

چالش های بانکداری اسلامی، قبل و بعد از جنگ های تحمیلی دوم و سوم (مطالعه موردی بانک سپه)

مجتبی خیری للکلو

کارشناسی ارشد حسابداری، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. عضو باشگاه پژوهان بانک سپه.
Mojtaba.kh311@gmail.com

شماره ۱۶ / تابستان ۱۴۰۵ (جلد دوم) صص ۱۹۸-۲۱۲
چشم انداز حسابداری و مدیریت (دوره نهم)

چکیده

نظام بانکی ایران در طول چهار دهه اخیر، همواره در خط مقدم مقابله با تکانه های بیرونی ناشی از تحریم و جنگ قرار داشته است. دو مقطع حساس «جنگ ۱۲ روزه» و «جنگ ۴۰ روزه» به عنوان نمونه هایی از درگیری های نیابتی مدرن، فشارهای بی سابقه ای بر زیرساخت های مالی و به ویژه قدیمی ترین بانک کشور (بانک سپه) وارد آورده اند. این پژوهش با رویکرد مطالعه موردی تطبیقی، به دنبال شناسایی و تحلیل چالش های خاص بانکداری اسلامی در بانک سپه در شرایط قبل، حین و پس از این دو جنگ است. پژوهش از نوع کیفی-کمی با راهبرد مطالعه موردی تاریخی است. داده ها از طریق تحلیل اسناد آرشیوی بانک، صورت های مالی، گزارش های محرمانه داخلی و مصاحبه های عمیق با ۱۵ نفر از مدیران ارشد سابق بانک سپه گردآوری شده است. چارچوب تحلیل براساس مدل تطبیقی «تاب آوری مالی در شرایط بحران» (FRCM) انجام شده است. یافته ها در قالب جدول های تطبیقی نشان می دهد که در «جنگ ۴۰ روزه»، میانگین افت ارزش ریالی دارایی ها ۲۰۷٪ برابر و نرخ خروج سپرده ها ۴۰۱٪ برابر بیشتر از «جنگ ۱۲ روزه» بوده است. با این حال، چالش های امنیت سایبری در جنگ ۱۲ روزه ۶۰٪ شدیدتر گزارش شده است. همچنین، نقش شعبه های مرزی بانک سپه در تأمین نقدینگی جبهه ها در هر دو جنگ به عنوان یک مزیت استراتژیک و هم زمان یک نقطه آسیب پذیر شناسایی شد. بانک سپه در گذار از جنگ کلاسیک به جنگ های نیابتی، از چالش های لجستیک-میدانی به سمت چالش های سایبری-اعتباری حرکت کرده است. اصلی ترین چالش ها در هر دو مقطع، حفظ نقدینگی، دور زدن تحریم های آنی و مدیریت اعتماد مشتریان بوده است. ایجاد سپر سایبری بانکی و صندوق بیمه سپرده جنگی به عنوان راهکارهای سیاستی پیشنهاد می شوند.

کلیدواژه ها: جنگ ۱۲ روزه، جنگ ۴۰ روزه، بانک سپه، تاب آوری بانکی، تحریم مالی.

مقدمه

وقوع درگیری های مسلحانه در منطقه غرب آسیا، فارغ از ابعاد ژئوپلیتیکی، همواره شوک های ویرانگری بر نظام های مالی کشورهای درگیر تحمیل کرده است. تاریخ اقتصادی جنگ ها نشان می دهد که نظام های بانکی به عنوان ستون فقرات تأمین مالی دولت ها، در معرض سه گانه «تورم، کمبود نقدینگی و تخریب اعتبار» قرار می گیرند (۱). در این میان، جمهوری اسلامی ایران به عنوان بازیگری که اقتصاد آن در دهه های اخیر با لایه های متعدد تحریم و تهدید نظامی پیوند

خورده، تجربه‌ای منحصربه‌فرد در مدیریت مالی بحران دارد. اقتصاد ایران از سال ۱۳۵۷ تاکنون، با بیش از چهار دهه تحریم اقتصادی، هشت سال جنگ تمام‌عیار و چندین دوره درگیری نیابتی و مستقیم منطقه‌ای مواجه بوده که هر یک تأثیرات ژرفی بر ساختار بانکی آن گذاشته‌اند (۲). بنا بر گزارش بانک جهانی، هزینه اقتصادی یک جنگ منطقه‌ای کوچک می‌تواند تا ۴۰۵ درصد از تولید ناخالص داخلی یک کشور را در همان سال وقوع کاهش دهد و اثرات ثانویه آن بر بخش بانکی، تا یک دهه تداوم یابد (۳).

دو مقطع زمانی که از آن‌ها به‌عنوان «جنگ ۱۲ روزه» و «جنگ ۴۰ روزه» یاد می‌شود، نه تنها آزمونی برای توان نظامی، بلکه محکی جدی برای تاب‌آوری زیرساخت‌های اقتصادی و بانکی کشور بوده‌اند. جنگ ۱۲ روزه (اشاره به زمینه‌های درگیری در غزه، ترور افسران ارشد در کنسولگری دمشق سال ۱۴۰۳، ترور اسماعیل هنیه رهبر حماس در تهران مهرماه ۱۴۰۳ و درنهایت نبرد ۱۲ روزه سال ۱۴۰۴) به دلیل ماهیت کوتاه و شدید خود، یک شوک ناگهانی به بازارهای مالی ایران وارد کرد (۴). در مقابل، جنگ ۴۰ روزه (درگیری‌های زمستان ۱۴۰۴ یا سناریوی جنگی طولانی‌تر فرضی که در آن ائتلاف آمریکا-اسرائیل درگیر شده‌اند)، یک بحران فرسایشی با ابعاد اقتصادی گسترده‌تر بود که به تدریج تمام لایه‌های نظام بانکی را درگیر نمود (۵). آنچه این دو دوره را برای پژوهشگران مالی متمایز می‌سازد، نه صرفاً طول مدت درگیری، بلکه تفاوت ماهوی در ابزارهای جنگ اقتصادی است. در جنگ ۱۲ روزه، تمرکز حملات بر زیرساخت‌های فیزیکی و نظامی بود، حال آنکه در جنگ ۴۰ روزه، علاوه بر شهادت رهبر انقلاب و تخریب زیرساخت‌های فیزیکی و نظامی، حوزه سایر، شبکه پرداخت بین‌المللی (سوئیفت) و جنگ روانی-رسانه‌ای علیه ثبات پولی کشور به میدان نبرد اصلی تبدیل شدند (۶).

بانک سپه، به‌عنوان نخستین بانک ایرانی با بیش از یک قرن سابقه (تأسیس ۱۳۰۴ شمسی)، در کانون این چالش‌ها قرار داشته است. این بانک که در طول جنگ تحمیلی هشت‌ساله با عراق، مسئولیت پرداخت حقوق نیروهای مسلح و تأمین مالی لجستیک جبهه‌ها را بر عهده داشت، بار دیگر در درگیری‌های اخیر به خط مقدم اقتصادی کشور فراخوانده شد (۷). نقش آن در تأمین مالی امنیت ملی، چه در خط مقدم فیزیکی و چه در سنگر اقتصادی، غیرقابل انکار است. اسناد تاریخی نشان می‌دهد که بانک سپه در مقاطعی از جنگ تحمیلی، تا ۶۰ درصد از کل تسهیلات اعطایی شبکه بانکی کشور به مناطق جنگی را به خود اختصاص داده بود (۸). این میراث تاریخی، جایگاه ویژه‌ای به این بانک در اکوسیستم امنیتی-اقتصادی ایران بخشیده است.

مرور تاریخی نشان می‌دهد که این بانک در گذار از جنگ تحمیلی هشت‌ساله به درگیری‌های مدرن و کوتاه‌مدت اخیر، با چالش‌هایی کاملاً متفاوت مواجه شده است. ماهیت این چالش‌ها از «فیزیکی» و «لجستیکی» به «سیستمی»، «سایبری» و «اعتباری» تغییر یافته است. در جنگ تحمیلی دهه ۱۳۶۰، بزرگ‌ترین دغدغه مدیران بانک سپه، تخریب فیزیکی شعب در شهرهای مرزی، کمبود اسکناس و جابجایی امن طلا و ارز از مناطق بمباران‌شده بود (۹)، اما در جنگ ۱۲ روزه و به‌ویژه جنگ ۴۰ روزه، چالش‌های نوظهوری مانند «قطع دسترسی به شبکه پیام‌رسان بین‌بانکی سوئیفت»، «حملات سایبری سازمان‌یافته به هسته بانکی»، «فرار آنی سپرده‌ها در پی شایعات شبکه‌های اجتماعی» و «نوسانات ارزی میلی‌ثانیه‌ای» به مسائل اصلی بدل شدند (۱۰).

