

## الگوی مدیریت چالش‌های سیستم بانکی جمهوری اسلامی ایران در شرایط تحریم

حسین قضاوی خوراسگانی<sup>۱</sup>، محمدحسن محمدی<sup>۲</sup>

**چکیده:** برقراری تحریم‌های گسترده و بی‌سابقه بین‌المللی علیه جمهوری اسلامی ایران، بخش‌های مختلف از جمله نظام بانکی کشور به منزله بازوی اقتصادی دولت را با چالش‌های جدی مواجه کرده است. پاسخ نظام بانکی در برابر این چالش‌ها باید فعال، مدبرانه و با در نظر گرفتن اولویت‌ها باشد. در نتیجه، شناسایی چالش‌های مذکور، تعیین اولویت و سطح اهمیت چالش‌های شناسایی شده و داشتن الگویی برای مدیریت آن‌ها ضروری به نظر می‌رسد. در این پژوهش در گام اول با استفاده از روش دلفی، چهل مورد چالش حاصل از تحریم‌های بین‌المللی و متوجه نظام بانکی جمهوری اسلامی شناسایی شده و با استفاده از آزمون فریدمن سطح اهمیت آن‌ها نسبت به یکدیگر بررسی و اولویت‌بندی شده است. در گام بعد، با استفاده از نظر خبرگان و انجام مصاحبه و تحلیل محتوای آن، راهکارهای بیان شده برای مدیریت چالش‌های شناسایی شده در قالب الگویی مفهومی آمده است. در نهایت، الگوی پیشنهادی با روش دلفی اعتبارسنجی شده و الگوی نهایی بر مبنای نظر خبرگان ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: تحریم اقتصادی، چالش‌های نظام بانکی، محیط متلاطم بین‌المللی.

۱. استادیار، گروه مدیریت، مرکز آموزش عالی رجا، تهران، ایران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت قراردادهای بین‌المللی نفت و گاز، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۱/۳۱

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۴/۰۲/۱۳

نویسنده مسئول مقاله: محمدحسن محمدی

E-mail: mh\_mohamady@yahoo.com

**مقدمه**

امروزه، نظام بانکی در همه کشورهای از جمله ایران از ارکان اساسی توسعه به شمار می‌رود و اغلب مناسبات مالی از مسیر بانک‌ها جریان پیدا می‌کند. هر قدر اهمیت یک موضوع و نقش آن در اقتصاد و توسعه کشور بیشتر باشد، لزوم توجه به مشکلات و چالش‌های آن نیز بیشتر خواهد بود. یکی از مهم‌ترین مسائلی که به منبعی برای چالش‌آفرینی در عرصه بانکداری ایران تبدیل شده تحریم‌های بین‌المللی علیه جمهوری اسلامی است. در نتیجه این تحریم‌ها، بخش بزرگی از عملیات بانکی از جمله نقل و انتقال ارز، گشایش اعتبارات اسنادی و گشایش ضمانت‌نامه‌های بانکی تحت تأثیر قرار گرفته است. اکنون که تحریم‌ها فعالیت‌های بانک‌های ایرانی را با چالش مواجه کرده است، شناسایی این چالش‌ها، بررسی ابعاد تأثیرگذاری آن‌ها و چگونگی مدیریت آن‌ها ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. بی‌توجهی به تأثیرات تحریم و عدم تلاش برای کاهش آن ممکن است خسارات جبران‌ناپذیری بر نظام مالی و نهادهای مالی به‌ویژه بانک‌ها و به تبع آن بر اقتصاد کشور بگذارد. منظور از مدیریت چالش‌های ناشی از تحریم، یافتن راهکارهایی برای از بین بردن تأثیر تحریم‌ها یا کاهش تأثیرات آن تا حد امکان است.

در این راستا، با آغاز تحریم‌ها، بانک‌های ایرانی تلاش برای پیدا کردن راهکارهایی به منظور برون‌رفت از تأثیرات منفی تحریم‌ها را آغاز کردند و هر یک نیز به موفقیت‌های نسبی نائل شده‌اند. اکنون به نظر می‌رسد با گذشت زمان و ادامه‌دار شدن تحریم‌ها، بانک‌ها و خبرگان اقتصادی آن‌ها به تجربیات ارزش‌مندی برای مقابله با تحریم‌ها دست پیدا کرده‌اند و می‌توان با گردآوری این تجربیات و تحلیل و مرتب‌سازی آن‌ها، به الگویی قابل استفاده برای همه بانک‌ها و مؤسسات مالی در مدیریت چالش‌های ناشی از تحریم دست یافت.

با توجه به مطالب بیان شده اهداف مورد انتظار در این تحقیق عبارت است از شناسایی چالش‌های ناشی از تحریم در بانک‌های ایرانی، اولویت‌بندی چالش‌های شناسایی شده، بررسی راهکارهای مدیریت چالش‌ها و ارائه مدل مفهومی مدیریت آن‌ها. پرسش‌هایی که این پژوهش به آن پاسخ می‌دهد به شرح زیر است:

۱. چالش‌هایی که در اثر تحریم‌های بین‌المللی متوجه بانک‌های ایرانی می‌شود چیست؟
  ۲. چگونه می‌توان چالش‌های ناشی از تحریم را در بانک‌های ایرانی مدیریت کرد؟
- با توجه به ماهیت، تحقیق فرضیه از نوع اکتشافی است.

