر در برخی از کسب‌وکارها به دلایل امنیتی امکان استفاده از اینترنت وجود ندارد. این مشکلات باید به گونه‌ای حل شود و سازمان نصر به دنبال راه‌حل‌هایی برای رفع آن است.» حکیم‌جوادی درباره بدهی‌های بانکی هم گفت: «برخی شرکت‌ها بدهی‌های بانکی دارند که باید اقساط آن را پرداخت کنند. سازمان نصر به دنبال به تعویق انداختن این اقساط به دلیل شرایط موجود است.» او همچنین به مشکلات قراردادهای کاری اشاره کرد: «از دیگر مسائل حال حاضر کسب‌وکارهایی توان

به قراردادهای کسب‌وکاری اشاره کرد. برخی از کسب‌وکارها با شرکت‌های دولتی قراردادهای کاری و پروژه‌ای دارند و با توجه به عدم حضور کارکنان در شرکت‌ها و دورکاری کارکنان بخش دولتی امکان دارد زمان انجام این پروژه‌ها به تأخیر بیفتد؛ در زمان تأخیر نیز جریمه اعمال می‌شود. در حال رازینی هستیم تا تغییراتی در این روند ایجاد شود تا از ضرر مالی کسب‌وکارها جلوگیری شود.» حکیم‌جوادی تأکید کرد که این اقدامات برای کاهش فشار مالی و عملیاتی بر کسب‌وکارهای دیجیتال ضروری است.

خدمت‌رسانی در حوزه معیشت مردم

سید حامد قنادپور، مدیرعامل تارا، درباره نقش این پلتفرم در تأمین مایحتاج مردم گفت: «باتوجه به این که تارا به صورت مستقیم در حوزه معیشتی شهروندان ایران فعال است با قدرت و قوت در حال خدمت‌رسانی است و امیدواریم در این شرایط سخت در کنار مردم باشیم.» او افزود: «تلاش می‌کنیم برای هر شرایطی آماده باشیم تا بهترین خدمت‌رسانی را به مردم در این شرایط داشته باشیم. حتی اگر اختلالی در اینترنت موبایل ایجاد شود؛ تارا با توجه به این که امکان پرداخت آفلاین روی گوشی‌های موبایل را دارد می‌تواند به کار خود ادامه دهد.» قنادپور توضیح داد: «تارا به دلیل شرایط خاص این روزها از یک ابزار BNPL ساده فراتر رفته و تبدیل به ابزار پرداخت برای شهروندانی شده است که برای تهیه مایحتاج خود به فروشگاه‌های افق کوروش مراجعه می‌کنند و در این شرایط پایداری این ابزار در کنار شبکه شتاب و شاپرک نیز اهمیتی بسیار فراوان پیدا می‌کند چرا که در شرایطی که مردم به نقدینگی بیشتری نیاز دارند مردم از اعتبار تارا برای خرید استفاده می‌کنند و حتی برخی از مردم در کنار صندوق‌ها برای پرداخت مبلغ خرید خود با شک و تردید از صندوقدار سوال می‌کنند که آیا تارا فعال است تا بتوانند از اعتبار خود اقدام به خرید کنند.»

علیرضا شفیعی، مدیرعامل کیپا هم از دسترسی آسان به خدمات اعتباری خبر داد و گفت: «در شرایط حساس فعلی و با توجه به ناپایداری اینترنت، اختلال در بخشی از زیرساخت‌های پرداخت و کاهش قدرت خرید بخشی از جامعه، کیپا اعلام کرد که تمامی کاربران می‌توانند بدون نیاز به اینترنت و اپلیکیشن، تنها از طریق پیامک، خرید خود را در فروشگاه‌های طرف قرارداد انجام دهند.» او افزود: «کافی است کاربران در هنگام خرید حضوری، شناسه کیف پول خود را به صندوق‌دار اعلام کنند و کد یک‌بار مصرفی که از طریق پیامک دریافت می‌کنند را ارائه دهند. این فرایند بدون نیاز به اینترنت یا اپلیکیشن، به‌سرعت انجام می‌شود.» شفیعی تأکید کرد: «در وضعیتی که زیرساخت‌های دیجیتال با چالش روبه‌رو هستند و فشار اقتصادی بر مردم افزایش یافته، دسترسی بدون وقفه به خدمات خرید اعتباری می‌تواند نقش مؤثری در تأمین مایحتاج روزمره خانواده‌ها ایفا کند. همراهی با مردم در شرایط بحران، بخشی از مسئولیت اجتماعی کیپا است.» او افزود که این سرویس در فروشگاه‌های زنجیره‌ای رفاه، هایپراستار، دیلی مارکت، جانبو، وال مارکت، هایپر فمیلی و هفت فعال است و کیپا متعهد به حفظ آرامش خاطر مشتریان است.

پرداخت‌های آفلاین در شرایط بحرانی کشور

مهدی مقیمیان، مدیرعامل مینی‌پی، درباره طراحی این پلتفرم برای شرایط بحرانی گفت: «مینی‌پی برای شرایط بحرانی به‌گونه‌ای طراحی شده که حتی با قطع کامل اینترنت نیز کارایی خود را حفظ می‌کند. سیستم پرداخت پیامکی ما که از طریق



سرویس‌های پایه مخابراتی کار می‌کند، امکان انجام تراکنش‌ها را بدون نیاز به اینترنت فراهم می‌کند. همچنین فروشندگان ویژه می‌توانند تا ۱۰۰ تراکنش را به‌صورت آفلاین ثبت کنند که پس از برقراری ارتباط، به‌صورت خودکار پردازش می‌شوند.» او افزود: «مینی‌پی با معماری مقاوم و زیرساخت کاملاً بومی طراحی شده که در شرایط بحرانی نیز عملکردی پایدار دارد. ما از ماه‌ها قبل با شبیه‌سازی سناریوهای مختلف اختلال، راهکارهای مقابله را آماده کرده‌ایم. سیستم ما با بهره‌گیری از سرورهای توزیع‌شده در مراکز داده مختلف، امکان تحمل خطا (Fault Tolerance) را فراهم می‌کند. در سه ماه اخیر، نرخ دسترس‌پذیری سرویس‌های ما ۹۹.۹۸ درصد بوده که نشان‌دهنده ثبات بالای سیستم حتی در شرایط بحران است.»

مقیمیان درباره تأثیر فیلترشکن‌ها بر فعالیت کسب‌وکارهای اینترنتی گفت: «استفاده از فیلترشکن‌ها به دلیل ماهیت کاملاً داخلی زیرساخت‌های مینی‌پی، نه تنها کمکی نمی‌کند، بلکه باعث افزایش ۴۰ تا ۶۰ درصدی زمان انجام تراکنش‌ها می‌شود. بررسی‌های ما نشان می‌دهد کاربرانی که از VPN استفاده می‌کنند، به‌طور متوسط ۲.۵ برابر بیشتر با مشکلات اتصال مواجه می‌شوند. به همین دلیل به تمام کاربران توصیه می‌کنیم هنگام استفاده از سرویس‌های مینی‌پی، فیلترشکن خود را غیرفعال کنند. در صورت نیاز، امکان استفاده از کانال‌های ارتباطی جایگزین مانند پیامک نیز فراهم است.» او درباره برنامه «مینی‌پی پایدار» توضیح داد: «ما با اجرای برنامه سه مرحله‌ای «مینی‌پی پایدار» در حال مدیریت شرایط هستیم؛ اولاً زیرساخت توزیع‌شده در ۵ مرکز داده مختلف راه‌اندازی شده که احتمال اختلال همزمان را به حداقل می‌رساند. ثانیاً تیم‌های فنی به‌صورت شیفتی و با ظرفیت ۲۰۰ درصد بیش از حالت عادی در حال فعالیت هستند. ثالثاً هماهنگی مستمر با مراکز نهادهای امنیتی برای پیشگیری از حملات سایبری انجام می‌شود.» مقیمیان تأکید کرد: «مینی‌پی با تکیه بر فناوری بومی و سرمایه‌انسانی متخصص، آمادگی کامل برای عبور از شرایط بحرانی را دارد. پایداری سیستم‌های مالی در این برهه حساس، اولویت اصلی تیم مینی‌پی است.»