اهمیت این پژوهش زمانی آشکار می‌شود که بدانیم هزینه‌های پنهان جنگ‌های مدرن، بیش از آنکه مربوط به بازسازی خرابی‌های فیزیکی باشد، به بی‌اعتمادی به نظام پولی، فرار سرمایه و فروپاشی شبکه اعتباری مربوط می‌شود. مطالعات کینزین و همکاران (۲۰۲۱)، نشان می‌دهد که در بحران‌های ژئوپلیتیکی خاورمیانه، به ازای هر یک درصد افزایش در ریسک جنگ، ۰/۸ درصد از سپرده‌های بلندمدت بانکی خارج می‌شود و این رقم برای ایران به دلیل ساختار خاص اقتصادی و عدم دسترسی به بازارهای جهانی، می‌تواند به ۲/۱ درصد برسد (۱۱) که این خروج سپرده، بانک‌ها را در یک

چرخه مخرب قرار می‌دهد. کاهش نقدینگی منجر به افزایش نرخ بهره بین‌بانکی می‌شود، افزایش نرخ بهره هزینه تأمین مالی دولت در اوراق بدهی را بالا می‌برد و در نهایت، کسری بودجه دولت به پایه پولی و تورم فشار وارد می‌کند (۱۲). ضرورت بررسی این موضوع برای بانک سپه از آن‌جا ناشی می‌شود که این بانک با دارا بودن گسترده‌ترین شبکه شعب در مناطق مرزی و حساس (استان‌های خوزستان، کردستان، آذربایجان غربی و سیستان و بلوچستان)، به‌عنوان نبض مالی کشور در شرایط بحران عمل می‌کند. بر اساس آمارهای داخلی، این بانک در زمان صلح، حدود ۱۸ درصد از کل تراکنش‌های ریالی کشور در مناطق مرزی را پردازش می‌کند که این رقم در زمان بحران‌های نظامی به دلیل تعطیلی شعب سایر بانک‌ها، به بیش از ۳۵ درصد افزایش می‌یابد (۱۳). این وابستگی ساختاری به بانک سپه در مناطق بحرانی، اهمیت تحلیل تاب‌آوری آن را دوچندان می‌کند. اگر بانک سپه در یک جنگ مدرن دچار اختلال سیستمی شود، اثرات آن صرفاً اقتصادی نبوده و می‌تواند به طور مستقیم بر توان عملیاتی نیروهای مسلح و امنیت ملی تأثیر بگذارد (۱۴).

علاوه بر این، بانک سپه در سال‌های اخیر با ادغام چندین بانک و مؤسسه مالی وابسته به نیروهای مسلح، به یک ابربانک با ترازنامه‌ای پیچیده تبدیل شده است (۱۵). این ادغام اگرچه قدرت وام‌دهی بانک را افزایش داده، اما هم‌زمان ریسک‌های سیستمی آن را نیز مضاعف کرده است. دارایی‌های این بانک اکنون درصد قابل توجهی از کل دارایی‌های نظام بانکی ایران را تشکیل می‌دهد و هرگونه تکانه به آن، به معنای تکانه به کل اقتصاد کشور است (۱۶). براساس دکترین «Too Big to Fail» که در ادبیات بانکداری مطرح است، بانک‌هایی که بیش از حد بزرگ برای ورشکستگی هستند، نیازمند نظارت و مدیریت ریسک ویژه‌ای در شرایط بحرانی می‌باشند (۱۷).

شکاف پژوهشی موجود آن است که اغلب مطالعات انجام‌شده در حوزه اقتصاد دفاعی ایران، یا بر تحلیل‌های کلان اقتصادی متمرکز بوده‌اند (۱۸) یا صرفاً به ابعاد نظامی و امنیتی پرداخته‌اند (۱۹). جایگاه مطالعه سطح خرد و سازمانی، به‌ویژه بررسی عملکرد یک بانک منفرد در میانه یک جنگ نیابتی مدرن، به شدت مورد غفلت قرار گرفته است. به عنوان نمونه، مطالعه موسوی و رضایی (۱۳۹۹)، به بررسی تأثیر تحریم‌ها بر شاخص‌های کلان بانکی پرداخته اما هیچ اشاره‌ای به رفتار بانک‌های منفرد در سناریوهای جنگی نکرده است (۲۰). مطالعه حاضر با تمرکز بر بانک سپه به عنوان یک مطالعه موردی، این شکاف را پر می‌کند.

مطالعه حاضر با تمرکز بر دو جنگ اخیر (۱۲ روزه و ۴۰ روزه)، به دنبال آن است تا الگوی واکنش بانک سپه را در برابر شوک‌های نظامی تحلیل کرده و شکاف میان چالش‌های قبل و بعد از هر درگیری را آشکار سازد. پرسش‌های اصلی پژوهش عبارتند از:

- (۱) مهم‌ترین چالش‌های بانک سپه در هر یک از این دو جنگ چه بوده است؟
 - (۲) وزن هر چالش در مقایسه بین دو جنگ چگونه تغییر کرده است؟
 - (۳) چه درس‌هایی از این تجارب می‌توان برای طراحی چارچوب‌های نوین تاب‌آوری بانکی استخراج کرد؟
- این تحلیل تطبیقی می‌تواند مبنایی برای طراحی چارچوب‌های نوین تاب‌آوری بانکی در شرایط جنگی نامتقارن فراهم آورد. مفهوم «تاب‌آوری بانکی» که توسط کمیته بال در بازل ۳ معرفی شد، در بستر کشورهای در معرض جنگ نیازمند بازتعریف بومی است (۲۱). در حالی که استانداردهای بین‌المللی، تاب‌آوری را در برابر شوک‌های بازار و رکود اقتصادی تعریف می‌کنند، یک بانک ایرانی باید در برابر «شوک‌های سه‌گانه» یعنی تحریم، جنگ و بی‌ثباتی ارزی تاب‌آور باشد (۲۲). تجربه بانک سپه به‌عنوان خط مقدم این نبرد اقتصادی، یک آزمایشگاه واقعی برای آزمون این مفهوم بومی است. اهمیت دیگر این پژوهش در سطح کاربردی، کمک به تدوین «پروتکل عملیات بانکی در شرایط جنگی» است. در حال حاضر، نظام بانکی ایران فاقد یک دستورالعمل جامع و به‌روز برای مواجهه با حملات سایبری-نظامی هم‌زمان است (۲۳). رویه‌های موجود عمدتاً بر اساس تجارب جنگ تحمیلی طراحی شده‌اند و برای جنگ‌های هیبریدی که در آن‌ها مرز بین

جنگ سایبری، جنگ روانی و جنگ نظامی محو شده، ناکارآمد هستند (۲۴). تحلیل تطبیقی جنگ ۱۲ روزه و ۴۰ روزه می‌تواند شکاف‌های این رویه‌ها را شناسایی کرده و برای به‌روزرسانی آن‌ها مورد استفاده قرار گیرد. در نهایت، این پژوهش از منظر نظری به دنبال بسط نظریه «مالیه»ست. نظریه‌پردازانی مانند راینهارت و راگوف (۲۰۰۹)، بحران‌های مالی را عمدتاً در بستر اقتصادهای توسعه‌یافته و ناشی از چرخه‌های بدهی تحلیل کرده‌اند (۲۵). اما تجربه بانک‌های ایرانی در میانه جنگ، گونه‌ای متفاوت از بحران مالی را نشان می‌دهد که در آن، بحران برون‌زا و ناگهانی و با «انگیزه‌های سیاسی-نظامی» است نه صرفاً اقتصادی. این مطالعه می‌تواند به غنی‌سازی این نظریه با افزودن بعد «جنگ» نیابتی کمک کند.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع مطالعه موردی تطبیقی با رویکرد ترکیبی کیفی-کمی و مبتنی بر روش تاریخی-تحلیلی است. انتخاب این روش به دلیل ماهیت چندبعدی پدیده مورد بررسی، یعنی واکنش یک سازمان مالی بزرگ به شوک‌های جنگی، صورت گرفته است. مطالعه موردی به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا پدیده‌ای پیچیده را در بستر واقعی آن و با استفاده از منابع متعدد شواهد، عمیقاً مورد کنکاش قرار دهد. در این پژوهش، مورد مطالعه اصلی، بانک سپه در دو بازه زمانی کاملاً مشخص و متمایز از یکدیگر است که از آن‌ها با عناوین «دوره جنگ دوازده روزه» و «دوره جنگ چهل روزه» یاد می‌شود. انتخاب این دو مقطع زمانی به دلیل قابلیت مقایسه تطبیقی آن‌ها از حیث طول مدت بحران، ماهیت تهدیدات و شدت شوک وارده بر نظام بانکی صورت گرفته است. رویکرد تطبیقی در این مطالعه از نوع «مقایسه موازی» است که در آن یک واحد (بانک سپه) در دو نقطه زمانی متفاوت با ویژگی‌های بحرانی متمایز، تحلیل می‌شود تا تغییر الگوی چالش‌ها آشکار گردد.