**پیشینه پژوهش**

تحریم‌های اقتصادی به معنی تدابیر قهرآمیز اقتصادی علیه یک یا چند کشور برای ایجاد تغییر در سیاست‌های آن کشور است یا دست کم بازگوکننده نظر کشوری درباره این سیاست‌هاست

(کارتر، ۲۰۰۸). هافبوئر، اسکات و الیوت (۲۰۰۱) تحریم‌های اقتصادی را به معنی توقف عمدی یا تهدید به توقف روابط معمول تجاری یا مالی از سوی دولت می‌دانند (بهروزی‌فر، ۱۳۸۳). می‌توان گفت تحریم‌های اقتصادی جایگزینی برای اقدامات دیپلماتیک و راه‌حل‌های نظامی است، چرا که اقدامات دیپلماتیک ممکن است اثرگذاری کافی نداشته باشد و راه‌حل‌های نظامی نیز هزینه‌های هنگفتی را به دنبال خواهد داشت. به‌علاوه، ممکن است افراطی به نظر برسد و مخالفت‌هایی را نیز برانگیزد. به‌طور کلی، تحریم‌های بین‌المللی سه کارکرد دیپلماتیک دارد و به صورت پیام به مخاطبان ارسال می‌شود (آذری، حق پناه و دریایی، ۱۳۸۷: ۱۶):

- اعلان نگرانی جامعه بین‌المللی نسبت به درخطر افتادن وضع موجود و تداوم این رفتار.
  - تأکید بر اینکه رفتار دولت هدف برای جامعه بین‌المللی غیرقابل قبول است.
  - هشدار درباره اینکه عدم توجه به نگرانی بین‌المللی، توسل به زور را در پی دارد.
- تحریم‌های اقتصادی از زوایای مختلفی در خور بررسی است. در این مقاله به موضوع تحریم از منظر چالش‌های بانکی به‌وجودآمده خواهیم پرداخت.

### طبقه‌بندی تحریم‌های اقتصادی

تحریم‌های اقتصادی رایج‌ترین نوع تحریم‌های بین‌المللی است که در کنار تحریم‌های سیاسی و دیپلماتیک و تحریم‌های فرهنگی و ارتباطی یا جایگزین آن‌ها به کار گرفته می‌شود. این تحریم‌ها معمولاً در قالب قطع روابط تجاری، ایجاد ممنوعیت برای عوامل و فعالان اقتصادی و جلوگیری از صدور فناوری یا تحصیل و اشتغال متخصصان و کارشناسان و مانند آن‌ها مطرح می‌شود. تحریم‌های اقتصادی در دو طبقه اصلی تحریم‌های تجاری و تحریم‌های مالی دسته‌بندی می‌شود (آذری، حق پناه، دریایی، ۱۳۸۷: ۳۶).

تحریم‌ها از جهت منشأ تحریم نیز به سه دسته تقسیم می‌شود:

- دسته اول تحریم‌های یک‌جانبه<sup>۱</sup> است که به صورت یک‌جانبه از طرف کشور تحریم‌کننده اعمال می‌شود.
- دسته دوم تحریم‌های چندجانبه<sup>۲</sup> نام دارد که از سوی چند کشور علیه کشور هدف صورت می‌گیرد.
- دسته سوم تحریم‌های جامع (فراگیر)<sup>۳</sup> است که توسط شورای امنیت و از طرف سازمان ملل صورت می‌پذیرد و همه کشورهای در آن درگیر خواهند شد.

---

1. Unilateral  
2. Multilateral  
3. Comprehensive

شیوه اعمال تنبیه‌های اقتصادی به سه روش بایکوت<sup>۱</sup>، توقیف<sup>۲</sup> و مالی<sup>۳</sup> انجام می‌پذیرد. بایکوت، در واقع به ممنوعیت واردات یک یا چند کالا از کشور هدف اطلاق می‌شود. این نوع تحریم تقاضا برای کالاهای مهم صادراتی کشور هدف را کاهش می‌کند و در نتیجه به کاهش درآمد ارزی و کاهش توانایی کشور هدف برای خرید کالاهای اساسی مورد نیاز منجر می‌شود. شیوه تحریم از طریق توقیف، صادرات کالاهای مهم به کشور هدف را تحریم می‌کند. در نهایت، تحریم مالی، وام‌دهی یا سرمایه‌گذاری در کشور هدف را تعلیق یا محدود می‌کند. همچنین، کشورهای تحریم‌کننده محدودیت‌های مضاعفی را بر پرداخت‌های بین‌المللی کشور هدف، برای اعمال فشار بیشتر، انجام می‌دهند، نظیر مسدود کردن دارایی‌های خارجی (یاوری و محسنی، ۱۳۸۹).

احتمال موفقیت تحریم‌های اعمالی تابعی است از ویژگی‌های اقتصادی و مالی کشور هدف، سطح روابط آن با تحریم‌کنندگان، همچنین شرایط اقتصاد کلان بین‌المللی (عسگری، فارر، تیجن و یانگ، ۲۰۰۱).

### تاریخچه تحریم‌ها علیه ایران

نخستین تحریم جامع سراسری علیه ایران در دوران معاصر، تحریم بریتانیا علیه ایران به منظور واکنش در برابر انتخاب دکتر محمد مصدق به وزارت نفت بود که هدف ملی‌سازی صنعت نفت را دنبال می‌کرد. اولین قطعنامه شورای امنیت علیه ایران در زمان نخست‌وزیری محمد مصدق و به منزله واکنش علیه ملی‌شدن صنعت نفت ایران صادر شد. آمریکا نیز در سال ۱۹۸۰ تحریم‌های اقتصادی وسیعی را در واکنش به تصرف سفارت آمریکا در تهران علیه ایران وضع کرد. در سال ۱۹۹۵، بیل کلینتون، رئیس‌جمهور وقت آمریکا، اقدام به وضع تحریم‌هایی کرد که به موجب آن شرکت‌های نفتی آمریکایی از سرمایه‌گذاری در طرح‌های نفت و گاز ایران منع شدند؛ همچنین، روابط بازرگانی با ایران نیز یک‌جانبه قطع شد.