لجستیک و تجارت الکترونیک: کاهش تقاضا اما تداوم خدمات

مهرداد ملک‌محمدی، مدیرعامل تاپین که یک استارت‌آپ لجستیکی است از کاهش حجم مرسولات خبر داد و گفت: «زیرساخت‌های تاپین کاملاً پایدار و فعال است. خدمات‌رسانی در شبکه‌های پستی و ریلی بدون هیچ‌گونه مشکلی ادامه دارد. بااین حال، از کاهش حجم ارسال مرسولات توسط کاربران خبر داد و دلیل اصلی آن را خروج تعداد زیادی از شهروندان از تهران دانست. از آنجاکه بخش عمده ترافیک پستی تاپین به تهران وابسته بوده، این مهاجرت موقت تأثیر مستقیمی بر کاهش حجم مرسولات داشته است.» او افزود: «تمرکز ای کامرس و تجارت الکترونیک در تهران بود و چون بسیاری از مردم فعلاً خریدهای اینترنتی خود را به تعویق انداخته‌اند، شاهد کاهش ترافیک هستیم. همچنین، بسیاری از فروشگاه‌های آنلاین مستقر در تهران فعالیت ارسال خود را موقتاً متوقف کرده‌اند.» ملک‌محمدی ادامه داد: «مسائل مربوط به فیلترینگ و اخبار مرتبط با تنش‌های اخیر باعث شده که کسب‌وکارهای آنلاین تبلیغات و اطلاع‌رسانی خود را به‌شدت کاهش دهند. این موضوع در کنار کاهش تمایل مردم به خرید آنلاین، به دلیل نبودن در محل سکونت، به کاهش ترافیک مرسولات منجر شده است.»

با این حال، او تأکید کرد: «شرکت‌های پستی و لجستیکی، از جمله شرکت پست، راه‌آهن و اپراتورهای خصوصی مانند تیپاکس، همچنان خدمات خود را مانند گذشته ارائه

می‌دهند و هیچ‌گونه خللی در عملکرد آن‌ها مشاهده نشده است.» ملک‌محمدی از برگزاری وبینار رایگان در ۳۱ خرداد خبر داد: «در این وبینار، ما شرایط ویژه کنونی را بررسی می‌کنیم و راهکارهایی برای فعالیت کسب‌وکارهای تجارت الکترونیک ارائه خواهیم داد. همچنین برنامه‌های تاپین برای حمایت از این کسب‌وکارها تشریح خواهد شد.» او افزود: «در حال حاضر تمامی کارکنان این مجموعه به‌صورت دورکار فعالیت می‌کنند. زیرساخت‌های دورکاری ما از قبل آماده بود و اکنون به طور کامل فعال شده است. کارکنان ما با همان کیفیت قبلی به فعالیت خود ادامه می‌دهند و این روند تا اطلاع ثانوی برقرار خواهد بود.»

خدمات پزشکی رایگان: «حال» در کنار مردم

امین دولتی، مدیرعامل اپلیکیشن «حال»، از ارائه خدمات رایگان مشاوره پزشکی و روان‌شناسی خبر داد و تأکید کرد: «از روز یکشنبه، با تشدید وضعیت خاص در کشور، «حال» با همکاری پزشکان و مشاوران خود، خدمات مشاوره پزشکی و روان‌شناسی را به‌صورت رایگان برای کاربران فراهم کرده است. این اقدام با هدف کمک به افرادی طراحی شده که به دلیل شرایط فعلی کشور، دسترسی محدودی به خدمات پزشکی دارند یا به دلیل اضطراب، خشم و فشارهای روانی از حالت عادی خود خارج شده‌اند.» او افزود: «کاربران می‌توانند از طریق اپلیکیشن یا وب‌سایت حال، پزشکان و مشاورانی را که به‌صورت رایگان خدمات ارائه می‌دهند، مشاهده و انتخاب کنند و به‌صورت آنی جلسه آنلاین با آن‌ها برگزار کنند.»

دولتی توضیح داد: «استقبال از این خدمات فراتر از انتظار بوده و در همان ساعات اولیه راه‌اندازی، حجم بالایی از درخواست‌ها ثبت شده است. این استقبال نشان‌دهنده نیاز مبرم جامعه به چنین خدماتی در شرایط کنونی است.» او افزود که ۸۰۰ پزشک و مشاور با «حال» همکاری می‌کنند و این پلتفرم در تلاش است تا با افزایش تعداد متخصصان و گسترش ساعت‌های فعالیت، به تقاضای روبه‌رشد پاسخ دهد. دولتی تأکید کرد: «باتوجه‌به طولانی‌تر شدن شرایط بحرانی، برنامه‌ریزی برای گسترش این خدمات در دستور کار قرار دارد. هدف ما این است که نه‌تنها این سرویس را تداوم ببخشیم، بلکه آن را گسترده‌تر کنیم تا بتوانیم افراد بیشتری را تحت پوشش قرار دهیم.»

مدیریت منابع انسانی: شفافیت و حمایت در اولویت

مسیح کریمیان، مشاور منابع انسانی، درباره مدیریت کارکنان در شرایط بحرانی در گفت‌وگو با راه پرداخت گفت: «در شرایط بحرانی و جنگی که کار کردن از منظر روانی تقریباً غیر ممکن شده است، حفظ سلامت روان سرمایه‌های انسانی بیشتر از همیشه مهم است. در گفت‌وگو با کارکنان، یک نفر یا تیمی، مسئول اطلاع‌رسانی اخبار در سازمان باشد. برای نمونه، یک گروه پیام‌رسان اختصاصی یا یک «پار» و اپلیکیشن داخلی که فقط اخبار موثق را منتشر کند. توصیه‌ام به سازمان‌ها این است که راه اطلاع‌رسانی ساده و مشخص داشته باشید و هر خبری که می‌رسد، سریعاً تأیید یا تکذیبش کنید. اگر چیزی را نمی‌دانید بگویید که نمی‌دانید اما دروغ نگویید. شفافیت اعتماد می‌آورد. وضعیت را همان‌طور که هست و واقع‌بینانه توضیح دهید.»

او افزود: «اگر شرایط سخت است، بگویید سخت است اما هم‌زمان روی راه‌حل‌ها و کارهایی که در حال انجامید تمرکز کنید. فضایی ایجاد کنید که افراد بتوانند در مورد ترس‌ها و نگرانی‌هایشان حرف بزنند. حتی اگر راه‌حلی ندارید



هم یک شنونده خوب باشید. به مدیران و حتی کارکنان آموزش دهید که چطور علائم استرس یا اضطراب را در بقیه تشخیص دهند و چطور با همدلی با آنها برخورد کنند. اگر امکانش هست، با چند مشاور روان شناس یا روان پزشک که به صورت آنلاین یا تلفنی خدمات می دهند، هماهنگ کنید تا کارکنان بتوانند با هزینه کم یا رایگان از آنها کمک بگیرند. جزوه‌ها یا ویدئوهای کوتاه و ساده در مورد مدیریت استرس، اضطراب و تکنیک‌های آرامش‌بخش رو به اشتراک بگذارید.»

کریمیان توصیه کرد: «کارهای پیچیده را به بخش‌های کوچک و قابل انجام تقسیم کنید. مثلاً شیف‌ها را کوتاه‌تر یا نصف کنید. به هر کس دقیقاً بگویید که الان مهم‌ترین کار چیست. وقتی هدف مشخص باشد، تمرکز بیشتر می‌شود. افراد را به تیم‌های کوچک حمایتگر تقسیم کنید و هر گروه یک مسئول داشته باشد که هر روز یا چند روز یک‌بار جویای حال باقی افراد باشد. این کار حس جمعی را تقویت می‌کند.» او افزود: «توجه بیشتر به سبک زندگی همکارانتان داشته باشید و مطمئن شوید که کارکنان در طول روز استراحت کافی دارند و اضافه‌کاری غیرضروری هم ممنوع است. اگر ممکن است، وعده‌های غذایی ساده و مقوی فراهم کنید. تغذیه مناسب تأثیر زیادی بر انرژی روحی و جسمی دارد. ورزش فردی یا گروهی، پیاده‌روی یا چند حرکت کششی ساده می‌تواند خیلی مؤثر باشد. اگر موقعیت اجازه می‌دهد، یک بازی ساده، گوش دادن به موسیقی یا حتی خواندن یک صفحه کتاب می‌تواند برای لحظاتی ذهن را از فشار دور کند.»