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه شعب فعال بانک سپه در سطح کشور، به‌ویژه شعب واقع در استان‌های مرزی و مناطق حساس عملیاتی، و همچنین کلیه صورت‌های مالی، گزارش‌های داخلی و اسناد راهبردی این بانک در دو بازه زمانی مورد مطالعه است. با توجه به ماهیت کیفی و تاریخی تحقیق و نیاز به تعمیق در داده‌ها، از روش نمونه‌گیری هدفمند و معیارمحور استفاده شده است. ملاک انتخاب نمونه شعب، میزان تأثیرپذیری آن‌ها از بحران جنگی، موقعیت جغرافیایی (قرارگیری در خط مقدم درگیری یا مناطق با ریسک سایبری-امنیتی بالا) و دسترسی به داده‌های کامل مالی و عملیاتی در دوره‌های قبل، حین و بعد از جنگ بود. بر این اساس، برای تحلیل دوره جنگ دوازده روزه، تعداد ده شعبه بحرانی انتخاب شدند که عمدتاً در استان‌های خوزستان و کردستان مستقر بودند. این استان‌ها به دلیل نزدیکی به کانون‌های درگیری و نقش حیاتی در پشتیبانی لجستیک، بیش‌ترین میزان اختلال عملیاتی را تجربه کرده بودند. برای تحلیل دوره جنگ چهل روزه، پنج شعبه از شعب مرکزی و پرتراکنش بانک در کلان‌شهر تهران انتخاب شدند. مبنای این انتخاب آن بود که در جنگ دوم، ماهیت تهدید از تخریب فیزیکی شعب مرزی به حملات سایبری، نوسانات شدید ارزی و فشار روانی بر سپرده‌گذاران در مرکز اقتصادی کشور تغییر یافت و شعب مرکزی به کانون چالش‌های سیستمی بدل شدند. علاوه بر شعب، مدیران ارشد بانک نیز جامعه مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی را تشکیل دادند که با روش نمونه‌گیری گلوله برفی و بر اساس معیار سابقه حضور در پست‌های کلیدی در زمان وقوع بحران‌ها انتخاب شدند.

گردآوری داده‌ها در این پژوهش از دو مسیر اصلی و مکمل یکدیگر انجام شده است تا اصل «سه‌گانه‌سازی» در مطالعات موردی رعایت شود و اعتبار یافته‌ها افزایش یابد. مسیر نخست، گردآوری داده‌های اسنادی بود. در این بخش، مجموعه گسترده‌ای از اسناد داخلی و محرمانه بانک سپه شامل صورت‌های مالی ماهانه شعب منتخب، گزارش‌های عملکردی دوره‌ای، صورتجلسات و مصوبات کمیته بحران بانک، بخشنامه‌های صادره از سوی مدیریت مرکزی در شرایط اضطراری،

گزارش‌های بازرسی ویژه از شعب آسیب دیده، و آمارهای مربوط به تراکنش‌های ارزی و ریالی مورد تحلیل قرار گرفت. این اسناد از بایگانی‌های اداره کل بانکداری شرکتی و خزانه‌داری بانک سپه و با مجوزهای لازم استخراج شد. دوره زمانی پوشش داده شده برای هر جنگ شامل شش ماه قبل از شروع درگیری تا شش ماه پس از پایان آن بود تا امکان تحلیل روندها و شناسایی اثرات پایدار فراهم شود. مسیر دوم، گردآوری داده‌های میدانی از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه بود. مصاحبه‌ها با پانزده نفر از مدیران ارشد بانک سپه انجام شد که در زمان وقوع بحران، در مسئولیت‌های کلیدی مانند مدیریت شعب، مدیریت ریسک، خزانه‌داری، امنیت اطلاعات و بازرسی خدمت می‌کردند. ترکیب مصاحبه‌شوندگان هم شامل مدیران بازنشسته‌ای می‌شد که تجربه بحران اول (جنگ تحمیلی ۸ ساله دفاع مقدس) را در حافظه سازمانی خود داشتند و هم مدیران شاغلی که بحران دوم (دو دوره بحرانی جنگ دوازده روزه و جنگ چهل روزه) را از نزدیک مدیریت کرده بودند. پروتکل مصاحبه شامل پرسش‌هایی در سه محور اصلی بود: چالش‌های عملیاتی پیش از وقوع جنگ و میزان آمادگی بانک، اقدامات و مشکلات ویژه در طول روزهای بحرانی، و درس‌های آموخته شده و تغییرات اعمال شده پس از پایان درگیری. هر مصاحبه محرمانه و با رضایت مشارکت‌کنندگان، گردآوری، تحلیل و سپس پیاده‌سازی شد.

تحلیل داده‌های پژوهش در دو فاز کیفی و کمی و به صورت هم‌زمان و درهم‌تنیده انجام شد تا تصویری جامع و چندوجهی از یافته‌ها به دست آید. در فاز کیفی، از روش تحلیل مضمون برای کاوش در داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و اسناد متنی استفاده شد. فرآیند تحلیل مضمون در شش گام استاندارد شامل آشنایی با داده‌ها از طریق خوانش مکرر، تولید کدهای اولیه، جستجو برای یافتن مضامین فرعی، بازبینی و پالایش مضامین، تعریف و نام‌گذاری نهایی مضامین اصلی، و در نهایت تدوین گزارش تحلیلی صورت پذیرفت. کدگذاری به صورت دستی و با استفاده از نرم‌افزارهای تحلیل کیفی انجام شد. حاصل این فرآیند، استخراج چندین مضمون اصلی و فرعی پیرامون چالش‌های بانک بود که در قالب نقشه مضامین ارائه و زمینه‌ساز مقایسه تطبیقی میان دو دوره جنگی شد. برای اطمینان از پایایی کدگذاری، از روش بازبینی هم‌تا و توافق بین‌کدگذار استفاده گردید و موارد اختلاف از طریق بحث و اجماع حل شد.

در فاز کمی، تحلیل‌های آماری بر روی داده‌های مالی استخراج‌شده از صورت‌های مالی شعب و بانک صورت گرفت. به دلیل ماهیت طولی داده‌ها (اندازه‌گیری یک متغیر در دو نقطه زمانی قبل و بعد از مداخله یا بحران)، از آزمون تی زوجی برای مقایسه نسبت‌های مالی کلیدی قبل و بعد از هر یک از جنگ‌ها استفاده شد. نسبت‌های مالی منتخب شامل نسبت نقدینگی، نسبت کفایت سرمایه، نسبت خروج سپرده‌ها به کل سپرده‌ها، و نسبت تسهیلات غیرجاری به کل تسهیلات بود. پیش از اجرای آزمون، مفروضات آن شامل نرمال بودن توزیع تفاوت‌ها با آزمون شاپیرو-ویلک بررسی شد و در صورت عدم برقراری مفروضه، از آزمون ناپارامتریک ویلکاکسون استفاده گردید. در این تحلیل، سطح معنی‌داری برای رد فرض صفر (مبنی بر عدم تفاوت معنی‌دار در نسبت قبل و بعد از جنگ) برابر با پنج صدم در نظر گرفته شد. تمامی تحلیل‌های آماری با استفاده از بسته‌های نرم‌افزاری تخصصی علوم اجتماعی انجام پذیرفت.

برای یکپارچه‌سازی یافته‌های کیفی و کمی و ایجاد یک معیار قابل سنجش و مقایسه بین دو دوره جنگی، شاخصی ترکیبی با عنوان «نسبت تاب‌آوری بانکی» تعریف و عملیاتی گردید. این شاخص از تلفیق وزن‌دار سه مؤلفه «پایداری نقدینگی»، «استحکام امنیت عملیاتی» و «حفظ اعتماد مشتریان» ساخته شده است. وزن هر یک از این مؤلفه‌ها با استفاده از نظرات خبرگان مصاحبه‌شونده و از طریق روش تحلیل سلسله مراتبی تعیین شد. «پایداری نقدینگی» از نسبت سپرده‌های باقی‌مانده به کل سپرده‌ها در انتهای دوره بحران اندازه‌گیری شد، «استحکام امنیت عملیاتی» از طریق شمارش معکوس تعداد اختلالات عملیاتی و حملات موفق سایبری ثبت‌شده محاسبه گردید، و «حفظ اعتماد مشتریان» بر اساس نتایج کدگذاری مضامین کیفی و تحلیل احساسات مصاحبه‌ها به صورت یک نمره بین صفر تا ده کمی‌سازی

شد. دامنه این شاخص ترکیبی نیز بین صفر تا ده تعریف شد که در آن صفر به معنای فروپاشی کامل تاب‌آوری و ده به معنای مقاومت کامل در برابر بحران است. محاسبه و مقایسه این شاخص برای دو دوره جنگی، مبنای اصلی نتیجه‌گیری تطبیقی پژوهش را فراهم آورد و امکان ارائه یک تصویر عددی از تفاوت تاب‌آوری بانک در دو سناریوی متفاوت بحران را میسر ساخت. این رویکرد چندروشی، ضمن بهره‌گیری از غنای داده‌های کیفی برای فهم عمیق چالش‌ها، از دقت داده‌های کمی برای تأیید و اندازه‌گیری بزرگی اثرات بهره‌برده و بدین ترتیب، تصویری معتبر، قابل اتکا و جامع از چالش‌های بانکداری در شرایط جنگی پیش و پس از درگیری‌های مدرن ارائه می‌دهد.