### تحریم‌های سازمان ملل (شورای امنیت)

پایداری ایران بر مواضع خود در موضوع هسته‌ای سبب شد که پرونده هسته‌ای ایران با پیگیری‌های آمریکا و از طرف کشورهای انگلستان، فرانسه و آلمان به شورای امنیت فرستاده شود. اولین قطعنامه علیه ایران، قطعنامه ۱۶۹۶ بود که در سال ۲۰۰۶ به تصویب شورای امنیت

---

1. Boycott  
2. Embargo  
3. Financial sanction

رسید و پس از آن و تاکنون پنج قطعنامه دیگر به صورت مستقیم علیه ایران صادر شده است. این قطعنامه‌ها عبارت است از قطعنامه ۱۷۳۷ در سال ۲۰۰۶، قطعنامه ۱۷۴۷ در سال ۲۰۰۷، قطعنامه‌های ۱۸۰۳ و ۱۸۳۵ در سال ۲۰۰۸ و قطعنامه ۱۹۲۹ در سال ۲۰۱۰.

### تحریم‌های آمریکا علیه ایران

پیش از پیروزی انقلاب اسلامی، ایالات متحده شریک اول بازرگانی ایران به حساب می‌آمد، به گونه‌ای که ۲۱ درصد از کل واردات ایران (بالغ بر ۴ میلیارد دلار) از آمریکا صورت می‌گرفت. اما، انقلاب اسلامی و مواضع انقلابی دولت ایران در برابر منطقه و جهان، همچنین حادثه اشغال لانه جاسوسی آمریکا موجب شد تا ایالات متحده، گذشته از اعلام قطع روابط سیاسی از طریق سازمان ملل متحد و متحدان خود به اعمال تحریم‌های اقتصادی علیه ایران اقدام کند.

تحریم‌های آمریکا علیه ایران به دو صورت دستور اجرایی و قانون اعمال شده است. دستور اجرایی فرمانی است که رئیس‌جمهور آمریکا صادر می‌کند و حیطة عملیاتی آن کارکنان و مجموعه اجرایی تحت عملکرد رئیس‌جمهور است. به عبارت دیگر، این دستورات قانون نیست که شهروندان نیز موظف به اجرای آن باشند، بلکه محدود به حیطة اجرایی دولت است. بر اساس قانون اساسی آمریکا، دستورات اجرایی رئیس‌جمهور، حکم قانون را ندارد و تنها بخشی که حق قانونگذاری را داراست کنگره است. نکته دیگر اینکه صدور دستور اجرایی منحصر به رئیس‌جمهور نیست و حاکمان هر ایالت نیز می‌توانند دستور اجرایی صادر کنند.

تاکنون بیش از ۲۵ دستور اجرایی با موضوع تحریم‌های ایران از طرف رؤسای‌جمهور آمریکا صادر شده است. همچنین، مهم‌ترین قوانین مصوب با موضوع تحریم ایران عبارت است از قانون تحریم ایران و لیبی (ILSA)<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۵، قانون جامع سال ۲۰۰۹ (CISADA)<sup>۲</sup> و قانون اصلاحات تحریم‌های تجاری و قانون بهبود صادرات سال ۲۰۰۰ (TSRA)<sup>۳</sup>.

### تحریم‌های اتحادیه اروپا

اتحادیه اروپا اتحادیه‌ای اقتصادی-سیاسی متشکل از ۲۸ کشور اروپایی است. منشأ اتحادیه اروپا، جامعه اقتصادی اروپاست که در سال ۱۹۵۷ با توافقنامه رم بین شش کشور اروپایی شکل گرفت. از آن تاریخ با اضافه شدن اعضای جدید، اتحادیه اروپا بزرگ‌تر شد. در سال ۱۹۹۳، توافق ماستریخت چارچوب قانونی کنونی اتحادیه را پایه‌گذاری کرد. سیاست دفاعی و امنیتی مشترک

1. Iran and Libya Sanctions Act

2. Comprehensive Iran Sanctions, Accountability, and Divestment Act of 2010

3. Trade Sanctions Reform and Export Enhancement Act of 2000

حاصل معاهده ماستریخت است و سیاست‌های تحریمی اتحادیه در این قالب دنبال می‌شود. این امر موجب شده است اتحادیه اروپا بتواند بارها تحریم‌های مستقلی را وضع کند و به بازیگری جدید در صحنه تحریم‌ها تبدیل شود. اتحادیه اروپا در تحریم‌های اعمالی ایران، دنباله‌رو آمریکا و شورای امنیت سازمان ملل متحد بوده است به گونه‌ای که هر گاه قطعنامه‌ای از سوی شورای امنیت سازمان ملل صادر شده، شورای اتحادیه اروپا نیز تحریم‌هایی را علیه ایران وضع کرده است. در این راستا اتحادیه اروپا تاکنون سه مصوبه علیه ایران داشته است. این مصوبه‌ها عبارت است از تصمیم ۲۶ جولای ۲۰۱۰، قانون ۲۵ اکتبر ۲۰۱۰ و آیین‌نامه مورخ ۲۳ ژانویه که متن آن‌ها در نشریه رسمی اتحادیه اروپا مربوط به سال‌های ۲۰۱۰ و ۲۰۱۲ به چاپ رسیده است.

### جایگاه حقوقی تحریم‌ها

سازمان ملل متحد در سال ۱۹۴۵ میلادی تأسیس و جایگزین جامعه ملل شد. این سازمان پس از پایان جنگ جهانی دوم و از سوی کشورهای پیروز در آن جنگ شکل گرفت. قوی‌ترین نهاد سازمان ملل شورای امنیت است که پنج عضو دائمی دارد. این اعضا دارای حق وتو در تصمیم‌های این شورا است. منشور ملل متحد سندی است که هدف‌ها و سازمان و نحوه کار سازمان ملل متحد و نهادهای وابسته به آن را تعیین می‌کند. این سند در حکم اساسنامه سازمان ملل است. متن منشور ملل متحد در ۲۶ ژوئن ۱۹۴۵ در سانفرانسیسکو و در پایان کنفرانس ملل متحد به امضای ۵۱ کشور رسید و در ۲۴ اکتبر همان سال لازم‌الاجرا شد. امروزه، ۱۹۱ کشور آن را امضا کرده‌اند و رعایت مفاد آن بر همه اعضای سازمان ملل متحد الزامی است. در متن منشور به صراحت تأکید شده که مفاد منشور بر هر قرارداد بین‌المللی دیگری مقدم است. این منشور از یادداشتی مقدماتی، دیباچه و ۱۹ فصل تشکیل شده است.