امین سلامی پرگو، مدیرعامل تپسی فود هم در گفت‌وگویی با خبرنگار راه پرداخت درباره مدیریت بحران گفت: «در شرایطی که ثبات محیطی کاهش یافته است، اولویت اصلی ما حفظ پایداری و ثبات زیرساخت‌ها بوده است. خوشبختانه تا این لحظه هیچ آسیبی به زیرساخت‌های اصلی وارد نشده و سرویس‌های ما به‌طور طور پایدار و مستمر در حال ارائه خدمات هستند هستند.» او افزود: «البته که این موضوع به معنای عدم توجه به سناریوهای بحرانی نیست؛ بلکه برعکس، برای موقعیت‌های پرریسک مانند اختلالات اینترنتی یا افزایش فشار بر شبکه، برنامه‌های جایگزین طراحی شده و تیم‌های مربوطه به‌طور منظم برای اجرای این برنامه‌ها آموزش دیده و آماده‌باش هستند.» سلامی پرگو ادامه داد: «ارائه خدمات ما همانند گذشته و بدون هیچ وقفه‌ای ادامه داشته است. باین‌نیز وجوه، طبیعی است که الگوهای تقاضا در چنین شرایط ویژه‌ای دچار تغییراتی شده باشد. به‌عنوان نمونه، در برخی بازه‌های زمانی مشخص و مناطق جغرافیایی معین، نوساناتی در حجم سفارش‌ها مشاهده شده است.»

او تأکید کرد: «فراتر از تعیین مدل کاری، آنچه برای ما اهمیت بسزایی دارد، ایجاد احساس امنیت و اطمینان خاطر در بین کارکنان و تضمین شنیده شدن دغدغه‌ها و نظرات ایشان است. ابهام و عدم قطعیت از مهم‌ترین چالش‌های حوزه در این بازه زمانی محسوب می‌شود. بنابراین، تلاش کرده‌ایم ارتباطات داخلی سازمان را شفاف‌تر و مؤثرتر کنیم، جلسات تیمی را به‌صورت منظم‌تر برگزار کنیم و فضایی انسانی، واقعی و حمایتگر برای کارکنان فراهم آوریم باشیم.» او افزود: «معتقدیم که نقش مدیریت صرفاً هدایت و پیشبرد امور کاری نیست، بلکه مسئولیتی مهمی در قبال سلامت روانی و حال عمومی کارکنان نیز بر عهده دارد.»

پایداری خدمات بانکی: تعهد به تداوم خدمات

حسام حبیب‌الله، معاون فناوری اطلاعات بانک شهر هم در تحلیلی از این روزهای اکوسیستم مالی کشور گفت و تأکید کرد: «با توجه به وضعیت اینترنت کشور و اتفاقاتی

که در حال وقوع است، طبیعتاً مسئولان ارشد کشور تمهیداتی را در این خصوص در نظر گرفته‌اند که منجر به کاهش پهنای باند شده است. این موضوع بر دریافت خدمات مشتریان نیز تأثیر می‌گذارد. یکی از حوزه‌هایی که خدمات خود را بر بستر اینترنت ارائه می‌دهد، شبکه بانکی است. بنابراین، اگر سیاستی در سطح اینترنت اعمال شود، مشتریان بانک شهر نیز مانند سایر بانک‌ها از افت کیفیت اینترنت متأثر خواهند شد.» او افزود: «اما آنچه به بانک شهر مربوط می‌شود، این است که ما تلاش می‌کنیم در این روزها، مشتریان بتوانند بدون مشکل از خدمات بانک استفاده کنند. پایداری سرویس‌ها را لحظه‌به‌لحظه‌پایش کرده و آن را به حداکثر می‌رسانیم. همچنین، ملاحظات و ریسک‌هایی که ممکن است وجود داشته باشد را به حداقل می‌رسانیم.»

حبیب‌الله ادامه داد: «در روزهای اخیر و تا این لحظه، بانک شهر پایداری کامل در سرویس‌های خود داشته است. چه درگاه‌های غیرحضوری مانند اینترنت‌بانک، موبایل بانک و سرویس‌های شرکتی، و چه سایر سامانه‌های بانکی ما، در این ایام کاملاً پایدار بوده‌اند و اختلال خاصی گزارش نشده است. در شعبه‌های بانک نیز سرویس‌ها فعال هستند و از پایداری مناسبی برخوردارند. البته سرویس‌های حاکمیتی که به کل کشور خدمات می‌دهند، به دلیل حجم بالا ممکن است دچار اختلال‌هایی شوند. در چنین مواردی، بانک شهر نیز مانند دیگر بانک‌ها با اختلال‌های مقطعی مواجه می‌شود که معمولاً در مدت کوتاهی برطرف می‌شود.» او درباره شهرنت‌ها گفت: «شهرنت‌ها همچنان در حال خدمات‌رسانی به مشتریان هستند و ویژگی مهم آن‌ها ارائه خدمات در ساعات غیراداری است. این روند در اکثر نقاط کشور ادامه دارد.»

پست بانک بدون مشکل فعالیت می‌کند

فرهاد بهمنی، معاون فناوری اطلاعات پست بانک هم گفت: «با توجه به کاهش پهنای باند و اختلال در اینترنت، تاکنون مشکلی در سرویس دهی شعب پست بانک ایجاد نشده است. البته در ارائه خدمات غیرحضوری بانک و موبایل بانک، مشکلاتی کم‌کم‌وبیش وجود وج دارد که چندان حاد نیستند نیستند.» او افزود: «به‌صورت به طور روزانه، نسخه پشتیبان از اطلاعات اصلی و مهم مشتریان تهیه و در جای امن نگهداری می‌شود. در صورتی که آسیب جدی به زیرساخت‌های حیاتی وارد شود و امکان ارائه خدمت آنلاین نباشد، اطلاعات مشتریان به تفکیک شعبه در اختیار شعب قرار می‌گیرد تا بتوان خدمات بدهی را به‌صورت آفلاین و دستی ارائه بدهد.» او توضیح داد: «برای مثال، در این حالت هر مشتری نمی‌تواند از هر شعبه‌ای سرویس دریافت کند و صرف فقط قادر به از همان شعبه‌ای که در آن افتتاح حساب کرده، خدمات موردنظرش را دریافت کند.»

بهمنی افزود: «تلاش کرده‌ام‌اند‌ایم تا کارمندان با حداقل نیروی موردنیاز ممکن، سرویس‌ها را پشتیبانی و نگهداری کنند تا خللی در خدمت‌رسانی به مشتریان وارد نشود بیافتد. سایر کارکنان بانک که به دلایلی امکان حضور در ستاد را نداشته باشند، با حضور در شعبان مختلف کشور در حال خدمت‌رسانی هستند.» او تأکید کرد: «بخش‌های امنیت و امنیت و شبکه بانک به‌صورت به‌طور ۲۴ ساعته و در قالب شیفت‌های کاری فعال است و به‌طور مداوم اوضاع را می‌سنجد. افزون بر این، از امروز در پست بانک اقداماتی صورت گرفته تا دسترسی ایمن از راه دور برای کارمندان فراهم شود، هرچند فعلاً از این امکان استفاده نکرده‌ایم.»

نوآوری در بحران



میشم عرب‌آبادی، مدیرعامل پینوست، با اشاره به قطع کامل خدمات بازار سرمایه، اعلام کرد نکسو کارت با یکپارچه‌سازی سیستم بانکی و بورسی، امکان دسترسی ۲۴ ساعته کاربران به دارایی‌شان در صندوق‌های سرمایه‌گذاری را فراهم کرده است؛ موضوعی که نشان‌دهنده نقش حیاتی نوآوری در شرایط بحرانی است. او افزود با وجود مخالفت بانک مرکزی در آبان ۱۴۰۳ با توسعه این نوع کارت‌ها، نکسو همچنان فعال است.

درخصوص اختلالات اینترنت، عرب‌آبادی گفت پشتیبانی لحظه‌ای با مشکل مواجه شده و به دلیل دورکاری و ضعف زیرساخت، رفع ایرادات زمان‌برتر خواهد بود. او تأکید کرد نکسو کارت از هر دو مسیر اینترنت و کارت فیزیکی کار می‌کند و در صورت قطع یکی، برخی قابلیت‌ها فعال می‌ماند؛ اما قطع همزمان هر دو مسیر، ارائه خدمات را غیرممکن می‌سازد.