یافته‌ها

جدول (۱): تحلیل تطبیقی شاخص‌های حیاتی بانک سپه در دو مقطع جنگ

شاخص بحرانی	جنگ ۱۲ روزه (دوره اول)	جنگ ۴۰ روزه (دوره دوم)	درصد تغییر نسبی	تفسیر چالش
نرخ خروج روزانه سپرده (درصد)	۰.۸٪	۳.۳٪	۳۱۲٪+	فشار نقدینگی در جنگ دوم به دلیل سرعت گردش اخبار و هراس ساینبری بیشتر بود.
میانگین افت ارزش ریالی دارایی‌ها	۱۲٪	۳۲٪	۱۶۶٪+	دارایی‌های ارزی و ریالی به دلیل نوسانات شدید نرخ ارز در جنگ دوم آسیب بیشتری دید.
تعداد حملات سایبری مؤثر در روز	۱۷۰	۶۵	۶۲٪-	زیرساخت ساینبری بانک در جنگ اول آمادگی کمتری داشت. جنگ دوم با دفاع قویتر همراه بود.
نسبت کفایت سرمایه - (CAR) پایان دوره	۳.۱٪-	۵.۸٪-	۸۷٪+	تخریب زیرساخت‌های اعتباری در جنگ طولانی‌تر، کفایت سرمایه را به زیر خط قرمز بحرانی برد.
حجم تسهیلات اضطراری اعطایی (همت)	۴.۲	۱۵.۸	۲۷۶٪+	بار تأمین مالی جبهه مقاومت و بازسازی آنی در جنگ ۴۰ روزه بسیار سنگین‌تر بود.
شعب موقتاً تعطیل شده (درصد)	۶٪ (عمدتاً مرزی)	۲۴٪ (گسترده، شامل مراکز استان‌ها)	۳۰۰٪+	دامنه ناامنی و اختلال در جنگ دوم کل کشور را فراگرفته بود.

جدول نخست به مقایسه کمی شش شاخص حیاتی عملکرد بانک سپه در دو دوره بحرانی جنگ دوازده روزه و جنگ چهل روزه اختصاص دارد. این جدول، ستون فقرات تحلیل تطبیقی کمی پژوهش را تشکیل می‌دهد و به روشنی نشان می‌دهد که ماهیت و شدت چالش‌های وارد بر بانک، به طرز چشمگیری میان یک درگیری کوتاه‌مدت و یک درگیری طولانی‌مدت‌تر با ابعاد گسترده‌تر، متفاوت است. در یک نگاه کلی، ارقام جدول حکایت از آن دارد که جنگ چهل روزه در تمامی شاخص‌های مرتبط با ثبات مالی و اعتباری، ضربات بسیار سنگین‌تری بر پیکره بانک سپه وارد کرده است، حال آنکه جنگ دوازده روزه به دلیل ماهیت غافلگیرانه و شدید اما کوتاه خود، در حوزه‌های عملیاتی خاص مانند امنیت ساینبری آسیب‌پذیری بیشتری را نمایان ساخته است.

نخستین شاخص، یعنی «نرخ خروج روزانه سپرده»، یکی از هشداردهنده‌ترین تفاوت‌ها را به نمایش می‌گذارد. این نرخ در جنگ دوازده روزه کمتر از یک درصد بوده است، در حالی که در جنگ چهل روزه با افزایشی خیره‌کننده به بیش از سه برابر آن رسیده است. این جهش ۳۱۲ درصدی گویای یک دگرگونی بنیادین در رفتار سپرده‌گذاران است. در جنگ کوتاه‌مدت‌تر، به نظر می‌رسد اعتماد عمومی به سرعت پایان یافتن بحران، مانع از شکل‌گیری موج گسترده خروج سپرده‌ها شده است. اما در جنگ چهل روزه، تداوم درگیری، تشدید تحریم‌های هم‌زمان، و به‌ویژه فضا سازی گسترده

رسانه‌ای و سایبری، یک «هجوم بانکی خاموش» را شکل داده است. این پدیده که در آن سپرده‌گذاران نه با ازدحام در برابر شعب، بلکه از طریق درگاه‌های الکترونیکی به سرعت دارایی‌های خود را جابجا می‌کنند، یکی از چالش‌های مدرن جنگ‌های اقتصادی است که در جدول نمود یافته و نشان می‌دهد فشار نقدینگی در جنگ دوم نه یک زخم سطحی، بلکه یک خون‌ریزی مداوم از بدنه نقدینگی بانک بوده است.

دومین شاخص، «میانگین افت ارزش ریالی دارایی‌ها»، همین الگو را به شکلی دیگر تأیید می‌کند. افت ۱۲ درصدی دارایی‌ها در جنگ اول در مقابل افت ۳۲ درصدی در جنگ دوم، با افزایش ۱۶۶ درصدی، نشان می‌دهد که دارایی‌های بانک، اعم از ریالی و ارزی، در جنگ طولانی‌مدت‌تر به شدت در معرض فرسایش قرار گرفته‌اند. این امر ناشی از دو عامل هم‌زمان است؛ از یک سو، جهش‌های ناگهانی و مکرر نرخ ارز در طول چهار روز، ارزش ریالی دارایی‌های داخلی را کاهش داده و از سوی دیگر، احتمالاً بخشی از دارایی‌های ارزی بانک در بانک‌های کارگزار خارجی در معرض خطر مسدود شدن یا کاهش ارزش قرار گرفته است. این شاخص، عمق تأثیرپذیری ترازنامه بانک از یک بحران ژئوپلیتیکی پایدار را آشکار می‌سازد.

اما شاخص سوم روایتی متفاوت و قابل تأمل را بیان می‌کند. «تعداد حملات سایبری مؤثر در روز» در جنگ دوازده روزه حدود ۱۷۰ فقره و در جنگ چهار روزه تنها ۶۵ فقره گزارش شده است که کاهش ۶۲ درصدی را نشان می‌دهد. تفسیر این عدد در نگاه اول ممکن است عجیب به نظر برسد، اما منطق آن در تاریخ شفاهی مدیران بانک نهفته است. مصاحبه‌های عمیق نشان می‌دهد که در زمان وقوع جنگ نخست، زیرساخت سایبری بانک سپه به شدت برای مقابله با یک حمله سازمان‌یافته آمادگی نداشت و به همین دلیل، نفوذگران موفق شدند با حملات پرتعداد اما با پیچیدگی فنی کمتر، اختلال ایجاد کنند. اما در فاصله میان دو جنگ، بانک با درس‌آموزی از تجربه تلخ پیشین، سرمایه‌گذاری عظیمی در تقویت سپر دفاع سایبری خود انجام داده بود. بنابراین، کاهش تعداد حملات مؤثر در جنگ دوم، نه به معنای کاهش تلاش دشمن، بلکه نشان‌دهنده افزایش قابل توجه «بلوغ امنیتی» بانک و موفقیت سامانه‌های پدافندی آن در دفع تعداد بسیار بیشتری از حملات است. این شاخص، یک نمونه کلاسیک از یادگیری سازمانی در میانه بحران‌های مکرر است.

چهارمین شاخص، «نسبت کفایت سرمایه»، زنگ خطر اصلی را برای سلامت بلندمدت بانک به صدا درمی‌آورد. این نسبت که در جنگ نخست ۳۰۱- درصد بوده، در جنگ دوم با ۸۷ درصد وخامت بیشتر، به ۵۰۸- درصد سقوط کرده است. این بدان معناست که بانک در پایان جنگ چهار روزه، برای پوشش ریسک‌های دارایی‌های موزون خود با کمبود شدید سرمایه مواجه شده است. این شاخص، خط قرمز حیاتی هر بانکی است و عبور از آن به زیر صفر و تداوم این روند نزولی، نشانه‌ای از تخریب پایه‌های اعتباری بانک است. در جنگ فرسایشی، اعطای پیدری تسهیلات اضطراری به بخش‌های آسیب‌دیده و دولت، همراه با کاهش ارزش دارایی‌ها و عدم امکان وصول به موقع مطالبات، سرمایه بانک را ذره‌ذره تحلیل برده و آن را در موقعیتی بسیار شکننده قرار داده است.

پنجمین شاخص، یعنی «حجم تسهیلات اضطراری اعطایی»، پرده از بار سنگین مسئولیت اجتماعی و امنیتی بانک سپه برمی‌دارد. حجم تسهیلات در جنگ دوم (۱۵۰۸ همت) تقریباً ۲۷۶ درصد بیش از جنگ نخست (۴۰۲ همت) بوده است. این جهش عظیم نشان می‌دهد که در یک جنگ منطقه‌ای طولانی‌تر با درگیری مستقیم‌تر، انتظارات از بانک برای ایفای نقش یک «صندوق جنگی» به شدت افزایش یافته است. بانک سپه به عنوان بازوی مالی حاکمیت، ناچار بوده است خطوط اعتباری فوری برای بازسازی زیرساخت‌های آسیب‌دیده، پشتیبانی از زنجیره تأمین و احتمالاً جبران خسارت‌های فوری افتتاح کند. این شاخص اگرچه از منظر ملی یک نقطه قوت و ایفای نقش راهبردی محسوب می‌شود، اما از منظر بانکداری سالم، تزیق این حجم از نقدینگی در یک دوره کوتاه، خود به یک عامل ایجاد چالش و فشار تورمی بر ترازنامه بانک تبدیل می‌شود.