فصل هفتم منشور سازمان ملل متحد با عنوان «اقدام در موارد تهدید علیه صلح، نقض صلح و اعمال تجاوز» از ماده ۳۹ تا ۵۱ را به خود اختصاص داده است. بنابر ماده ۴۱ منشور، «شورای امنیت می‌تواند تصمیم بگیرد که برای اجرای تصمیم‌های آن شورا مبادرت به چه اقداماتی کند که متضمن به‌کارگیری نیروی مسلح نباشد، و می‌تواند از اعضای ملل متحد بخواهد که به این اقدامات مبادرت ورزند. این اقدامات ممکن است شامل توقف تمام یا قسمتی از روابط اقتصادی و ارتباطات راه‌آهن، دریایی، هوایی، پستی، سیاسی، تلگرافی، رادیویی و سایر وسایل ارتباطی و قطع روابط سیاسی باشد.» بر اساس این بند، شورای امنیت می‌تواند واکنش خود را نسبت به تهدید امنیت و صلح بین‌المللی، با توسل به تحریم‌ها، نشان دهد.

### روش‌شناسی پژوهش

جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی بانک‌های ایرانی اعم از بانک‌های خصوصی، بانک‌های دولتی و بانک مرکزی جمهوری اسلامی است. هر چند بانک‌های ایرانی از نظر تحریم‌های اعمال شده علیه آن‌ها یکسان نیستند، همه آن‌ها از تحریم‌های نظام بانکی متأثر شده‌اند و در نتیجه داخل در جامعه آماری این تحقیق است.

روش نمونه‌گیری از نوع نمونه‌گیری غیراحتمالی<sup>۱</sup> و به صورت نمونه‌برداری هدف‌مند<sup>۲</sup> و از نوع قضاوتی<sup>۳</sup> یا خبرگانی است. به منظور گردآوری اطلاعات مربوط به چالش‌های ناشی از تحریم، ابتدا موضوع از طریق متن کاوی مطالعه و داده‌های مورد نظر گردآوری شد. به منظور مستندشدن یافته‌ها به روش علمی با استفاده از روش دلفی<sup>۴</sup> و استفاده از پرسشنامه طی دو مرحله، چالش‌ها از نظر خبرگان شناسایی شده است. در بخش بعد به منظور طراحی الگوی مدیریت چالش‌ها، گردآوری اطلاعات از طریق مصاحبه با خبرگان صورت پذیرفت و داده‌های مرتبط با اعتبارسنجی مدل نیز از اجرای روش دلفی به دست آمد.

پس از شناسایی چالش‌ها به روش دلفی، به منظور اولویت‌بندی آن‌ها طی ارسال پرسشنامه لیکرت<sup>۵</sup> نظر خبرگان در مورد میزان اهمیت هر یک گردآوری و نتایج حاصل با استفاده از نرم‌افزار SPSS ارزیابی شده است. با توجه به تعداد خبرگان شرکت‌کننده در تحقیق، تجزیه و تحلیل داده‌های این بخش با روش ناپارامتریکی فریدمن<sup>۶</sup> صورت گرفته است. آزمون فریدمن به بررسی اثر دو یا چند عامل در ایجاد تغییرات می‌پردازد و هیچ فرض خاصی برای استفاده از آن وجود ندارد. این آزمون برای تجزیه واریانس دوطرفه (برای داده‌های غیرپارامتری) به روش رتبه‌بندی به کار می‌رود. همچنین، برای مقایسه میانگین رتبه‌بندی گروه‌های مختلف کاربرد دارد (آذر و مؤمنی، ۱۳۸۷: ۳۱۳).

در این پژوهش با توجه به تعداد کم داده‌های در دسترس و محدودبودن جامعه آماری مورد بررسی، در نظر گرفتن فرض خاصی در ارتباط با شکل توزیع جامعه ممکن نبود. به همین دلیل باید یکی از روش‌های ناپارامتریکی استفاده شود. آزمون فریدمن ضمن برخورداری از قابلیت رتبه‌بندی داده‌های مورد نظر، محدودیت خاصی را در فرایند پژوهش ایجاد نمی‌کند.

- 
1. Nonprobability sampling
  2. Purposive sampling
  3. Judgment sampling
  4. Delphi method
  5. Likert
  6. Friedman test

در مرحله بعد از طریق اجرای مصاحبه ساختاریافته با پاسخ باز و طی مراجعه به خبرگان امر و تحلیل محتوای نتایج حاصل از مصاحبه راهکارهای بیان شده برای مدیریت چالش‌ها در قالب الگویی مفهومی ارائه شده است. کاربرد این مصاحبه در جایی است که اطلاعات واقعی باید گردآوری شود، اما در مورد نوع میزان اطلاعاتی که مشارکت‌کنندگان قادر به ارائه آن‌اند، اطمینان وجود ندارد (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۸۸: ۱۵۹-۱۸۰). روش مورد استفاده در این تحقیق برای طراحی مدل تحلیلی، روش فرضی-استقرایی بوده است که در آن مفهوم‌سازی و استخراج مدل از مفاهیم حاصل از مصاحبه‌های اکتشافی صورت می‌گیرد. در این شیوه که ماهیتی تجربی دارد بر مبنای شاخص می‌توان مفاهیم و فرضیه‌های تازه‌ای تدوین کرد و بر مبنای آن مدل را ساخت و آن را آزمود (کیوی، کامپنهود و لوکوان، ۱۳۸۵: ۱۴۲-۱۵۷). خبرگان شرکت‌کننده در مرحله اول از فرایند تحقیق، سیزده نفر از کارشناسان و مدیران بانکی بوده‌اند. خبرگان شرکت‌کننده در این مرحله از فرایند تحقیق به‌طور اجمال در مسئولیت‌های زیر فعال بوده‌اند: مدیریت نظارت ارزی بانک مرکزی، کارشناس پژوهشکده پولی و بانکی، هیئت علمی دانشکده اقتصاد دانشگاه علامه طباطبایی، رئیس دفتر بانک اکو در تهران، بخش‌های خزانه‌داری، اعتبارات تأمین مالی و سرمایه‌گذاری یکی از شرکت‌های ایرانی مورد تحریم، عضو هیئت مدیره بانک، کارشناس ارزی بانک، رئیس شعبه بانک و رئیس دایره تأمین مالی و فاینانس بانک.

