

مکانیزم ماشه و اقتصاد ایران: ارزیابی ریسک و نقشه راه تاب آوری



معاونت مطالعات اقتصادی و آینده پژوهی

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران



معاونت مطالعات اقتصادی و آینده‌پژوهی

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

مکانیزم ماشه و اقتصاد ایران: ارزیابی ریسک و نقشه راه تاب‌آوری

از طریق پست الکترونیکی زیر می‌توانید پیشنهادات و نظرات اصلاحی خود را به واحد مربوطه منعکس کنید:

Economic_research@tccim.ir

شهریور ۱۴۰۴

مواضع این گزارش، الزاماً مواضع اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران نیست.
استفاده از مطالب این گزارش با ذکر منبع بلامانع است.

فهرست

۱. خلاصه مدیریتی ۵
۲. کالبدشکافی مکانیزم ماشه: از انتزاع حقوقی تا واقعیت راهبردی ۶
 - ۲.۱. تعریف تهدید: فراتر از تحریم‌های معمول ۶
 - ۲.۲. "وتوی معکوس": چگونه این مکانیزم، اقدام را تضمین می‌کند ۶
 - ۲.۳. صفحه شطرنج ژئوپلیتیک: چه کسی ماشه را در دست دارد و چرا؟ ۷
۳. معماری محاصره: پیامدهای بازگشت قطعنامه‌های شش‌گانه شورای امنیت ۸
 - ۳.۱. بنیان حقوقی محاصره: احیای قطعنامه‌های ۱۶۹۶ تا ۱۹۲۹ ۸
 - ۳.۲. شوک سیستمی: هدف‌گیری "زنجیره‌های توانمندساز" اقتصاد ۸
 - ۳.۳. تأثیرات آبشاری بر زنجیره‌های ارزش کلیدی ۹
۴. چشم‌انداز آینده: سناریوهای محتمل و شاخص‌های راهنما ۱۰
 - ۴.۱. پیمایش در عدم قطعیت: چارچوب چهار سناریویی ۱۰
 - ۴.۲. شاخص‌های راهبردی: علائم هشدار اولیه برای بخش خصوصی ۱۲
 ۵. نقشه راه تاب‌آوری بخش خصوصی: چرخش از اقتصاد جهانی به قلعه منطقه‌ای ۱۳
 - ۵.۱. چرخش راهبردی: از ادغام جهانی به استحکام منطقه‌ای ۱۳
 - ۵.۲. راهبردهای سطح کلان: پیشنهادات برای سیاست‌گذاری ملی و نقش حمایتی اتاق بازرگانی ۱۳
 - ۵.۳. راهبردهای سطح بنگاه: ماتریس اقدام برای بنگاه اقتصادی تاب‌آور ۱۴
 ۶. جعبه ابزار تاب‌آوری: مطالعه موردی راهکارهای جایگزین ۱۵
 - ۶.۱. ضرورت ایجاد یک سیستم موازی ۱۵
 - ۶.۲. تهاتر و تجارت متقابل: از روشی کهن تا ضرورتی مدرن ۱۵
 - ۶.۳. پیمان‌های پولی دوجانبه: پتانسیل‌ها و موانع ۱۶
 - ۶.۴. مرز دیجیتال: رمزارزها و ارزهای دیجیتال بانک مرکزی (CBDC) ۱۶
۷. جمع‌بندی و پیشنهادات سیاستی نهایی ۱۷
 - ۷.۱. جمع‌بندی الزام راهبردی ۱۷
 - ۷.۲. بسته پیشنهادی سیاستی ۱۷
 - ۷.۳. کلام پایانی: از تاب‌آوری تا فرصت ۱۸
۸. منابع: ۱۹



۱. خلاصه مدیریتی

این گزارش، تحلیلی جامع از "مکانیزم ماشه" (اسنپ‌بک) و پیامدهای راهبردی آن برای بخش خصوصی ایران ارائه می‌دهد. استدلال محوری این گزارش آن است که فعال‌سازی مکانیزم ماشه، صرفاً تداوم فشارهای موجود نیست، بلکه یک تغییر ماهوی در کارزار فشار علیه ایران محسوب می‌شود. این سازوکار، اقتصاد کشور را از وضعیت تحریم‌های یک‌جانبه، که امکان دور زدن نسبی آن‌ها وجود دارد، به یک رژیم انزوای اقتصادی فراگیر، الزام‌آور و دارای مشروعیت حقوقی بین‌المللی منتقل می‌کند. این تهدید، یک ریسک سیستمی است که نه بخش‌های خاص، بلکه پایه‌های بنیادین تجارت - یعنی نظام مالی و لجستیک - را هدف قرار می‌دهد. در چنین شرایطی، رویکرد بخش خصوصی باید از راهکارهای تاکتیکی برای "مدیریت بحران" به یک پارادایم راهبردی نوین مبتنی بر "مدیریت ریسک سیستمی" و ایجاد یک اکوسیستم اقتصادی تاب‌آور و منطقه‌محور تغییر یابد.