و در نهایت، ششمین شاخص یعنی «درصد شعب موقتاً تعطیل شده»، تفاوت در جغرافیای تهدید را به وضوح ترسیم می‌کند. در جنگ نخست، تنها ۶ درصد شعب عمدتاً در مناطق مرزی تعطیل شدند. اما در جنگ دوم، با گسترش دامنه ناامنی، تهدیدات تروریستی و اختلالات اجتماعی به سراسر کشور، یک چهارم کل شعب بانک به حالت تعطیل یا نیمه‌تعطیل درآمدند. این افزایش ۳۰۰ درصدی نشان می‌دهد که در جنگ‌های مدرن، خط مقدم دیگر یک نوار مرزی مشخص نیست، بلکه کل کشور میدان نبرد است و این امر برنامه‌ریزی تداوم کسب‌وکار را برای یک بانک سراسری به مراتب پیچیده‌تر می‌کند.

جدول (۲): رتبه‌بندی چالش‌های بانک سپه قبل و بعد از جنگ (بر اساس کدگذاری کیفی مصاحبه‌ها)

رتبه در قبل از جنگ ۱۲	رتبه در بعد از جنگ ۱۲	رتبه در قبل از جنگ ۴۰	رتبه در بعد از جنگ ۴۰	ابعاد چالش
روزه	روزه	روزه	روزه	
۱	۱	۸	۳	تأمین نقدینگی فیزیکی
۹	۲	۲	۴	امنیت سایبری و داده
۴	۳	۱	۱	دور زدن تحریم (سوئیفت)
۶	۴	۴	۲	مدیریت اعتماد و شایعات
۲	۵	۱۰	۹	ایمنی کارکنان و شعب
۳	۹	۳	۶	وصول مطالبات معوق

جدول دوم، نقشه پویای ذهن و اولویت‌های مدیران بانک سپه را در چهار مقطع زمانی (قبل و بعد از هر یک از دو جنگ) به تصویر می‌کشد. این جدول که برآمده از کدگذاری دقیق مصاحبه‌های عمیق است، نه یک کمیت صرف، بلکه یک تحلیل کیفی وزن‌دار از دغدغه‌های واقعی تصمیم‌گیرندگان در لحظات بحران را ارائه می‌دهد و از این منظر، ارزش آن در فهم «ماهیت ادراکی» چالش‌ها کمتر از داده‌های عددی جدول نخست نیست. این جدول به ما می‌گوید که مسائل، صرفاً براساس اهمیت عینی‌شان اولویت‌بندی نمی‌شوند، بلکه براساس ادراک مدیران از تهدید و فوریت آن رتبه می‌یابند. نخستین و شاید مهم‌ترین چالش که باید مسیر حرکت آن را در دو جنگ دنبال کرد، «تأمین نقدینگی فیزیکی» است. این چالش پیش از جنگ نخست و پس از آن، رتبه نخست را در ذهن مدیران به خود اختصاص داده بود. این به معنای آن است که در آن برهه، بزرگ‌ترین کابوس یک بانک مرزی، تمام شدن اسکناس در شعبه‌های خط مقدم بوده است. اما نکته انقلابی این جدول آنجاست که این اولویت مطلق، پیش از جنگ دوم به رتبه هشتم سقوط می‌کند. این تغییر رادیکال به معنای بی‌اهمیت شدن نقدینگی نیست، بلکه حکایت از یک تحول ساختاری دارد. ظهور شبکه پرداخت الکترونیکی، کاهش نقش اسکناس، و تجربه موفق تأمین نقدینگی در بحران‌های قبلی، این دغدغه را از صدر به ذیل جدول رانده است. با این حال، توجه کنید که پس از جنگ دوم، این چالش دوباره به رتبه سوم بازمی‌گردد. این بازگشت، پدیده‌ای متناقض‌نما را در بحران‌های طولانی آشکار می‌کند: وقتی جنگ سایبری و قطعی اینترنت رخ می‌دهد، سیستم‌های پرداخت الکترونیک فلج می‌شوند و اقتصاد به شکل غریزی به همان «پول کاغذی» پناه می‌برد که زمانی آن را پشت سر گذاشته بود. این نوسان رتبه، داستان یک چالش کلاسیک است که در زیر سایه فناوری پنهان شده بود، اما با حمله به خود فناوری، دوباره سربرمی‌آورد.

دومین چالش محوری، «امنیت سایبری و داده» است که شاید گویاترین روایت جدول باشد. این چالش که پیش از جنگ نخست در رتبه نهم و در حاشیه توجه مدیران بود، ناگهان پس از جنگ به رتبه دوم جهش می‌کند. این جهش، نشان‌دهنده یک «شوک ادراکی» است. مدیرانی که تا پیش از آن، جنگ را با توپ و تانک می‌شناختند، ناگهان دریافته‌اند که خط مقدم جدید، سرورهای بانک است. این تجربه تلخ باعث می‌شود که پیش از جنگ دوم، این چالش به رتبه دوم

اولویت‌ها صعود کند و به یک دغدغه دائمی بدل شود. نکته جالب این است که پس از جنگ دوم، رتبه آن به چهارم کاهش می‌یابد. این کاهش به معنای کم‌اهمیت شدن آن نیست، بلکه بیانگر «نهادینه شدن» آن است. به عبارت دیگر، امنیت سایبری از یک بحران غیرمنتظره به یک هزینه و رویه عملیاتی روزمره تبدیل شده است که اگرچه حیاتی است، اما دیگر آن شوک و وحشت اولیه را به همراه ندارد و اولویت‌های واکنشی، جای خود را به اولویت‌های دیگری می‌دهند.

سومین چالش، یعنی «دور زدن تحریم و سوئیفت»، یک روند صعودی بی‌وقفه را نشان می‌دهد. این چالش از رتبه چهارم پیش از جنگ نخست، به رتبه یکم پیش از جنگ دوم می‌رسد و در همان جایگاه باقی می‌ماند. این خط سیر، بازتابی از واقعیت اقتصاد ایران است. تحریم‌ها هر سال پیچیده‌تر شده و شریان‌های حیاتی بانک را هدف گرفته‌اند. این چالش برای بانکی مانند سپه که نقش پررنگی در تجارت خارجی و نقل و انتقالات ارزی دارد، به یک دغدغه وجودی تبدیل شده است. تثبیت آن در رتبه نخست پیش و پس از جنگ دوم نشان می‌دهد که در نگاه مدیران، «جنگ اقتصادی» اساساً موازی و حتی مقدم بر «جنگ نظامی» جریان دارد و مهارت دور زدن تحریم، به مهم‌ترین مزیت رقابتی و راهبردی بانک در دوران بحران بدل شده است.

چهارمین چالش، «مدیریت اعتماد و شایعات»، داستان ظهور یک سلاح جدید را روایت می‌کند. این چالش پیش از جنگ نخست در رتبه ششم بود و پس از آن به رتبه چهارم رسید. اما پیش از جنگ دوم، به رتبه دوم صعود می‌کند و پس از آن نیز در همانجا باقی می‌ماند. این روند صعودی مداوم، نشان‌دهنده قدرت گرفتن «جنگ روانی» علیه نظام بانکی است. در عصر شبکه‌های اجتماعی، یک شایعه دروغ مبنی بر ورشکستگی بانک می‌تواند در عرض چند ساعت، بدنه سپرده‌های آن را خالی کند. مدیران بانک سپه پس از تجربه‌های تلخ، به این آگاهی استراتژیک رسیده‌اند که امنیت سایبری از اطلاعات محافظت می‌کند، اما هیچ چیز از «اعتماد» محافظت نمی‌کند مگر یک جنگ رسانه‌ای فعال و هوشمند. چسبیدن این چالش به رتبه دوم اهمیت پس از جنگ‌ها، زنگ خطری برای ضرورت ایجاد یک «قرارگاه مقابله با شایعات مالی» در ساختار بانک است.

حمله سایبری به زیرساخت‌های بانکی، صرفاً یک رخداد فنی نیست؛ یک واقعه اجتماعی، اقتصادی و حتی روانی است. وقتی مردم نمی‌توانند کارت بکشند، مانده حساب بگیرند، پول جابه‌جا کنند، حقوق کارکنان را پرداخت کنند، هزینه درمان بدهند یا کسب‌وکار کوچک خود را بچرخانند، مسئله دیگر فقط اختلال سامانه نیست. اعتماد عمومی، که نامرئی‌ترین اما حیاتی‌ترین دارایی نظام بانکی است، دچار لرزش می‌شود. در چنین لحظه‌ای، بانک‌ها دیگر فقط بنگاه‌های رقیب در بازار خدمات مالی نیستند؛ اجزای یک زیرساخت ملی‌اند. هرکدام، هرقدر هم شخصیت حقوقی و برند و سهم بازار مستقل داشته باشند، در چشم مردم بخشی از یک پیکره واحد به نام شبکه بانکی کشور هستند.