در مرحله دوم تحقیق، مصاحبه با نه نفر از مدیران بانکی و خبرگان اقتصادی صورت گرفته است. خبرگان این مرحله از تحقیق بخشی از ترکیب مرحله اول به‌علاوه چند تن از مدیران مربوط در نظام بانکی و بخش‌های حقوقی و ارزی بانک مرکزی بوده‌اند.

ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه این تحقیق که با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شده است برابر با ۰/۸۸۵ است که از ۰/۷ بیشتر است و پایایی پرسشنامه تحقیق را تأیید می‌کند.

## یافته‌های پژوهش

### شناسایی چالش‌های ناشی از تحریم و اولویت‌بندی آن‌ها

با توجه به روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش، پس از شناسایی سیزده نفر از خبرگان صاحب‌نظر در زمینه موضوع تحقیق با اجرای روش دلفی، چهل چالش ناشی از تحریم نظام بانکی جمهوری اسلامی شناسایی شد. در گام بعد، سطح اهمیت و اولویت هر یک از چالش‌های مذکور با استفاده از پرسشنامه لیکرت ارزیابی شد و نتایج حاصل از پرسشنامه در نرم‌افزار SPSS و با استفاده از آزمون فریدمن تحلیل و بررسی شد.



در ادامه، پس از ارائه نتایج آزمون فریدمن، چالش‌های شناسایی شده به ترتیب اولویت بیان خواهد شد.

فرض صفر آزمون فریدمن در این تحقیق به ترتیب زیر بوده است:

H: همه چالش‌های شناسایی شده دارای سطح اهمیت یکسان است.

فرضیه مقابل آن به صورت زیر است:

H<sub>1</sub>: حداقل دو مورد از چالش‌های شناسایی شده دارای سطح اهمیت یکسان نیست.

آماره آزمون فریدمن به شکل زیر است. در این تحقیق K بیانگر تعداد چالش‌های شناسایی شده (۴۰ مورد)، n تعداد خبرگان پاسخ‌دهنده به پرسشنامه و R<sub>j</sub> مجموع رتبه‌های آمین ستون (چالش) است. آماره آزمون M تقریباً دارای توزیع X<sup>2</sup> با (k-1) درجه آزادی است.

$$M = \frac{12}{nk(k+1)} \sum R_j^2 - 3n(k+1) \quad \text{رابطه (۱)}$$

### نتایج آزمون

در تحلیل نتایج آزمون فریدمن، چنانچه سطح معناداری کمتر از میزان خطا باشد، وجود تفاوت بین حداقل یک زوج از نمونه‌ها استنباط می‌شود. از آنجا که این آزمون معمولاً در سطح خطای ۵ درصد در نظر گرفته می‌شود، برای رسیدن به این نتیجه باید سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ باشد.

جدول ۱. نتایج آزمون فریدمن

N	۱۳
Chi-square	۱۳۵/۳۵۸
df	۳۹
.Asymp. Sig.	۰/۰۰۰

a. Friedman Test

همان‌طور که ملاحظه می‌شود در نتایج حاصل از نرم‌افزار SPSS سطح معناداری صفر است که نشان‌دهنده مردود شدن فرض صفر تحقیق است. بنابراین، با توجه به نتایج، مشخص می‌شود که سطح اهمیت چالش‌های عنوان شده در نظر خبرگان یکسان نیست. همچنین، رتبه میانگین به‌دست‌آمده در ادامه چالش‌های شناسایی شده به ترتیب اولویت‌های حاصل از آزمون فریدمن بیان می‌شود:

۱. دشواری در حواله و انتقالات ارزی

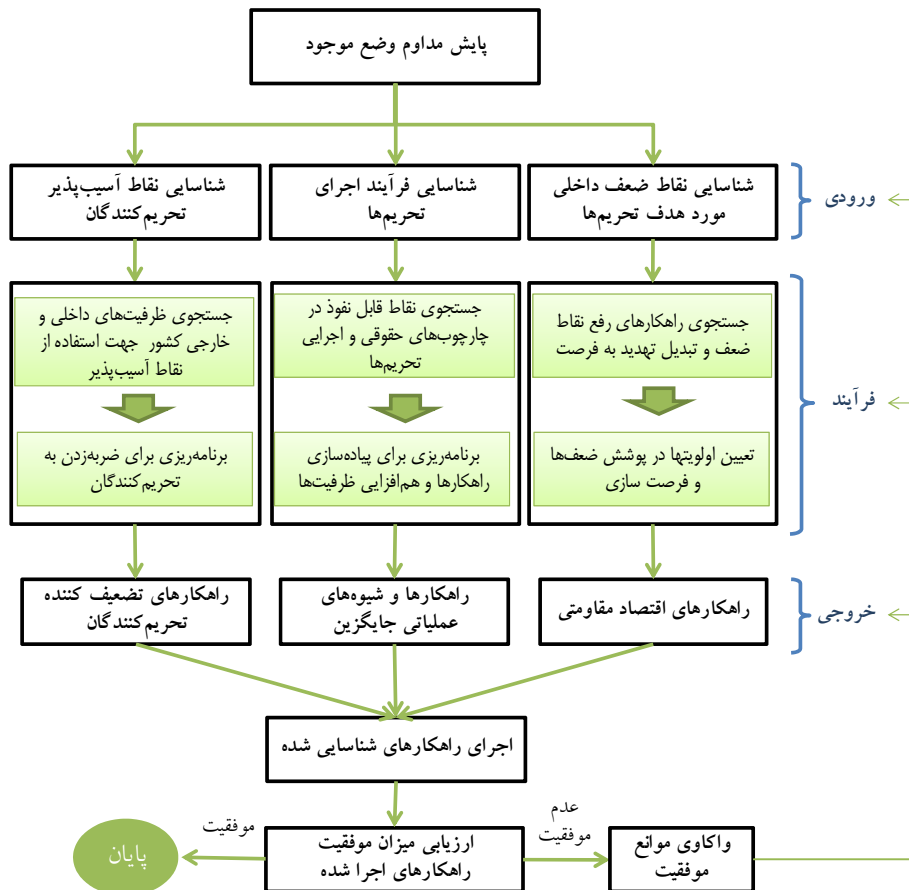
۲. چالش دریافت و انتقال وجوه حاصل از صادرات و به‌طور خاص فروش نفت