عرب‌آبادی همچنین بیان کرد با توجه به افزایش استفاده از فیلترشکن‌ها، خدمات نکسو در بستر شبکه داخلی و با آی‌پی‌های داخلی ارائه می‌شود که هرچند مشکلاتی دارد، اما تصمیمی درست برای حفظ پایداری خدمات بانکی بوده است.

امنیت سایبری و تهدیدات جدید

مصطفی افزونی، رئیس ارشد طلاین، درباره فیلترشکن‌ها گفت: «ما به دلیل الزام نهادهای بالادستی، ناچار به محدودسازی دسترسیایی خدمات به آی‌پی‌های زیرستی کشور شدیم؛ یعنی کاربران خارج از شبکه ملی یا آن‌هایی که از ابزارهای تغییر آی‌پی استفاده می‌کنند، عملاً امکان استفاده از خدمات را ندارند. این تصمیم علی‌دیغم میل باطنی ما و صرف در چارچوب مقررات اتخاذ شده است.» او افزود: «صفرعرف‌نظر از پیامدهای اجتماعی و فرهنگی یا، فعالیت این است که اکثر فیلترشکن‌ها باعث ناامنی شبکه‌وزیرساخت ارتباطی کشور شده‌اند. بسیاری از این ابزارها در ساده‌ترین حالت، گوشی کاربران را به بخشی خود به بخشی از یک بات‌تک جهانی تبدیل می‌کنند و در حال حاضر یکی از نقاط ضعف جدی امنیت سایبری کشور محسوب می‌شوند.»

افزونی هشدار داد: «واقعیت این است که سال‌هاست کارشناسان نسبت بها وابستگی خطرناک کشور به یک شبکه متمرکز و پرداخت متمرکز هشدار داده‌اند اما متأسفاً این هشدارها جدی گرفته نشده است. ما در پایان کشور فقط یک مسیر رسمی برای گردش پول داریم و اگر خدایی نکرده این مسیر آسیب ببیند، از یک دکه‌ی محلی خریدی گرفته تا بزرگ‌ترین کسب‌وکارهای آنلاین، همه دچار اختلال می‌شوند.» او افزود: «با احترام به یاد درگذشتگان اینهاست‌های تلخ و با آرزوی آرامش برای خانواده‌های خاندار، باید بگویم که این روزها برای همه ما سخت، نگران‌کننده و پر از فشار است. ما از صمیم قلب آرزو می‌کنیم تک تک افراد، خانواده‌ها و عزیزانشان در سلامت و آرامش باشند.»

مدل عملیاتی زربان جای نگرانی امنیتی ندارد

سهراب ثامن‌ی، مدیرعامل زربان، درباره امنیت پلتفرم خود گفت: «من نگران وضعیت امنیتی سایر صرافی‌ها هستم که برخی از آن‌ها محدودیت‌ها در تمهیدات امنیتی

ضعیف‌تری دارند. اما این نگرانی درباره زربان وجود ندارد، زیرا مدل عملیاتی ما کاملاً متفاوت است. زربان کاملاً غیرحضانتی است، زیرا کاملاً غیرمتمرکز بوده و زیرساخت‌های مالی ما مبتنی بر قراردادهای هوشمند است.» او افزود: «تنها مشکلی که با آن مواجه شدیم، محدودیت دسترسی برخی از زیرساخت‌هایمان از سوی دیتاسنتر بود که ایران اکسس شد و امکان اتصال به سرورهای خارجی را نداشتند. این امر سبب ناپایداری جزئی شد که با استفاده از پروکسی‌ها و راهکارهای جایگزین برطرف کردیم.» ثامن‌ی ادامه داد: «تیم زربان پیش‌تر به‌صورت ترکیبی (هیبرید) فعالیت می‌کرد، زیرا تقریباً نیمی از تیم ما در خارج از ایران و در چهار کشور دیگر حضور دارند. ما برای این شرایط آمادگی داشتیم، اما ناپایداری اینترنت سبب شده است که کارکنان از خانه نتوانند به‌خوبی فعالیت کنند.»

خدمات زیرساختی و پشتیبانی: تلاش بی‌وقفه برای پایداری

روح‌اله پرنیان، مدیرعامل جی‌اس‌ام‌پی هم درباره آخرین وضعیت کسب‌وکارشان توضیح داد: «در روزهای ابتدایی که شرایط کشور خاص شد، با ناپایداری و اختلال‌های شدیدی مواجه بودیم.

اما با تمهیدات و اقداماتی که انجام دادیم، اکنون به پایداری رسیده‌ایم.» او افزود: «استفاده از فیلترشکن‌ها منجر به ناپایداری بیشتر در شبکه می‌شود. این موضوع به‌طور کلی کیفیت اینترنت را کاهش داده و حس اختلال مضاعفی را برای کاربران ایجاد می‌کند.» پرنیان درباره راهکارهای جایگزین گفت: «در چنین شرایطی، راهکار جایگزین سریعی وجود ندارد؛ چرا که کل اکوسیستم پرداخت به شبکه‌های متمرکزی مانند شاپرک و شتاب وابسته است. روش‌های جایگزین غیرمتمرکز نیز، به دلیل عدم فراگیری در میان عموم مردم، در کوتاه‌مدت راهگشا نخواهند بود.» او افزود: «در شرایطی که همدلی عمومی برای مقابله با تهدید خارجی شکل گرفته، لازم است فیلترینگی که به امنیت آسیب می‌زند، کنار گذاشته شود و در مقابل، زمینه برای اطلاع‌رسانی دقیق و شفاف فراهم شود.»

یوسف پناهی، مدیرعامل تیس هم در گفت‌وگویی اظهار کرد: «با توجه به توازنی که طی بیش از دو سال و نیم گذشته در بار داده‌ای ایجاد کرده‌ایم، تا این لحظه هیچ اختلالی نداشته‌ایم و با حداکثر ظرفیت در

حال ارائه خدمات به کسب‌وکارها هستیم.» او افزود: «کسب‌وکار تیس مستقل از محل اتصال مودیان عمل می‌کند. کاربران با احراز هویت دومرحله‌ای وارد پنل کاربری خود می‌شوند و در تمامی کانال‌های خدماتی ما، در بخش پلتفرم چندوجهی، همه روش‌ها دارای احراز هویت برای ورود و دریافت خدمات هستند. بنابراین، نوع اتصال به ارائه خدمت خدمات تأثیر ندارد.» پناهی ادامه داد: «مرکز تماس و همه کانال‌های ارتباطی با مشتریان فعال هستند و پاسخگویی به‌صورت پاسخگویی است. ظرفیت ما را نسبت به قبل دو برابر کرده‌ایم. مانند اواخر دوران کرونا، شرکت ما به بلوغ دورکاری رسیده و کارشناسانی برای پشتیبانی در حالت استندبای و دسترسی خاص جهت رفع مشکلات مودیان آماده‌انجام هستند.»

فرشاد اسماعیلیان، مدیرعامل هاست ایران هم در گفت‌وگویی با راه پرداخت گفت: «اختلال در دسترسی به دامنه‌ها و API‌های خانگی موجب کندی یا قطع موقت برخی سرویس‌ها شد، به‌ویژه در بخش‌هایی که از CDN یا لایسنس‌های خانگی استفاده





می کردند. با انتقال بخشی از زیرساخت به دیتاسترهای داخلی، بهره‌گیری از کشیدن و ایجاد مسیرهای خارج، توانستیم تا حد زیادی پایداری خدمات را حفظ کنیم.» او افزود: «در صورت وارد آمدن آسیب به زیرساخت‌هایی مانند شبکه شاپ یا اینترنت، یکی از راهکارهای قابل اجرا برای تداوم پرداخت، استفاده از ظرفیت شبکه غیرمتمرکز کودکان یاری‌هاست. با توزیع فرآیند دریافت و تسویه حساب در میان چند پرداخت‌یار مستقل، امکان ادامه مسیر گردش مالی در سطح کسب‌وکارها فراهم می‌شود.»

عاطفه خیابانچیان، مدیرعامل شرکت آزاد رایانه لیان، اعلام کرد با وجود کاهش پهنای باند و اختلالات اینترنت، خدمات اصلی این شرکت از جمله پیام‌های بانکی و تراکنشی بدون مشکل ادامه یافته‌اند. او

گفت زیرساخت‌های آزاد به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که با پایش مستمر و استفاده از مسیرهای جایگزین، پایداری خدمات در شرایط بحرانی حفظ شود.