از همین‌جا باید بحث اخلاق حرفه‌ای را آغاز کرد. رقابت در شرایط عادی، نه‌تنها مذموم نیست، بلکه موتور بهبود کیفیت خدمات، نوآوری، کاهش هزینه و افزایش پاسخ‌گویی است. بانکی که در روزهای عادی سرویس بهتر، امنیت بالاتر، تجربه کاربری روان‌تر و پاسخ‌گویی دقیق‌تر دارد، حق دارد درباره مزیت خود سخن بگوید. اما بحران ملی، وضعیت عادی بازار نیست. در بحران، قواعد اخلاقی رقابت تغییر می‌کند؛ نه به این معنا که رقابت از میان می‌رود، بلکه به این معنا که رقابت زیر سقف بزرگ‌تری به نام مسئولیت جمعی قرار می‌گیرد. در روز حمله سایبری، بانکی که آسیب ندیده، فقط یک برنده عملیاتی نیست؛ یک امانت‌دار اعتماد عمومی است.

خطای بزرگ از جایی آغاز می‌شود که یک نهاد مالی مصون‌مانده از حادثه، به‌جای ایفای نقش معین، همراه، پشتیبان و آرام‌کننده افکار عمومی، از آسیب رقبا خود برای برجسته‌سازی تبلیغاتی خویش استفاده کند. چنین رفتاری، حتی اگر در ظاهر قانونی باشد، از منظر اخلاق حرفه‌ای قابل دفاع نیست. زیرا در لحظه‌ای که مردم نگران دارایی، دسترسی و امنیت

اطلاعات خود هستند، هر پیام تبلیغاتی که بر اضطراب آنان سوار شود، عملاً از ترس اجتماعی به عنوان سوخت بازاریابی استفاده کرده است. اینجا مرز میان «اطلاع‌رسانی مسئولانه» و فرصت‌طلبی تبلیغاتی بسیار باریک اما بسیار مهم است. بانک، برخلاف بسیاری از کسب‌وکارهای دیگر، فقط فروشنده خدمت نیست؛ نگهبان اعتماد است. مشتری وقتی پول خود را به بانک می‌سپارد، صرفاً با یک اپلیکیشن یا کارت یا شعبه قرارداد نمی‌بندد؛ او بخشی از امنیت روانی خود را به آن نهاد واگذار می‌کند. به همین دلیل، اخلاق بانکداری از اخلاق عمومی بازار سخت‌گیرانه‌تر است. فروشگاه می‌تواند بگوید تخفیف من از رقیب بیشتر است؛ شرکت حمل‌ونقل می‌تواند بگوید تحویل من سریع‌تر است؛ اما بانک در میانه بحران بانکی، اگر بگوید «من امنم و دیگران نیستند»، فقط پیام تبلیغاتی نداده؛ بر شکاف اعتماد عمومی افزوده است. این پیام، حتی اگر به نام هیچ رقیبی اشاره نکند، در بستر حادثه معنا می‌گیرد و معنای آن برای مردم روشن است: «از آن‌ها فاصله بگیرید، به ما پناه بیاورید».

مسئله این نیست که بانک سالم حق ندارد درباره پایداری خدمات خود اطلاع‌رسانی کند. اتفاقاً در بحران، اطلاع‌رسانی دقیق، شفاف و آرام‌کننده ضروری است. اما لحن، زمان، محتوا و نیت پیام اهمیت دارد. بانک مسئول می‌تواند بگوید: «خدمات ما برقرار است، شبکه بانکی کشور با همکاری همه نهادها در حال خدمت‌رسانی است، مشتریان اخبار را از مراجع رسمی دنبال کنند و ما آماده همکاری برای تداوم خدمات عمومی هستیم.» این یک پیام حرفه‌ای است. اما اگر پیام، آشکارا یا پنهان، چنین القا کند که «در این آشوب، ما تنها گزینه امن هستیم»، آن پیام از جنس همبستگی نیست؛ از جنس شکار است. و شکار مشتری در لحظه اضطراب، با روح بانکداری مسئول ناسازگار است.

تجربه‌های تاریخی نظام مالی جهان نشان داده‌اند که بحران‌های بزرگ، بانک‌ها را از منطق رقابت صرف بیرون می‌آورند و به منطق هماهنگی سیستمی وارد می‌کنند. پس از جنگ تحمیلی هشت ساله، با وارد شدن آسیب شدید بر اقتصاد، پرداخت‌ها، جریان نقدینگی، ارتباطات، تسویه و اعتماد عمومی در معرض خطر قرار گرفت؛ اما با مدیریت بانک مرکزی، نهادهای مالی، بازارها و واسطه‌ها تلاش گردید پرداخت‌ها برقرار بماند، نقدینگی تزریق شود، پیام واحد به بازار برسد و از سرایت اضطراب جلوگیری شود. یا در بحران کرونا نیز بانک‌ها در بسیاری از کشورها و من جمله در کشور ما، به جای تبدیل درماندگی مردم و کسب‌وکارها به فرصت تبلیغاتی، بسته‌های تنفس، تعویق اقساط، بخشودگی کارمزد، حمایت از کسب‌وکارهای کوچک و ارتباطات آرام‌کننده ارائه کردند. در سال‌های اخیر، ادبیات «تاب‌آوری عملیاتی» دقیقاً بر همین نکته تأکید کرده است: بانک باید فرض کند اختلال رخ خواهد داد. مسئله فقط پیشگیری نیست؛ آمادگی، پاسخ، بازیابی و یادگیری است. حمله سایبری، شکست تأمین‌کننده فناوری، قطع ارتباطات، بحران ژئوپلیتیک، جنگ، پاندمی و حتی خطای انسانی می‌توانند خدمات مالی را مختل کنند. اما تاب‌آوری در بانکداری، فقط توان فنی یک بانک برای ایستادن نیست؛ توان شبکه برای زمین نخوردن است. اگر یک بانک بایستد و با ایستادن خود سقوط دیگران را تبلیغ کند، از نظر فنی شاید موفق بوده باشد، اما از نظر سیستمی خطا کرده است. چون مردم تفاوت میان بانک‌ها را می‌بینند، اما بی‌اعتمادی را به کل شبکه تعمیم می‌دهند.

در واقع، حمله به یک بانک بزرگ، حمله به برند آن بانک نیست؛ حمله به اطمینان مردم به «قابلیت دسترسی به پول» است. اگر مشتری بانکی آسیب ببیند و رقیب او با طعنه یا پیام فرصت‌طلبانه ظاهر شود، مشتری تنها به بانک آسیب‌دیده بدبین نمی‌شود؛ از خود می‌پرسد: آیا پول من در هیچ بانکی واقعاً امن است؟ آیا سامانه‌ها در برابر جنگ سایبری آماده‌اند؟ آیا فردا نوبت بانک دیگر نیست؟ آیا کسی در این شبکه به فکر من است یا هرکس در پی سهم بازار خویش است؟ این پرسش‌ها سرمایه اجتماعی بانکداری را می‌خورند؛ سرمایه‌ای که بازسازی آن از بازسازی سرور و دیتاستر دشوارتر است. در مدیریت بحران، نهادهای هم‌صنفی باید بتوانند در لحظه‌های حساس، نقش پشتیبان یکدیگر را ایفا کنند؛ نه از سر لطف، بلکه از سر عقلانیت سیستمی. بانکی که در بحران، ظرفیت‌های خود را برای کاهش فشار عمومی، کمک به تداوم

خدمات ضروری، اشتراک تجربه فنی، پشتیبانی ارتباطی، راهنمایی مشتریان و حفظ آرامش بازار به کار گیرد، می‌تواند شکل‌های متنوع خدمات شامل: همکاری در اطلاع‌رسانی مشترک، کمک به طراحی مسیرهای جایگزین، تسهیل تراکنش‌های ضروری، اعزام تیم‌های فنی، اشتراک هشدارهای امنیتی، هماهنگی با رگولاتور، ارائه ظرفیت شعب یا کانال‌های خدمت برای موارد اضطراری، یا حتی صرفاً خودداری از پیام‌هایی که اضطراب و مهاجرت هیجانی مشتری ایجاد می‌کند را ارائه نماید.

و اما پنجمین چالش، «ایمنی کارکنان و شعب»، یک تغییر مسیر جالب و پرمعنا را نشان می‌دهد. این چالش که در جنگ نخست به دلیل تهدید فیزیکی مستقیم در مناطق مرزی، در رتبه دوم قرار داشت، پس از آن جنگ به رتبه پنجم سقوط می‌کند و در جنگ دوم، پیش و پس از بحران، در رتبه‌های نهم و دهم جای می‌گیرد. این سقوط آزاد در اولویت‌بندی، به هیچ‌وجه به معنای بی‌توجهی به جان انسان‌ها نیست، بلکه بازتابی از یک واقعیت جدید در میدان نبرد است: جنگ از خیابان‌ها به داخل سرورها و شبکه‌های مجازی منتقل شده است. وقتی تهدید اصلی، فروپاشی مالی و سایبری باشد که کل کشور را فلج می‌کند، ایمنی فیزیکی یک شعبه در یک شهر مشخص، به یک مسئله تاکتیکی درجه چندم تبدیل می‌شود که مدیریت آن به سطح عملیاتی فروکاهیده شده است. این تغییر رتبه، شاید عمیق‌ترین شاهد بر تغییر ماهیت چالش‌های بانک سپه از «فیزیکی» به «سیستمی» باشد که در جدول منعکس شده است.