۳. چالش واردات کالا و خدمات به‌ویژه کالاهای اساسی به کشور به دلیل دشواری در پرداخت وجوه مربوط
۴. ایجاد ویژه‌خواری در نتیجه چند نرخ‌ی شدن ارز و احیای نظام تخصیص ارز
۵. دشواری در گشایش اعتبارات اسنادی و به‌تبع آن واردات کالا به کشور در نتیجه تضعیف روابط کارگزاری بانک‌ها
۶. تعطیلی یا کاهش حجم فعالیت‌های شعب خارج از کشور
۷. ممنوعیت استفاده از خدمات ارتباطی از قبیل سوئیفت و رویترز معاملاتی
۸. افزایش ریسک در انتقالات ارزی به دلیل استفاده از شیوه‌های ناامن
۹. افزایش ریسک اقتصادی و سیاسی کشور
۱۰. کاهش درآمد بانک ناشی از کاهش فعالیت‌ها و به‌تبع آن گردش مالی بانک از قبیل گشایش اعتبار و حوالجات
۱۱. عدم تمایل سایر بانک‌ها (در کشورهای غیر تحریم‌کننده) به همکاری با بانک‌های ایرانی (حتی بانک‌های تحریم‌نشده)
۱۲. عدم بازگشت ارزهای صادراتی به نظام بانکی کشور و غیرشفاف‌شدن درآمدهای صادرکنندگان
۱۳. محدودیت در صادرات کالا و خدمات به دلیل محدودیت در گشایش ضمانتنامه‌های ارزی، انتقال وجوه و نظایر آن
۱۴. افزایش هزینه‌های نقل و انتقال ارز، برای مثال کارمزد صرافی
۱۵. چالش تنظیم تعهدات کشور توسط بانک مرکزی (منظور از تنظیم تعهدات، اختصاص درآمدهای ارزی به مصارف ارزی به شکل کاراست).
۱۶. عدم امکان تأمین مالی بین‌المللی و کاهش خدمات ریفاینانس
۱۷. عدم عرضه خدمات توسط کارت‌های شناخته‌شده بین‌المللی از قبیل مسترکارت و ویزاکارت به بانک‌های ایرانی
۱۸. مخدوش‌شدن وجهه بین‌المللی بانک‌ها و کاهش اعتبار آن‌ها در برابر بانک‌های خارجی
۱۹. فشار شدید بر بانک مرکزی و جلوگیری از ایفای نقش مدیریتی خود در سطح بین‌المللی
۲۰. خروج سرمایه‌های ملی به سایر کشورهای منطقه
۲۱. هجوم مردم به بازار ارز با دلایل مختلف، از جمله پوشش ریسک‌های آتی، سفته‌بازی، سرمایه‌گذاری و خروج دارایی‌ها از کشور

۲۲. افزایش ریسک اعتباری بانک و به تبع افزایش هزینه‌های مربوط
۲۳. کاهش قدرت منطقه‌ای ایران به لحاظ اقتصادی و جایگزینی رقبا
۲۴. کاهش اعتماد عمومی به سیاست‌های اعلامی بانک مرکزی
۲۵. محدودیت در پرتفوگردانی جهت ارزهای مورد نیاز کشور
۲۶. بلوکه‌شدن دارایی‌های بانک‌ها در حساب‌های خارجی
۲۷. چالش حفظ ارزش پول توسط بانک مرکزی به دلیل محدودیت در عرضه ارز و افزایش هزینه‌های مدیریت بازار ارز
۲۸. جهت‌دهی به بازار ارز در کشور توسط بخش غیررسمی
۲۹. عدم امکان استفاده از کارت‌های اعتباری و بدهی مشتریان ایرانی در سایر کشورها و لزوم حمل پول نقد
۳۰. نارضایتی مردم در نتیجه کاهش خدمات بانکی
۳۱. عدم امکان سرمایه‌گذاری و استفاده از زمینه‌های درآمدی بین‌المللی از قبیل خرید فلزات قیمتی، خرید اوراق قرضه بین‌المللی و خرید اسکناس
۳۲. چالش‌های حقوقی در قراردادهای جاری بین‌المللی بانک با طرف‌های خارجی به دلیل بهانه‌کردن شرایط قوه قهریه<sup>۱</sup> به منظور سرباززدن از تعهدات
۳۳. صادرات کالاهای واردشده یا تولیدشده با ارز مرجع و بهره‌مندی از امتیازات صادرات و اختلال در چرخه مواد اولیه تولید
۳۴. عدم امکان استفاده از ابزارهای مشتقه خارجی جهت پوشش ریسک بانک
۳۵. عدم تأمین نیازهای بانکداری متمرکز الکترونیکی<sup>۲</sup> به دلیل محدودیت‌های اعمالی
۳۶. کاهش گردش پول و کاهش عملیات بانکی در نتیجه از رونق افتادن کسب‌وکار در اثر تحریم
۳۷. افزایش هزینه‌های بانک در نتیجه افزایش بهای کالاها و تجهیزات مورد نیاز از قبیل دستگاه‌های پوز و خودپردازها
۳۸. محدودیت در دستیابی به فناوری‌های روز و سایر کالاهای مورد نیاز بانک
۳۹. افزایش هزینه‌های بانک در نتیجه آثار تورمی تحریم‌ها
۴۰. کاهش سپرده‌های بانکی به دلیل احساس ناامنی مردم