خیابانچیان افزود که استفاده از فیلترشکن‌ها ممکن است تجربه کاربری را مختل کند، اما با بهره‌گیری از مسیریابی هوشمند و کاهش وابستگی به شبکه‌های خارجی، تلاش شده تأثیر این موضوع به حداقل برسد. سرویس‌های آزاد در بستر داخلی طراحی شده‌اند تا از ناپایداری‌های بین‌المللی مصون بمانند.

او تأکید کرد در شرایط بحران، اولویت آزاد، تداوم سرویس‌های حیاتی از جمله پیام‌رسانی بانکی و اطلاع‌رسانی اضطراری است. زیرساخت این شرکت قابلیت اجرا به‌صورت ایزوله (On-Premise) را دارد و در صورت نیاز، از خطوط پشتیبان و Message Brokerهای داخلی بهره می‌گیرد تا حتی بدون اینترنت عمومی، خدمات حیاتی ادامه یابد.

از منظر عملیاتی، آزاد اقدام به بازطراحی شیفت‌های فنی، تقویت مانیتورینگ لحظه‌ای، و فراهم کردن امکان دورکاری امن برای کارکنان کلیدی کرده است تا پاسخ‌گویی سریع‌تری

در بحران‌ها داشته باشد. خیابانچیان همچنین با اشاره به اختلال در رومینگ و دریافت پیامک‌های OTP برای ایرانیان خارج از کشور، آن را مسئله‌ای جدی با پیامدهای اقتصادی و انسانی دانست و از تلاش بی‌وقفه تیم فنی برای حفظ جریان خدمات بانکی قدردانی کرد.

مهرداد حیدرپور، مدیرعامل بازرگانی مینا کارت آریا، اعلام کرد که خدمات این شرکت هم‌اکنون به‌صورت دورکاری و از طریق سامانه‌های اختصاصی در حال ارائه است. او با اشاره به کندی

اینترنت و تأخیر در برخی اطلاع‌رسانی‌ها، تأکید کرد که خدمات شرکت وابسته مستقیم به اینترنت نیست و راهکارهای جایگزین برای مقابله با اختلالات پیش‌بینی شده‌اند. همچنین استفاده از فیلترشکن طبق استانداردهای افتا در این مجموعه محدود شده است.

حیدرپور توضیح داد که تجربه مواجهه با بحران‌هایی چون همه‌گیری کرونا موجب شده مینا کارت آریا چندین سناریوی عملیاتی طراحی کند؛ از جمله حالت ترکیبی دورکاری و حضور، کاهش ظرفیت ستاد، و دورکاری کامل، تا در هیچ شرایطی وقفه‌ای در خدمات‌رسانی ایجاد نشود. او ادامه داد این اقدامات با هدف تداوم پشتیبانی حتی در سخت‌ترین شرایط اجرایی شده‌اند.

مدیرعامل مینا کارت آریا ضمن ابراز امیدواری نسبت به بازگشت ثبات به کشور، تأکید کرد هدف نهایی این مجموعه، تضمین دسترسی پایدار مردم به خدمات بانکی و جلب رضایت مشتریان است. او افزود که شرکت با تمام توان در تلاش است لبخند را بر چهره مشتریان نگه دارد، حتی در دوران بحران.

حسین نجفی، مدیر ارشد فنی دیجی‌شهر اعلام کرد که این پلتفرم نیز تحت تأثیر اختلالات اینترنت و کاهش پهنای باند قرار گرفته، اما با تغییر مسیرها و

پروتکل‌ها تلاش کرده‌اند تا تجربه کاربران حفظ شود. او افزود که اغلب خدمات دیجی‌شهر، به‌جز خدمات مالی، در شبکه‌های مختلف در دسترس هستند، اما با توجه به احتمال اعمال محدودیت بر شبکه‌های خارجی، دیجی‌شهر تابع تصمیم نهادهای بالادستی است.

نجفی درباره راهکارهای جایگزین در صورت اختلال گسترده در اینترنت یا شبکه پرداخت گفت که خدمات دیجی‌شهر بیشتر از طریق کیف پول داخلی ارائه می‌شود و برای کاربران دارای موجودی، اختلال‌ها اثر کمتری دارند. همچنین در صورت نیاز، عملیات بانکی از طریق شعب یا با استفاده از شبا و پرداخت‌های شناسه‌دار ادامه می‌یابد. او تأکید کرد تیم‌های عملیاتی دیجی‌شهر آماده و چابک هستند و پیش از این نیز تجربه کار دورکاری داشته‌اند. برای کاهش نگرانی کاربران نیز اطلاع‌رسانی‌ها به‌ویژه از طریق تماس تلفنی افزایش یافته است تا شفافیت و اطمینان در ارائه خدمات حفظ شود.

سعید نوروزی، مدیرعامل نوپان فین‌تک، اعلام کرد که در هفته‌های اخیر به دلیل کاهش پهنای باند و اختلالات اینترنت، دسترسی این شرکت به برخی سرویس‌های بین‌المللی مانند

CDNها و رجیستری پکیج‌ها با مشکل مواجه شده است. با این حال، به دلیل طراحی پلتفرم تیوانی بر پایه میزبانی داخلی، کاربران نهایی اختلال محسوسی را تجربه نکرده‌اند. او همچنین گفت استفاده کاربران از فیلترشکن‌ها، بر برخی کانال‌های ارتباطی تأثیر گذاشته، اما بومی‌سازی زیرساخت‌ها باعث شده تا سرعت و دسترسی همچنان پایدار باقی بماند.

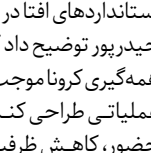
نوروزی تأکید کرد که پایش دائمی رفتار کاربران و اصلاح مستمر زیرساخت‌ها، به کنترل اثرات این اختلالات کمک کرده است. از جمله راهکارهای فنی نوپان می‌توان به بهره‌گیری از زیرساخت توزیع‌شده، سرورهای داخلی متعدد، مسیرهای ارتباطی جایگزین و لود بالانس‌های منعطف

اشاره کرد. در حوزه منابع انسانی نیز مدل دورکاری، ساعات کاری شناور و تمرکز بر حفظ سلامت روانی و جسمی تیم اجرا شده تا ضمن حفظ پایداری سرویس‌ها، بهره‌وری کارکنان نیز تقویت شود.

حسین اسلامی، مدیرعامل رمیس، هم درباره آخرین وضعیت این کسب‌وکار گفت: «ما شرایط جنگی را درک می‌کنیم و پشتیبان تصمیم‌هایی که از سوی مقامات رسمی کشور گرفته می‌شود،

هستیم، اما واقعیت این است که بسیاری از هم‌تیمی‌های ما در رمیس در حال حاضر از راه دور فعالیت می‌کنند و برای اتصال به شرکت نیاز به زیرساخت اینترنتی پایدار دارند.» او افزود: «رمیس به‌عنوان یکی از شرکت‌های ارائه‌دهنده زیرساخت دیجیتال در کشور، خود را متعهد می‌داند که در شرایط حساس به همه مشتریان، از جمله بانک‌ها و پرداختی‌ها و اپراتورهای مخابراتی خدمت‌رسانی کند.» اسلامی توصیه کرد: «پیشنهادهای منم مردم همیشه برای یکی دو روز پیش روی خود، مقدار مناسبی پول نقد از طریق شعب یا خودپردازها تهیه کنند تا در مواقع ضروری دچار مشکل شوند.»

◀ **تاب‌آوری در سایه هم‌افزایی و نوآوری**
کسب‌وکارهای اقتصاد دیجیتال ایران در شرایط بحرانی ناشی از حمله نظامی و اختلالات زیرساختی، با تکیه بر زیرساخت‌های بومی، نوآوری و مدیریت منابع انسانی، خدمات خود را حفظ کرده‌اند. از خدمات آفلاین و رایگان تا ابزارهای نیمه‌آنلاین و دورکاری گسترده، این اکوسیستم تاب‌آوری خود را نشان داده است. آینده اقتصاد دیجیتال ایران به هماهنگی بیشتر میان بخش خصوصی و نهادهای حاکمیتی، بازنگری در سیاست‌های اینترنتی و تقویت زیرساخت‌های غیرمتمرکز وابسته است. آنچه روشن است اینکه این اکوسیستم با تعهد به خدمت‌رسانی، در سخت‌ترین شرایط نیز در کنار مردم ایستاده است.