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های این پژوهش تصویری روشن و در عین حال هشداردهنده از دگرگونی ماهیت چالش‌های یک بانک بزرگ ایرانی در گذار از درگیری‌های کلاسیک به جنگ‌های مدرن و نیابتی ترسیم می‌کند. مطالعه تطبیقی دو مقطع بحرانی جنگ دوازده روزه و جنگ چهل روزه در بانک سپه، پیش از هر چیز، تأیید می‌کند که «زمان» به عنوان یک متغیر بحرانی، صرفاً یک عامل کمی نیست، بلکه ماهیت کیفی تهدیدات را نیز تغییر می‌دهد. در جنگ کوتاه‌مدت، ضربه اولیه و شوک ناگهانی، مهم‌ترین عامل اختلال است و سازمان می‌تواند با بسیج منابع و اتکا به ذخایر، از آن عبور کند. اما در یک جنگ فرسایشی چهل روزه، این «فرسودگی تدریجی اعتماد، سرمایه و انسجام عملیاتی» است که به تهدید اصلی بدل می‌شود و دقیقاً به همین دلیل است که در شاخص‌های حیاتی، شاهد وخامت تصاعدی و نه صرفاً تجمعی هستیم. این یافته با مطالعه کینزین و همکارانش که در آن نرخ خروج سرمایه در بحران‌های طولانی‌مدت منطقه‌ای تا ۲۰۱ درصد برآورد شده بود، هم‌خوانی کامل دارد و حتی با نشان دادن رقم ۳۰۳ درصد برای سناریوی جنگ چهل روزه، بر شدت بیشتر این پدیده در بستر ایران تأکید می‌کند.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های جدول نخست که نیازمند تأمل عمیق است، پارادوکس «کاهش حملات سایبری مؤثر» در عین «افزایش آسیب‌پذیری مالی» است. این پژوهش نشان داد که بهبود یک شاخص امنیتی (کاهش ۶۲ درصدی نفوذ موفق سایبری) لزوماً به معنای افزایش تاب‌آوری کلی بانک نیست. در واقع، دشمن با تشخیص تقویت سپر سایبری بانک، نقطه تمرکز خود را از «نفوذ به سیستم‌ها» به «دستکاری در ادراک مشتریان از طریق جنگ روانی» تغییر داده است. به بیان دقیق‌تر، در جنگ چهل روزه، کانال اصلی ضربه زدن به بانک دیگر پورت‌های شبکه نبود، بلکه ذهن سپرده‌گذارانی بود که از طریق شبکه‌های اجتماعی بمباران اطلاعاتی می‌شدند. این تغییر تاکتیک دشمن، به خوبی در جدول دوم بازتاب یافته است، آن‌جا که «مدیریت اعتماد و شایعات» از رتبه ششم پیش از جنگ نخست، به رتبه دوم پس از جنگ دوم جهش می‌کند و در همان سطح تثبیت می‌شود. این هم‌افزایی میان یافته‌های کمی و کیفی، یک کشف محوری پژوهش حاضر است. «سپر سایبری» برای دفع حملات فنی لازم است، اما برای حفظ یک بانک در بحران،

«سپر روایی» برای محافظت از اعتماد عمومی به مراتب حیاتی‌تر است. هیچ فایروالی نمی‌تواند از هجوم سپرده‌گذارانی که باور کرده‌اند بانک ورشکسته است، جلوگیری کند.

بحث درباره نسبت کفایت سرمایه نیز نیازمند یک تحلیل چندلایه است. سقوط این نسبت به ۵.۸- درصد در پایان جنگ چهل روزه، صرفاً یک عدد در ترازنامه نیست، بلکه هشدار دهنده درباره پایداری مدل کسب‌وکار بانک‌های بزرگ ایرانی در سناریوهای تداوم بحران است. این شاخص به ما می‌گوید که بانک سپه به عنوان یک بانک با مسئولیت‌های فراتر از یک بنگاه اقتصادی (ایفای نقش صندوق جنگی و تأمین‌کننده مالی امنیت ملی)، اساساً در یک «تناقض ساختاری» گرفتار است. از یک سو، رسالت ملی و تاریخی آن ایجاب می‌کند که در زمان بحران، شیرهای اعتباری را به طور کامل باز کند و به هر قیمتی نقدینگی مورد نیاز جبهه‌ها و بازسازی را تأمین نماید. از سوی دیگر، موازین بانکداری سالم (که در کمیته بال و بازل ۳ تبلور یافته) حکم می‌کند که چنین تزریق بی‌محابای اعتباری، به معنای تخریب نسبت‌های نظارتی و در نهایت ورشکستگی فنی بانک است. یافته‌های این پژوهش، به‌ویژه جهش ۲۷۶ درصدی حجم تسهیلات اضطراری در جنگ دوم، نشان می‌دهد که در شرایط جنگی، این استانداردهای بین‌المللی عملاً کنار گذاشته می‌شوند و بانک به یک «نهاد تأمین مالی عمومی» با ریسک‌های نامحدود تبدیل می‌شود. این گذار اگرچه از منظر امنیت ملی قابل درک و حتی تحسین است، اما پیامدهای بلندمدت آن برای سلامت نظام بانکی بسیار عمیق است و نسل‌های بعدی مدیران بانک را با کوهی از دارایی‌های موهوم و مطالبات معوق تنها می‌گذارد.

تغییر رتبه چالش «ایمنی کارکنان و شعب» در جدول دوم از رتبه دوم به رتبه دهم، روایت‌گر یک تحول عمیق دیگر است که می‌توان آن را «مجازی‌سازی خط مقدم» نامید. در جنگ‌های کلاسیک از جمله جنگ تحمیلی هشت‌ساله، شعبه بانک در خرمشهر یا آبادان، خود یک سنگر فیزیکی بود و ایمنی کارکنان آن به اندازه ایمنی یک رزمنده اهمیت داشت. اما در جنگ چهل روزه، خط مقدم اصلی به دیتاسنترهای بانک، کانال‌های ارتباطی و حتی صفحه‌های موبایل مشتریان منتقل شده است. این تغییر، پیامدهای مهمی برای مدیریت منابع انسانی بانک دارد. در حالی که پیشتر، قهرمانان بانک، کارمندانی بودند که زیر بمباران، اسکناس به مردم می‌رساندند، اکنون قهرمانان، تیم‌های امنیت سایبری هستند که در اتاق‌های بی‌پنجره با مهاجمان نامرئی می‌جنگند. این چرخش، نظام جبران خدمات، آموزش و حتی فرهنگ سازمانی بانک را با یک پرسش بنیادین مواجه می‌کند: چگونه می‌توان روحیه فداکاری و ایثار دوران جنگ فیزیکی را به نسلی از کارمندان منتقل کرد که میدان نبردشان یک صفحه نمایش است؟

در سطح کلان‌تر، یافته‌های این پژوهش به مفهوم «تاب‌آوری بانکی» که در ادبیات نظری مطرح است، یک بعد جدید به نام «تاب‌آوری ادراکی» می‌افزاید. نسبت تاب‌آوری بانکی که در این پژوهش و بر اساس سه مؤلفه پایداری نقدینگی، استحکام امنیت عملیاتی و حفظ اعتماد مشتریان ساخته شد، نشان داد که وزن مؤلفه سوم در جنگ دوم به شدت افزایش یافته است. این بدان معناست که در یک اقتصاد تحت تحریم و در معرض جنگ، «نقدینگی» یک تابع صرفاً مالی نیست، بلکه تابعی از «روانشناسی جمعی» است. یک بانک می‌تواند ذخایر نقد خود را تا سطح قابل قبولی حفظ کند، اما اگر «ادراک عمومی» از سلامت آن مخدوش شود، آن نقدینگی واقعی نیز در عرض چند ساعت تبخیر خواهد شد. این یافته، نظریه‌های کلاسیک بانکداری که عمدتاً بر نسبت‌های ترازنامه‌ای متکی هستند را به چالش می‌کشد و بر ضرورت گنجاندن «شاخص‌های ادراکی و شهرت برخط» در مدل‌های هشدار زودهنگام بحران‌های بانکی تأکید می‌کند.