### طراحی الگوی مدیریت چالش‌های نظام بانکی

در گام بعدی از فرایند پژوهش، به منظور طراحی مدل مدیریت چالش‌های شناسایی شده، خبرگانی شناسایی شدند که نخست، با ماهیت تحریم‌ها و چالش‌های ناشی از آن آشنایی کامل داشته باشند، دوم، در جریان راهکارهای اجرا شده در کشور برای مدیریت آن‌ها باشند. در مرحله بعد با اجرای مصاحبه‌های هدف‌مند از خبرگان الگوی اکتشافی جهت مدیریت چالش‌های شناسایی شده به دست آمد. پس از آن به منظور اعتبارسنجی الگوی پیشنهادی مجدداً روش دلفی استفاده و با توجه به نظر خبرگان الگوی نهایی حاصل شد (شکل ۱).



شکل ۱. الگوی مدیریت چالش‌های نظام بانکی در شرایط تحریم

در ادامه، به شرح مختصری از الگوی ارائه‌شده و اجزا و فرایندهای آن اشاره می‌کنیم که از نظر خبرگان گردآوری و دسته‌بندی شده است.

• مدیریت چالش‌ها از طریق تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها در مورد تحریم‌های بین‌المللی شناسایی نقاط ضعفی که هدف قرار گرفته‌اند با بررسی ماهیت تحریم‌ها و گزارش‌های داخلی تحریم‌کنندگان ممکن خواهد بود.

مهم‌ترین این نقاط ضعف که در گزارش سال ۲۰۱۲ کنت کاتزمن به کنگره آمریکا به آن اشاره شده عبارت است از وابستگی دولت ایران به درآمدهای نفتی که حدود ۷۰ درصد از درآمد دولت ایران را به خود اختصاص داده است. نقطه ضعف دیگری که به عنوان پایه‌ای برای اتکای تحریم‌ها قرار گرفته است، وابستگی کشور به واردات کالا به‌خصوص واردات کالاهای اساسی است. همان‌گونه که یافته‌های بخش اول تحقیق نیز نشان می‌دهد، چالش انتقال وجوه حاصل از صادرات به‌ویژه فروش نفت و چالش ورود کالاهای مورد نیاز به کشور به‌خصوص کالاهای اساسی اولویت‌های دوم و سوم را از نظر خبرگان به خود اختصاص داد. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که نظام بانکی کشور باید اولویت خود را نقش‌آفرینی در پوشش نقاط ضعف کشور قرار دهد که برخی ریشه تاریخی دارد.

• مدیریت چالش‌ها با استفاده از سناریوهای جایگزین به اذعان محققان، فرصت‌های ایجاد شده در محیط بین‌الملل در نتیجه جهانی‌سازی اثربخشی تحریم‌ها، به‌خصوص تحریم‌های یک‌جانبه را کاهش داده است (هافبوئر، الیوت، سایروس و وینستون، ۲۰۰۰). استفاده از سناریوهای جایگزین به معنی استفاده از شیوه‌هایی است که در نتیجه تحریم‌ها یا تحت تأثیر قرارنگرفته یا کمتر متأثر شده است. نظام بانکی کشور با به‌کارگیری شیوه‌های جایگزین، جایگاه خود را در مراودات تجاری کشور حفظ خواهد کرد. هر چند هزینه انجام معاملات در سناریوهای جایگزین بیش از شیوه‌های استاندارد است، بانک‌ها می‌توانند با ایفای نقش مؤثر همچنان به سودآوری برای خود از این طریق مبادرت ورزند. همچنین، شناسایی کامل فرایند اجرای تحریم‌ها به استفاده از منافذ موجود و گلوگاه‌هایی کمک می‌کند که از تحت نظارت تحریم‌کنندگان خارج مانده است. همان‌طور که اشاره شد، این دسته از راهکارها به شدت اقتضایی، محرمانه و کوتاه‌مدت است، به‌طوری‌که بخشی از آن‌ها یکبار مصرف است و قابلیت تکرار ندارد.

• مدیریت چالش‌ها با استفاده از راهکارهای تضعیف‌کننده تحریم‌کنندگان منظور از راهکارهای تضعیف‌کننده، به‌کارگیری رویکرد تهاجمی در قبال تحریم‌کنندگان است. در این رویکرد ممکن است به‌دنبال تضعیف ارزش کشورهای متخاصم باشیم یا با استفاده از ابزارهای

در اختیار خود از قبیل جایگاه سیاسی کشور در بین کشورهای منطقه به منافع کشورهای تحریم‌کننده آسیب برسانیم و برنامه‌های تحریمی آنان را تحت تأثیر قرار دهیم. روند رو به گسترش بانکداری اسلامی که حجم قابل توجهی از مبادلات بانکی در جهان را به خود اختصاص داده است، زمینه مناسبی برای افزایش اثرگذاری کشورهای اسلامی در اقتصاد بین‌المللی و به تبع آن کاهش توان تهدیدکننده کشورهای متخاصم از جمله آمریکا را فراهم می‌کند. تأکید ویژه بر استقلال و توانمندی بانک توسعه اسلامی از طریق گسترش بنگاه‌های فراملی اسلامی، مقابله با چالش‌های سرمایه‌ای ناشی از تحریم‌ها را امکان‌پذیر می‌سازد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