جریان زندگی در پشت سنگر کار و جنگ

تا پیش از این همیشه در مرور تفکرات و تصوراتم، جنگ را امری ناپسند و از خودم دور می‌دیدم. اما حالا که در یک طرف این جنگ تحمیلی ایستاده‌ام، با پوست و استخوانم احساس می‌کنم که چاره‌ای جز ادامه دادن زندگی ندارم و در این چند روز هر چه فکر کردم، ادامه زندگی را در مسیری به جز ادامه کار کردن نیافتم!

به سبب شب‌نشینی با دوستانم، از کسانی بودم که اولین حمله‌های نخستین شب حمله رژیم صهیونیستی به ایران را در شهر تهران از همان دقیقه اول شاهد بودم. اتفاقی بسیار شوکه‌کننده که چند دقیقه اولش دست و

پایم یخ زده بود و نمی‌دانستم چه باید بکنم! چه باید بکنم! به یاد ندارم در زندگی ام ۲۴ ساعت پیوسته بیدار بوده باشم؛ ولی به خوبی یاد دارم که در اولین مواجهه‌ام با شروع این اتفاق، ۴۸ ساعت پلک روی هم نگذاشتم و بعدش هم فقط دو سه ساعتی روی مبل جلوی تلویزیون خوابم برد و بعد دوباره با صداهای انفجار و پدافند از خواب بیدار شدم! دو سه روز اول که گذشت، کم‌کم از شوک خارج شدم و متوجه شدم به‌عنوان عضوی از کشور در حال حاضر کار بزرگی از دستم برنمی‌آید به جز اینکه خونسردی خودم را حفظ کنم و سعی کنم برای بقا تلاش کنم. شاید در اولین ساعات و اولین روزهای جنگ، آدمی ناخودآگاه تصورش از تلاش برای بقا را به ترک محل جنگ یا حتی توقف تمام امور روزمره تعبیر کند که هر چند منطقی و درست هم به نظر می‌رسند.

ولی وقتی کمی عمیق‌تر که می‌شویم و با نداشتن پاسخ روشن برای این سؤال که این شرایط چند روز یا چند هفته و ماه و یا حتی سال ادامه خواهد داشت، تمام آن راه‌کارهای موقت برای بقا دیگر معقول و منطقی به نظر نمی‌رسند! چند روز خانه و شهرم را رها کنم و در گوشه تقریباً امن دیگری در این کشور پناه بگیرم؟ اصلاً باتوجه به وضعیت فعلی، می‌توان تضمینی داشت که جای دیگری از این کشور نسبت به این جنگ در امنیت صددرصدی است؟ گیرم نقطه امنی هم یافتم، در صورت استمرار شرایط فعلی، تا چند روز با ضرب و زور انبار کردن مایحتاج می‌توانم ادامه دهم؟ بعدش چه؟ اگر همه مردم هم بخواهند مثل من این حق را به خودشان بدهند که جانشان را بردارند و فرار کنند، بعدش چه می‌شود؟ چه کسی نان بپزد؟ چه کسی آرد را تا نانوایی بیاورد؟ چه کسی گندمش را درو کند؟ چه کسی الان برای ماه‌های بعد گندم بکارد؟ همین‌طور که این چرخه را به عقب بروید در تمام کشور و در تمام صنایع این اتفاق سلسله‌وار ادامه خواهد داشت و نتیجه دقیقاً این است: راه بقا اتفاقاً در رفتن نیست! بلکه در ماندن است! رفتن دقیقاً همان چیزی است که دشمن از ما می‌خواهد! رفتن همه ما با هم یعنی به معنی خودکشی یکباره تمام مردم این خاک و بوم! یعنی به یکباره تمام شدن تمام مایحتاج روزانه مردم! یعنی نرسیدن سوخت و آب و برق! یعنی نداشتن بدیهی‌ترین چیزهایی که برای حیات لازم هستند که در صورت نبودشان در کشور هرج‌ومرج و درگیری خواهد شد! سناریویی که دیگر هیچ‌کسی در هیچ کجایی از این



رسول قربانی
رئیس هیئت مدیره راه کار



@rasoulghorbani

سرزمین در امان نخواهد بود! سناریویی که قطعی در آن همه ما را از پا خواهند انداخت. پس هر چه فکر کردم، راه حیات و ادامه را در چیزی جز ماندن آن هم با همه ریسک‌ها و خطرات و غم‌ها و استرس‌هایش نیافتم! به این نتیجه رسیدم که در پشت سنگر جنگ، باید سنگر کار را حفظ کرد تا جریان زندگی را بتوانیم حفظ کنیم. همان‌طور که پیشینیان ما در ۸ سال دفاع مقدس کردند!

به‌عنوان یکی از جوانان این خاک و بوم، آن قدر در همین سی و چندی سال زندگی‌ام به مانند سایر هم‌نسلی‌های خودم چالش‌ها و اتفاقات کوچک و بزرگ پیش‌بینی نشده دیده بودم که دیگر به برهه حساس کنونی عادت کرده بودم و تنها چیزی که در تجربه نسل جوان‌تر متولد دهه شصت با هفتاد وجود نداشت، تجربه جنگ بود که حالا تجربه زیستن در برهه حساس کنونی جنگی را نیز تجربه کردیم.

هر چند که هنوز در روزهای ابتدایی این جنگ هستیم و تحلیل درست و دقیقی از اتفاقات آینده و پیچیدگی‌های احتمالی نداریم، ولی هیچ‌وقت فکر نمی‌کردم هم‌نسلی‌های من بتوانند عکس‌العمل صحیح یا حتی منطقی‌ای نسبت به ادامه زندگی در برهه حساس کنونی جنگی داشته باشند. تازه اگر نسل متولدین دهه شصت و دهه هفتاد را هم استثناً قایل شویم، احتمالاً این حس برای نسل زد‌ها چندین برابر قوی‌تر وجود داشته است. ولی حالا که بعد از تقریباً ۱۰ روز به جوانان این کشور نگاه می‌کنم، به تک‌تکشان افتخار می‌کنم. جوانانی که تا همین چند روز پیش از چند قدیم ما رد می‌شدند و خیلی جدی‌شان نمی‌گرفتیم حالا روی دیگری از خودشان نشان داده‌اند.

بالا نگه داشتن پرچم کسب‌وکارها و کارخانه‌ها و تمام مراکز تولیدی و خدماتی، به نظرم باید برای همه ما در اولویت باشد. این همه ما که می‌گوییم البته فقط شامل مردم نیست؛ بلکه نهادهای دولتی، حاکمیتی و امنیتی نیز باید در این مسیر قدم بردارند اگر به دنبال دفاع از این سرزمین هستند که در صورت فرو ریختن چرخ هر چند نحیف اقتصاد و تولید کشور، همه چیز فرو خواهد ریخت. حالا کسب‌وکارها در برهه حساس کنونی بیش از هر فرصت دیگری نیاز دارند نهادهای دولتی به آنها میدان دهند.

با خانه نشستن و تماشا کردن چیزی درست نمی‌شود به جز اینکه سرگرم نبودن به کار و بیکاری ذهنی، پیگیری اخبار و شایعات منفی و در پی آن تشدید استرس و فشار روانی را نیز مضاعف می‌کند. بر هیچ‌کسی پوشیده نیست که برهه حساس کنونی کشور از تمام برهه‌های حساس کنونی قبلی حساس‌تر است و به اندازه کافی فشار و استرس روحی و روانی در جوانب مختلف به تمام مردم وارد می‌کند، ما سعی کنیم در این شرایط محرکی برای تشویق اطرافیانمان برای حفظ جریان عادی زندگی در شرایط جنگی باشند که چاره دیگری نداریم. ما جنگ طلب نبودیم؛ ولی حالا که بر ما تحمیل شده و در میانش هستیم، چاره‌ای جز ایستادن و بقا نداریم.