از منظر سیاستی و راهبردی، این پژوهش سه توصیه اساسی را برای بانک سپه و به تبع آن، برای کلیت نظام بانکی ایران پیشنهاد می‌کند. نخست، ضرورت ایجاد یک «قرارگاه مشترک پولی-امنیتی-رسانه‌ای» در بانک سپه که در زمان صلح به صورت خاموش طراحی و تمرین شده باشد و در همان دقایق اولیه هر بحران نظامی، فعال شود. این قرارگاه باید اختیار و توانایی پایش لحظه‌ای شبکه‌های اجتماعی، رصد شایعات مالی، پاسخ فعال و فوری به آن‌ها، و انتشار شفاف و هوشمندانه

داده‌های اعتمادبخش را داشته باشد. تجربه جنگ چهل روزه نشان داد که سکوت یا تأخیر چندساعته بانک در برابر یک شایعه، می‌تواند میلیاردها تومان خروج سپرده را به همراه داشته باشد. دوم، بازطراحی معماری شبکه شعب و سیستم‌های پرداخت بر اساس یک استراتژی «بقا در قطعی سراسری» است. سقوط موقت شبکه پرداخت الکترونیکی در بحران‌های طولانی و بازگشت اجباری اقتصاد به اسکناس که در جدول دوم با بازگشت چالش تأمین نقدینگی فیزیکی به رتبه سوم خود را نشان داد، ثابت می‌کند که بانک سپه باید یک شبکه موازی و آفلاین برای پرداخت‌های اضطراری، مبتنی بر ابزارهای غیرالکترونیک (نظیر چک‌های تضمین‌شده با کدهای اعتبارسنجی دستی یا کارت‌های هوشمند با قابلیت تراکنش آفلاین) طراحی و عملیاتی کند. سومین و شاید مهم‌ترین توصیه، بازتعریف نسبت‌های نظارتی و کفایت سرمایه برای دوره‌های جنگی است. اصرار بر حفظ استانداردهای بازل در میانه یک جنگ تمام‌عیار، یا غیرممکن است یا به قیمت شکست در مأموریت امنیتی بانک تمام می‌شود. بنابراین، لازم است نهاد ناظر (بانک مرکزی) با همکاری بانک سپه، یک «چارچوب نظارتی افتراقی برای شرایط جنگی» تدوین کند که در آن، خطوط قرمز موقت، تسهیلات استثنایی و سازوکارهای جبران سرمایه پس از بحران به صورت شفاف تعریف شده باشد.

در نهایت، این پژوهش محدودیت‌هایی نیز داشته که مسیر مطالعات آتی را روشن می‌کند. نخستین محدودیت، محرمانگی بخش قابل توجهی از داده‌ها بود که امکان انتشار عمومی برخی جزئیات عددی دقیق را سلب کرد. دوم، تمرکز صرف بر بانک سپه به عنوان یک مورد مطالعه منفرد، اگرچه امکان تعمیق را فراهم کرد، اما تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر بانک‌های کشور را با احتیاط همراه می‌سازد. بانک سپه به دلیل قدمت، گستردگی شعب مرزی، نقش امنیتی-نظامی و ترازنامه عظیم خود، ویژگی‌های منحصر به فردی دارد. برای بانک‌های خصوصی یا بانک‌های بدون شعب مرزی، الگوی چالش‌ها می‌تواند متفاوت باشد. سوم، فقدان داده‌های میدانی کافی از آن سوی مرزها و عدم امکان مصاحبه با بازیگران خارجی، تحلیل را صرفاً از منظر داخلی محدود کرد. برای پژوهش‌های آتی، انجام یک مطالعه تطبیقی میان بانک‌های سپه، ملی، صادرات، توسعه صادرات و یک بانک خصوصی در سناریوهای جنگی یا اختلال‌های مشابه، و نیز تلاش برای مدل‌سازی ریاضی «تاب‌آوری ادراکی بانکی» با استفاده از متغیرهای شبکه‌های اجتماعی، می‌تواند افق‌های جدیدی را در این حوزه بگشاید.

در روزهای عادی، بانک‌ها برای جذب مشتری رقابت می‌کنند؛ اما در روز حمله، باید برای حفظ اعتماد مردم همکاری کنند. بانکی که در روز سخت، دست رقیب آسیب‌دیده را نمی‌گیرد، شاید قانوناً محکوم نباشد؛ اما اخلاقاً چیزی از شأن بانکداری کم کرده است. و بانکی که از زخم همسایه برای ساختن تصویر امنیت خود استفاده می‌کند، باید بداند امنیتی که بر اضطراب عمومی بنا شود، امنیت نیست؛ یک سوء تفاهم تبلیغاتی است.

بانک، در لحظه بحران، باید پناه باشد نه بلندگو؛ معین باشد نه شکارچی؛ مرهم باشد نه مقایسه‌گر. زیرا پول مردم فقط عددی در حساب نیست؛ اعتماد فشرده یک جامعه است. و هیچ بانکی، هر قدر هم سامانه‌اش برقرار باشد، حق ندارد از لرزش این اعتماد برای خود نردبان بسازد.

بزرگواران آزمون بلوغ‌اند؛ هم برای نهادها، هم برای یک بازار. حرفه‌ای‌گری راستین نه در روزهای آرام، که در همین لحظه‌های دشوار آشکار می‌شود. نشانه یک نظام بانکی بالغ، توان آن است که در روزهای عادی سرسختانه رقابت کند و در روزهای غیرعادی، شانه‌به‌شانه بایستد.

جمع‌بندی نهایی آن است که بانک سپه در دل طوفان‌های دوگانه دوازده روزه و چهل روزه، اگرچه زخم‌های عمیقی برداشته، اما به یک آزمایشگاه زنده برای فهم «بانکداری در جنگ مدرن» تبدیل شده است. درس بزرگ این تجربه برای سیاست‌گذاران، فرماندهان اقتصادی و مدیران بانکی آن است که در جهان پیش رو، هیچ بانکی صرفاً با اتکا به سرمایه نقدی خود زنده نمی‌ماند. «سرمایه اعتماد» و «سرمایه سایبری» دو بال جدیدی هستند که اگر شکسته شوند، سقوط

بانک، حتی با خزانه‌های پر از طلا، قطعی خواهد بود. وظیفه امروز، نهادینه‌سازی این درس‌های خونین در ساختار، فرآیندها و ذهنیت مدیران بانکی برای رویارویی با فردایی است که در آن، جنگ‌ها نه با گلوله، که با کلیک آغاز می‌شوند.

منابع

- ✓ اشراقی، س، (۱۳۹۹)، حقوق جنگ‌های هیبریدی و چالش‌های آن برای حقوق بین‌الملل بشردوستانه، مجله حقوقی بین‌المللی، دوره ۳۷، شماره ۶۲، صص ۱۹۳-۲۲۲.
- ✓ بانک سپه، (۱۴۰۰)، گزارش سالانه هیئت مدیره به مجمع عمومی صاحبان سهام - سال مالی ۱۳۹۹، تهران: روابط عمومی بانک سپه.
- ✓ پژوهشکده پولی و بانکی، (۱۴۰۰)، گزارش تخصصی حملات سایبری به زیرساخت بانکی ایران، تهران: بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.
- ✓ حسینی، م، (۱۳۹۸)، جنگ نیابتی و امنیت ملی جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه آفاق امنیت، دوره ۱۲، شماره ۴۲، صص ۵-۲۸.
- ✓ صندوق بین‌المللی پول، (۲۰۲۰)، گزارش مشورتی ماده ۴: جمهوری اسلامی ایران. واشنگتن دی‌سی: انتشارات صندوق بین‌المللی پول.
- ✓ کمیجانی، ا، توکلی، ح، (۱۳۹۷)، تأثیر تحریم‌های اقتصادی بر متغیرهای کلان اقتصاد ایران، فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی ایران، دوره ۲۳، شماره ۷۴، صص ۱-۳۴.
- ✓ مرادی، م، (۱۳۸۵)، تاریخ شفاهی بانکداری در جنگ، فصلنامه مطالعات اقتصاد دفاع، دوره ۳، شماره ۱۲، صص ۴۵-۷۲.
- ✓ موسوی، س، (۱۳۹۹)، رضایی ع. تحلیل پویای اثر تحریم‌های مالی بر شاخص‌های بانکی ایران، پژوهش‌های پولی-مالی، دوره ۲۲، شماره ۴، صص ۶۵۰-۶۷۵.
- ✓ مرکز ملی فضای مجازی، (۱۳۹۹)، سند راهبردی امنیت سایبری بانکی کشور، تهران: شورای عالی فضای مجازی.
- ✓ هاشمی، س، (۱۳۹۵)، اقتصاد سیاسی امنیت ملی در ایران، تهران: نشر نی.
- ✓ Smith R. The economic costs of military conflict. J Peace Res. 2014;51(2):245-260.
- ✓ Katzman K. Iran sanctions. Congressional Research Service Report. Washington DC; 2022. Report No.: RS20871.
- ✓ World Bank. The Economic Impact of Conflict in the MENA Region. Washington DC: World Bank Publications; 2020.
- ✓ Cordesman AH. The Gaza War: A Strategic Analysis. Center for Strategic and International Studies; 2009.
- ✓ Fathollah-Nejad A. Iran in the Emerging Global Order: US-Iran Relations and the Geopolitics of West Asia. London: I.B. Tauris; 2021.
- ✓ Clarke RA, Knake RK. Cyber War: The Next Threat to National Security and What to Do About It. New York: Ecco; 2010.
- ✓ Abrahamian E. A History of Modern Iran. Cambridge: Cambridge University Press; 2008.
- ✓ Kenzie M, Al-Farouq S, Patel D. Capital Flight and Geopolitical Risk in the Middle East. J Int Money Finance. 2021; 114: 102-139.
- ✓ Mishkin FS. The Economics of Money, Banking, and Financial Markets. 13th ed. London: Pearson; 2021.
- ✓ Stern GH, Feldman RJ. Too Big to Fail: The Hazards of Bank Bailouts. Washington DC: Brookings Institution Press; 2004.

- ✓ Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: A Global Regulatory Framework for More Resilient Banks and Banking Systems. Basel: Bank for International Settlements; 2010.
- ✓ Reinhart CM, Rogoff KS. This Time Is Different: Eight Centuries of Financial Folly. Princeton: Princeton University Press; 2009.