- با توجه به یافته‌های تحقیق موارد ذیل توصیه‌های سیاستی و اجرایی جهت مدیریت بهتر چالش‌های بیان شده در قالب سه دسته راهکارهای ارائه شده در الگوی پیشنهادی بیان می‌شود.
۱. مطالعه تحریم‌های اعمال شده و نتایج آن نشان می‌دهد که تحریم‌کنندگان کاملاً برنامه‌ریزی شده و گام به گام عمل می‌کنند. توجه به این واقعیت، لزوم جدیت بیشتر و برنامه‌ریزی دقیق‌تر و هماهنگ‌تر در بین نهادهای مربوط در کشور به‌خصوص بانک‌ها را روشن می‌کند.
  ۲. شایسته است بانک‌های کشور با برنامه‌ریزی دقیق و هماهنگ در جهت حمایت از تولید داخلی به‌ویژه در زمینه خود کفایی در تولید کالاهای اساسی گام بردارند و ارائه تسهیلات به این موضوعات را در اولویت کاری خود قرار دهند؛ اقدامی که سیاست تحریم‌کنندگان مبنی بر ایجاد فشار از طریق محدود کردن واردات کشور را بی‌اثر می‌کند.
  ۳. ایجاد بسترهای لازم برای جلوگیری از صدور مواد اولیه و منابع خدادادی کشور از قبیل نفت خام از طریق عرضه تسهیلات به بخش‌های تولیدی واسطه‌ای مانند پالایشگاه‌ها نیز در زمره سیاست‌های ضدتحریمی بانک‌های ایرانی است.
  ۴. بانک‌ها می‌توانند با افزایش تلاش خود و ایجاد ساختارهای پویا و منعطف، جایگاه خود را در چرخه واردات و صادرات کشور حفظ کنند و با ارائه راه‌حل‌های جایگزین جهت انجام مراودات تجاری به فعالان اقتصادی، هم پیشگام مقابله با تحریم‌ها باشند و هم نقش واسطه‌گری و در نتیجه سودآوری خویش را جامعه تحقق ببوشانند.
  ۵. استفاده از ظرفیت‌های نهادهای غیردولتی خصوصی، مردمی و خیریه پوشش خوبی در زمینه فعالیت‌های بانکی ایجاد می‌کند.

۶. جهانی شدن و ایجاد نهادهای چندملیتی، همان‌طور که مانعی برای اعمال تحریم‌های اثربخش است، به منظور خنثی‌سازی آثار تحریم‌ها به کار گرفته می‌شود.
۷. ایجاد سازوکارهای حقوقی جدید برای انجام معاملات خارجی از قبیل اعتبارات اسنادی ویژه و ضمانتنامه‌های ویژه در معاملات تهاتری که خارج از رویه‌های معمول بانکی صورت می‌پذیرد، جایگاه بانک‌ها در مدیریت چالش‌های ناشی از تحریم را ارتقا می‌بخشد.
۸. با عنایت به روند رو به گسترش بانکداری اسلامی که حجم بزرگی از مبادلات بانکی در جهان را به خود اختصاص داده است، تأکید ویژه بر استقلال و توان‌مندی بانک توسعه اسلامی از طریق گسترش بنگاه‌های فراملی اسلامی، مقابله با چالش‌های سرمایه‌ای ناشی از تحریم‌ها را امکان‌پذیر می‌سازد.
۹. برنامه‌ریزی برای استفاده از ابزارهای در اختیار کشورهای اسلامی از قبیل منابع انرژی، برای تحت فشار قراردادن کشورهای تحریم‌کننده و تعیین نقش نظام بانکداری برای به اجرا گذاشتن برنامه‌ها نیز از دیگر اقدامات ممکن در جهت مقابله با تحریم‌هاست.
۱۰. باید توجه داشت که تحریم‌های بین‌المللی تا ابد ادامه نخواهند داشت. بنابراین، لازم است نظام بانکی کشور قابلیت‌های خود را برای حضور فعال در بازارهای پولی و مالی بین‌المللی حفظ و برای ارتقای آن تلاش کند.
۱۱. برنامه‌ریزی برای دوره پس از رفع تحریم‌ها به منظور فعال کردن روابط کارگزاری با بانک‌های بین‌المللی و تبادل خطوط اعتباری و نیز توسعه همکاری‌های بین بانکی از راهکارهایی است که به حفظ رابطه بلندمدت بین بانک‌های داخلی و خارجی کمک کرده و تحریم‌های احتمالی بعدی را دشوار می‌کند.

## References

- Askari, H., Forrer, J., Teegen, H., & Yang, J. (2001). US economic sanctions: Lessons from the Iranian experience. *Business Economics*, 36(3), 7-19.
- Azar, A., Momeny, M. (2008). *Statistics and Its Application in Management, Volume 2, Statistical Analysis*. Tehran: Publication Org., Ministry of Culture and Islamic Guidance. (in Persian)
- Azari, M., Haghpanah, M., Daryaie, M. (2008). *Economic sanctions, effects and outcomes, policies and strategies*. Tehran: Tadbir institute of economic researches. (in Persian)
- Behroozifar, M. (2004). The effects of US unilateral sanctions on US trade economy and global energy markets, *Iranian Journal of Trade Studies*, 23: 195-239. (in Persian)

- Carter, B.E. (2008). International economic sanctions. *Cambridge Books*.
- Danaiefar, H., Alvani, M., Azar, A. (2009). *Qualitative research methodology in management, comprehensive approach*, Tehran: Saffar Publication. (in Persian)
- Hufbauer, G.C., Elliott, K.A., Cyrus, T. & Winston, E. (2000). US Economic Sanctions: Their Impact on Trade, Jobs, and Wages. *Institute for International Economics*, 3.
- Hufbauer, G.C., Schott, J.J. & Elliott, K.A. (2001). *Economic sanctions reconsidered: History and current policy*, Institute for International Economics.
- Katzman, K. (2012). *Iran sanctions*. DIANE Publishing.
- Official Journal of the European Union, 27.7.2010, L 195/ 39-73, 27.10.2010, L 281/1-77, 24.1.2012, L 19/1-50
- Quivy, R., Campenhoudt, L., (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*, Translated By Nikgozar, a., Tehran: Tootia Publication. (in Persian)
- U.S. Department of the Treasury, Office of Foreign Assets Control. Sanctions Programs and Information. Retrieved from <http://www.treas.gov/ofac>
- Yavari, K., Mohseni, R. (2010). The effects of trade and financial sanctions on the Iranian economy: historical analysis, *Journal of Parliament & Research*, 16 (61): 9-53. (in Persian)