تهدید قریب‌الوقوع ناشی از این مکانیزم، از معماری حقوقی منحصربه‌فرد آن در قطعنامه ۲۲۳۱ شورای امنیت نشأت می‌گیرد. این سازوکار با بهره‌گیری از مفهوم "وتوی معکوس"، فرآیندی تقریباً توقف‌ناپذیر را پس از آغاز کلید می‌زند. ریسک اصلی، نه از جانب ایالات متحده که پیش‌تر تلاش ناموفقی برای فعال‌سازی آن داشته، بلکه از سوی تروئیکای اروپایی (بریتانیا، فرانسه و آلمان) است که با توجه به پیشرفت‌های هسته‌ای ایران و انقضای قریب‌الوقوع خود این سازوکار در اکتبر ۲۰۲۵، آن را یک ابزار دیپلماتیک ضروری برای وادار کردن ایران به مذاکره می‌دانند.^۲

بر اساس تحلیل سناریوهای پیش رو، محتمل‌ترین مسیر آینده، ترکیبی از دیپلماسی پرتنش و تمدیدهای کوتاه‌مدت است که در نهایت به دلیل عدم دستیابی به یک توافق جامع میان ایران و غرب، به فعال‌سازی مکانیزم ماشه منتهی خواهد شد. این سناریو، ضمن فراهم آوردن یک پنجره زمانی محدود برای آماده‌سازی، شدت پیامد بسیار بالایی را برای اقتصاد کشور به همراه خواهد داشت.

در مواجهه با این چشم‌انداز، این گزارش یک نقشه راه تاب‌آوری مبتنی بر چهار ستون اصلی را پیشنهاد می‌کند:

- ۱) **حمایت از تنش‌زدایی راهبردی (دیپلماسی):** نقش بخش خصوصی در ارائه مشاوره به حاکمیت برای اتخاذ رویکردهای عمل‌گرایانه و پرهیز از تصمیمات شتاب‌زده.
- ۲) **استقرار ستاد ملی فرماندهی بحران اقتصادی (حکمرانی):** ضرورت ایجاد یک نهاد فراقوه‌ای، چابک و مقتدر با مشارکت الزام‌آور بخش خصوصی برای اتخاذ تصمیمات سخت اما ضروری.
- ۳) **راهبرد قلعه منطقه‌ای (ژئواکونومیک):** لزوم چرخش راهبردی از تلاش برای ادغام در اقتصاد جهانی به سمت ایجاد زیرساخت‌های تجاری و مالی مستقل در مقیاس منطقه‌ای.
- ۴) **مدل بنگاه اقتصادی تاب‌آور (اقدام در سطح بنگاه):** ارائه ماتریس اقدامات عملی برای شرکت‌ها جهت مقاوم‌سازی زنجیره تأمین، مدیریت مالی، استراتژی بازار و نوآوری.

این گزارش، فراخوانی فوری برای اقدام است. اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران باید پیشگام‌گذار بخش خصوصی از وضعیت واکنش‌گرایی به یک موضع کنش‌گرایانه و آینده‌نگر باشد. آمادگی امروز، نه تنها کلید بقا، بلکه پیش‌شرط بهره‌برداری از فرصت‌های نهفته در دل این چالش بزرگ برای بازتعریف جایگاه اقتصادی ایران در منطقه و جهان است.

۲. کالبدشکافی مکانیزم ماشه: از انتزاع حقوقی تا واقعیت راهبردی

برای درک عمق و ابعاد تهدیدی که بخش خصوصی ایران با آن مواجه است، ضروری است که "مکانیزم ماشه" از یک مفهوم حقوقی انتزاعی به یک واقعیت راهبردی ملموس تبدیل شود. این سازوکار، ابزاری بی‌سابقه در تاریخ تحریم‌های شورای امنیت است که قواعد بازی را به شکلی بنیادین تغییر می‌دهد.

۲.۱. تعریف تهدید: فراتر از تحریم‌های معمول

مکانیزم ماشه یا اسنپ‌بک، یک فرآیند حقوقی است که به یکی از طرف‌های برنامه جامع اقدام مشترک (برجام) اجازه می‌دهد در صورت ادعای "عدم پایبندی اساسی" ایران به تعهداتش، به صورت یک‌جانبه و تقریباً خودکار، تمامی تحریم‌های چندجانبه سازمان ملل را که پیش از برجام وضع شده بودند، احیا کند. تفاوت ماهوی این تحریم‌ها با تحریم‌های یک‌جانبه فعلی ایالات متحده در دو جنبه کلیدی نهفته است: **مشروعیت و الزام**.