امنیت سایبری در زمان جنگ

درس‌هایی از هک نویتکس برای اکوسیستم استارت‌آپی ایران

من، به‌عنوان یک روزنامه‌نگار حوزه اقتصادی که چند سالی در این اکوسیستم فعالیت کرده‌ام، این یادداشت را در حالی می‌نویسم که کشورمان در شرایط دشوار جنگ با اسرائیل به سر می‌برد. در خرداد ۱۴۰۴، شهرهای ایران، از جمله تهران، در فضایی پر از اضطراب و صدای انفجارها قرار دارند. از روز ۲۳ خرداد که حملات اسرائیل با نام رمز «عملیات شیربرخاسته» آغاز شد، زندگی همه ما دستخوش تحول شده است. انفجارها، اخبار مربوط به حملات سایبری و نگرانی از آینده، چون سایه‌ای سنگین بر زندگی مان افتاده است. در این شرایط پرتلاطم، خبر هک صرافی نویتکس در ۲۸ خرداد ۱۴۰۴، همچون هشداری بود که نه‌تنها فعالان حوزه رمزارز، بلکه کل اکوسیستم استارت‌آپی ایران را به خود آورد.

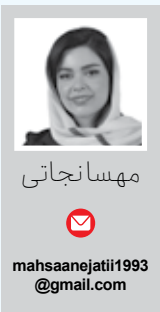
◀ جنگ، سایبر و نویتکس: هشداری از جنس واقعیت

صبح روز ۲۸ خرداد ۱۴۰۴، وقتی خبر هک نویتکس توسط گروه هکری «کنجشک درنده» منتشر شد، اولین فکری که به ذهنم رسید این بود که این رویداد فراتر از یک حمله سایبری معمولی است و بخشی از یک استراتژی گسترده‌تر در جنگ سایبری محسوب می‌شود. این گروه که خود را به اسرائیل منتسب می‌کند، با دسترسی غیرمجاز به کیف پول گرم نویتکس، حدود ۴۸ تا ۱۰۰ میلیون دلار از دارایی‌های کاربران را به سرقت برد و ادعا کرد این صرافی در دور زدن تحریم‌ها نقش داشته است. این سرقت، شوک بزرگی به جامعه کاربران رمزارز ایرانی وارد کرد و بار دیگر شکنندگی پلتفرم‌های دیجیتال را در برابر حملات هدفمند به نمایش گذاشت. برای من که سال‌هاست در این اکوسیستم فعالیت می‌کنم، این هک هشداری بود از عمق تهدیداتی که در شرایط جنگی با آن مواجهیم. جنگ ایران و اسرائیل که از ۲۳ خرداد با حملات هوایی به تأسیسات هسته‌ای، پایگاه‌های نظامی، و برخی مناطق مسکونی آغاز شد، اکنون به حوزه سایبری نیز کشیده شده است. گزارش‌هایی که در فضای وب و پلتفرم X مطالعه کردم، نشان می‌دهد که هک نویتکس تنها یکی از موج حملات سایبری اخیر است که زیرساخت‌هایی مانند سیستم‌های بانکی را نیز هدف قرار داده‌اند. این حملات که ظاهراً با هدف تضعیف اقتصاد دیجیتال ایران طراحی شده‌اند، ضرورت بازنگری در امنیت سایبری کسب‌وکارهایمان را بیش‌ازپیش آشکار می‌کنند. اما من، به‌عنوان کسی که به پتانسیل این اکوسیستم برای نوآوری و پیشرفت ایمان دارم، معتقد هستم که می‌توانیم از این تهدیدات، فرصت‌هایی برای تقویت و بازسازی ایجاد کنیم.

دیگر شکنندگی پلتفرم‌های دیجیتال را در برابر حملات هدفمند به نمایش گذاشت. برای من که سال‌هاست در این اکوسیستم فعالیت می‌کنم، این هک هشداری بود از عمق تهدیداتی که در شرایط جنگی با آن مواجهیم. جنگ ایران و اسرائیل که از ۲۳ خرداد با حملات هوایی به تأسیسات هسته‌ای، پایگاه‌های نظامی، و برخی مناطق مسکونی آغاز شد، اکنون به حوزه سایبری نیز کشیده شده است. گزارش‌هایی که در فضای وب و پلتفرم X مطالعه کردم، نشان می‌دهد که هک نویتکس تنها یکی از موج حملات سایبری اخیر است که زیرساخت‌هایی مانند سیستم‌های بانکی را نیز هدف قرار داده‌اند. این حملات که ظاهراً با هدف تضعیف اقتصاد دیجیتال ایران طراحی شده‌اند، ضرورت بازنگری در امنیت سایبری کسب‌وکارهایمان را بیش‌ازپیش آشکار می‌کنند. اما من، به‌عنوان کسی که به پتانسیل این اکوسیستم برای نوآوری و پیشرفت ایمان دارم، معتقد هستم که می‌توانیم از این تهدیدات، فرصت‌هایی برای تقویت و بازسازی ایجاد کنیم.

◀ نویتکس چه کرد و ما چه درس‌هایی می‌توانیم بیاموزیم؟

واکنش نویتکس به این بحران توجهم را جلب کرد. بلافاصله پس از شناسایی دسترسی غیرمجاز، تیم



مهسانجاتی



mahsaanejati1993@gmail.com

هک، البته بدون افشای اطلاعات حساس، ارائه دهند تا اکوسیستم استارت‌آپی بتواند از این تجربه درس بگیرد. در ایران، گاهی از به اشتراک گذاشتن شکست‌ها هراس داریم، اما این هراس مانع یادگیری جمعی ما می‌شود.

◀ امنیت سایبری در شرایط جنگی: چه باید کرد؟

اکنون که جنگ سایبری به بخشی جدایی‌ناپذیر از واقعیت ما تبدیل شده، استارت‌آپ‌های ایرانی باید رویکرد خود به امنیت سایبری را بازنگری کنند. معتقدم چند اقدام اساسی می‌تواند ما را در این مسیر یاری کند. سرمایه‌گذاری روی زیرساخت‌های امنیتی پیشرفته یکی از مهم‌ترین نیازهاست. بسیاری از استارت‌آپ‌های ایرانی، به‌ویژه آن‌هایی که در مراحل اولیه فعالیت خود هستند، به دلیل محدودیت‌های مالی، امنیت سایبری را در اولویت‌های بعدی قرار می‌دهند. اما هک نویتکس نشان داد که یک حمله سایبری می‌تواند کل یک کسب‌وکار را نابود کند. استفاده از ابزارهایی مانند رمزنگاری پیشرفته، احراز هویت چندمرحله‌ای و انجام تست‌های نفوذ به‌صورت منظم، دیگر یک انتخاب نیست، بلکه یک ضرورت است.

آموزش مداوم تیم‌ها نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. تجربه نشان داده که بسیاری از نقص‌های

زندگی میان دود و خون

در میانه حملات رژیم صهیونیستی به ایران، تصویر مردی خاک آلود بالباس هلال احمر، نماد تازه‌ای از فداکاری و ایستادگی شد؛ امدادگری که گفته می‌شود جان ۱۸ نفر رانجات داده، بی‌آنکه نامش را بگوید یا منتظر تقدیر باشد. او یکی از بی‌شمار مردان و زنانی است که بی‌هیاهو تلاش می‌کنند ایران را زنده نگه دارند؛ قهرمانانی که در میانه آتش، زندگی رانجات می‌دهند.

ستون‌های ناپیدای این کشورند.

◀ ایران را زنده نگه داریم

ما در برابر یک انتخاب قرار داریم: یا در میانه ترس و خبرهای بد فروپاشیم، یا همان‌گونه که این مرد ایستاده، ما هم بایستیم. هرکس به سهم خودش: یکی با قلم، یکی با دست، یکی با نجات، یکی با ساختن. جنگ ممکن است خانه‌ها را خراب کند، اما فقط خود ما می‌توانیم روح ایران را زنده نگه داریم. این مرد، یکی از چهره‌های همین ایستادگی است. او نامش هر چه باشد، نشانه‌ای از امید و شرافت انسانی است. ایران با مردانی از این دست، فرو نمی‌پاشد. ایران با مردانی که دنبال نام نیستند، اما تمام توانشان را برای زنده نگه داشتن جان‌ها می‌گذارند، ادامه می‌دهد.

و اگر قرار باشد روزی این سرزمین دوباره از دل خاکستر برخیزد، با همین آدم‌ها خواهد بود؛ با همین قهرمانان بی‌ادعا.

نجات بخشی از هویت ماست. و او، بدون آن که دنبال ستاره و نشانی باشد، دست به این نجات زده است.

◀ باید ساخت

در دل ویرانی، همیشه کسانی هستند که آینده را از زیر آوار بیرون می‌کشند. این مرد و تمام همکاران او، نشان داده‌اند که ایران فقط یک جغرافیا نیست؛ ایران، مجموعه‌ای از انسان‌های بزرگی است که حتی در روزهای جنگ، از انسانیت دست نمی‌کشند.

باید درباره‌شان نوشت، باید از آن‌ها گفت، اما نه برای ستایش صرف؛ برای این که یادمان نرود، این خاک به چنین مردانی زنده است. به همین دلیل است که دشمن تلاش می‌کند آن‌ها را نبیند، خاموش کند، یا در میان شلوغی خبرها گم کند. اما ما باید آن‌ها را در حافظه جمعی مان ثبت کنیم. آن‌ها

◀ مردی از دل آتش؛ قهرمانان بی‌نام این سرزمین

در میانه ویرانی، آنچه می‌ماند، نه خاکستر است و نه شعله؛ آنچه می‌ماند، خاطره‌ای است از مردی که جان ۱۸ انسان را نجات داد. مردی با لباس سفید و قرمز هلال احمر، گلی و خسته، اما ایستاده؛ مردی که نامش را هنوز نمی‌دانیم، اما چهره‌اش تا همیشه در حافظه جمعی ما خواهد ماند.

در روزهایی که ایران زیر حملات بی‌امان اسرائیل قرار گرفته، وقتی صدای پدافند و انفجار، جای صدای زنگ مدرسه و خنده کودکان را گرفته، مردانی مانند او به خط مقدم امید رفته‌اند. نه برای جنگ، که برای نجات. نه برای انتقام، که برای زنده نگه داشتن جان‌ها. در روزگاری که همه چیز در معرض سوختن است، او و امثال او آمده‌اند تا زندگی را خاموش نکنند.

تصویری که از او ثبت شده است، نماد یک ملت است: با چهره‌ای خاک آلود، اما نگاهی استوار. با دستانی زخمی، اما دل‌هایی روشن. آنچه این مرد انجام داده، فقط نجات ۱۸ انسان نیست؛ او به همه ما یادآوری کرده است که در دل تاریکی، هنوز می‌شود شمع‌ی روشن کرد. هنوز می‌شود انسان بود. هنوز می‌شود ایران را زنده نگه داشت.

◀ قهرمانان بی‌نام

قهرمان بودن در این روزها یعنی نایستادن جلوی دوربین. یعنی نگفتن نام، نخواستن مدال. قهرمان بودن یعنی این که وسط دود و آتش، دست را دراز کنی تا یک نفر بیشتر نفس بکشد. در ایران امروز، قهرمان کسی نیست که در صفحه اول روزنامه باشد. قهرمان کسی است که در دل آوار، خودش را فراموش می‌کند تا دیگران بمانند.

مردی که در این عکس می‌بینیم، بخشی از ارتش بدون سلاح ایران است؛ ارتشی متشکل از امدادگران، پرستاران، آتش‌نشانان، رانندگان آمبولانس، مهندسان زیرساخت، تکنسین‌های برق، و حتی کارگران ساده‌ای که با همه فشارها ایستاده‌اند تا کشور فرو نیفتد. او برای ما یک نشانه است؛ نشانه‌ای از وجدان بیدار یک ملت.

◀ جنگ، اما نه جنگی که فکر می‌کنید

اسرائیل حمله کرده است. بدون بهانه یورش آورده است؛ نه فقط به خاک ایران که در این حمله، آن‌چه بیش از همه هدف گرفته شده، روح ایران است. هدف، ترساندن مردم و خاموش کردن نوری است که این کشور با تمام دشواری‌هایش روشن نگه داشته است. در این شرایط، ایستادگی نه فقط در خطوط دفاعی نظامی، که در چهره‌های مردمی مانند این امدادگر معنا پیدا می‌کند.

او در خط مقدم یک نبرد دیگر است؛ نبرد برای حفظ امید، برای حفظ همبستگی. جان‌هایی که او نجات داده، فقط آمار نیستند؛ بخشی از بافت زنده ایران‌اند. نجات هر نفر،

امنیتی به دلیل اشتباهات انسانی، مانند کلیک روی لینک‌های فیشینگ یا عدم رعایت پروتکل‌های امنیتی، رخ می‌دهند. استارتاپ‌ها باید برنامه‌های آموزشی مداوم برای کارکنان خود طراحی کنند. این اقدام ممکن است هزینه‌بر باشد، اما در مقایسه با خسارات ناشی از یک حمله سایبری، هزینه‌ای ناچیز است. داشتن پروتکل‌های واکنش سریع به بحران نیز ضروری است. نوبیتکس با قطع سریع دسترسی‌ها و انتقال دارایی‌ها به کیف پول‌های سرد، نشان داد که برنامه‌ای برای واکنش به بحران دارد. اما بسیاری از استارتاپ‌های کوچک‌تر فاقد چنین برنامه‌ای هستند. هر استارتاپ، حتی اگر در مقیاس کوچک فعالیت می‌کند، باید پروتکلی مشخص برای واکنش به حملات سایبری تدوین کند که شامل اطلاع‌رسانی سریع به کاربران، همکاری با متخصصان امنیت سایبری و هماهنگی با نهادهای نظارتی باشد. تقویت همکاری بین استارتاپ‌ها نیز یکی دیگر از نیازهای اساسی است. اکوسیستم استارتاپی ایران هنوز در به اشتراک گذاشتن دانش و تجربیات امنیتی عملکرد ضعیفی دارد. تشکیل یک کنسرسیوم یا شبکه‌ای از استارتاپ‌ها که اطلاعات مربوط به تهدیدات سایبری را با یکدیگر به اشتراک بگذارند، می‌تواند بسیار مؤثر باشد.

◀ چرا این موضوع برایم اهمیت دارد؟

من عمیقاً باور دارم که اکوسیستم استارتاپی ایران، با وجود همه چالش‌ها، از پتانسیل عظیمی برخوردار است. ما در شرایط تحریم، کمبود منابع و اکنون جنگ، توانسته‌ایم کسب و کارهایی مانند نوبیتکس خلق کنیم که در منطقه حرف برای گفتن دارند. اما این اکوسیستم شکننده است. یک هک، یک اشتباه، یا یک غفلت می‌تواند سال‌ها تلاش را به باد دهد.

◀ آینده اکوسیستم استارتاپی ایران در سایه جنگ

جنگ ایران و اسرائیل، چه در بعد نظامی و چه در حوزه سایبری، مشخص نیست چه زمانی به پایان خواهد رسید. این بدان معناست که ما باید خود را برای واقعیتی جدید آماده کنیم: جهانی که در آن حملات سایبری بخشی از زندگی روزمره کسب و کارهاست. هک نوبیتکس تنها یک نمونه بود.

ما می‌توانیم از این بحران درس بگیریم و اکوسیستم استارتاپی خود را مستحکم‌تر کنیم. نوبیتکس با تعهد به جبران خسارات، انتقال دارایی‌ها به کیف پول‌های سرد و دعوت از متخصصان برای همکاری، نشان داد که می‌توان حتی در بدترین شرایط مسئولانه عمل کرد. اکنون نوبت بقیه ما است. اگر امروز روی زیرساخت‌هایمان سرمایه‌گذاری کنیم، اگر امروز آموزش ببینیم و اگر امروز پروتکل‌هایمان را تقویت کنیم، فردا می‌توانیم با اطمینان بیشتری به نوآوری ادامه دهیم. این روزها، وقتی از پنجره محل کارم در تهران به آسمان نگاه می‌کنم، نمی‌دانم خبری که ساعتی بعد دریافت خواهم کرد، درباره یک حمله نظامی است یا یک هک سایبری دیگر. اما یک چیز را به خوبی می‌دانم: ما ایرانیان، با وجود همه سختی‌ها، همیشه راهی برای ادامه دادن یافته‌ایم. هک نوبیتکس یک هشدار بود، اما می‌تواند نقطه آغازی باشد برای ساختن یک اکوسیستم استارتاپی مقاوم‌تر. من به آینده امیدوارم، نه از سر خوش بینی ساده‌لوحانه، بلکه به این دلیل که باور دارم ما ایرانی‌ها می‌توانیم از هر بحرانی، پلی به سوی آینده‌ای بهتر بسازیم.



— ویژه برنامه اکوسیستم نوآوری —
— در زمان جنگ —

راه پرداخت

اتاق قرمز

RED ROOM

هر شب ساعت ۸