تحریم‌های یک‌جانبه آمریکا، هرچند بسیار آسیب‌زا هستند، اما فاقد مشروعیت حقوق بین‌الملل بوده و بسیاری از کشورها صرفاً از ترس مجازات‌های ثانویه (از دست دادن دسترسی به بازار و نظام مالی آمریکا) از آن‌ها تبعیت می‌کنند. اما تحریم‌های بازگشتی از طریق مکانیزم ماشه، مصوب شورای امنیت سازمان ملل هستند و بر اساس فصل هفتم منشور ملل متحد، برای تمام ۱۹۳ کشور عضو این سازمان الزام‌آور می‌باشند. این امر دامنه انزوا را از یک محاصره اقتصادی به رهبری آمریکا به یک اجماع حقوقی جهانی تبدیل می‌کند که گریز از آن تقریباً ناممکن است.

مبنای حقوقی این سازوکار، دوگانه و در هم تنیده است: از یک سو، در بندهای ۳۶ و ۳۷ برجام به عنوان بخشی از "سازوکار حل و فصل اختلاف" تعریف شده و از سوی دیگر، در بندهای ۱۱، ۱۲ و ۱۳ قطعنامه ۲۲۳۱ شورای امنیت، ضمانت اجرایی بین‌المللی یافته است. همین ساختار دوگانه است که ضمن ایجاد مناقشات حقوقی، قدرت بی‌بدیل آن را شکل می‌دهد.

۲.۲. "وتوی معکوس": چگونه این مکانیزم، اقدام را تضمین می‌کند

قدرت اصلی مکانیزم ماشه در نوآوری حقوقی آن یعنی "وتوی معکوس" نهفته است. این مفهوم، فرآیند تصمیم‌گیری در شورای امنیت را واژگون می‌سازد. در حالت عادی، برای تصویب یک قطعنامه (مثلاً برای اعمال تحریم)، به ۹ رأی موافق و عدم وتوی هیچ‌یک از پنج عضو دائم (آمریکا، روسیه، چین، بریتانیا و فرانسه) نیاز است. این ساختار، وتو را به ابزاری "دفاعی" برای جلوگیری از یک اقدام جدید تبدیل می‌کند.

اما مکانیزم ماشه این منطق را معکوس می‌کند:

(۱) **آغاز فرآیند:** یکی از اعضای مشارکت‌کننده در برجام، با ادعای نقض تعهدات از سوی ایران، موضوع را به شورای امنیت ارجاع می‌دهد.

(۲) **شمارش معکوس ۳۰ روزه:** از لحظه ارجاع، یک بازه زمانی ۳۰ روزه آغاز می‌شود.

(۳) **رأی‌گیری برای "عدم بازگشت":** در طول این ۳۰ روز، برای جلوگیری از بازگشت تحریم‌ها، باید قطعنامه‌ای مبنی بر "تداوم لغو تحریم‌ها" به تصویب برسد.

(۴) **نقش وتوی معکوس:** در این مرحله، هر یک از اعضای دائم که خواهان بازگشت تحریم‌هاست (مثلاً فرانسه، بریتانیا یا آمریکا)

می‌تواند با وتو کردن این قطعنامه، مانع از "تداوم لغو تحریم‌ها" شود. اگر این قطعنامه به هر دلیلی - از جمله وتو - تصویب نشود، در پایان روز سی‌ام، تمامی تحریم‌های پیشین به صورت خودکار و بدون نیاز به هیچ رأی‌گیری دیگری، احیا می‌شوند. این معماری هوشمندانه، وتو را از یک ابزار دفاعی به یک ابزار "تهاجمی" برای بازگرداندن وضعیت قبلی تبدیل می‌کند. در واقع، بازگشت تحریم‌ها نتیجه پیش‌فرض و خودکار است، مگر آنکه اقدامی برای جلوگیری از آن صورت گیرد؛ و کشور شاکی خود می‌تواند با استفاده از حق وتو، مانع از این اقدام شود. این سازوکار عملاً برای دور زدن وتوی احتمالی چین و روسیه طراحی شده و به یک عضو دائم این قدرت را می‌دهد که به تنهایی یک رژیم تحریمی بین‌المللی را احیا کند.

۲.۳. صفحه شطرنج ژئوپلیتیک: چه کسی ماشه را در دست دارد و چرا؟

درک انگیزه‌های بازیگران اصلی برای بخش خصوصی ایران حیاتی است، زیرا این انگیزه‌ها، احتمال و زمان‌بندی فعال‌سازی ماشه را تعیین می‌کنند.

- **تروئیکای اروپایی (E3):** بریتانیا، فرانسه و آلمان: چنانکه انتظار می‌رفت، این گروه، محتمل‌ترین فعال‌کننده مکانیزم ماشه است. انگیزه آن‌ها صرفاً تنبیهی نیست، بلکه از منظر آن‌ها "از نظر دیپلماتیک موجه و از نظر راهبردی ضروری" است.² با توجه به فروپاشی عملی برجام، پیشرفت‌های چشمگیر برنامه هسته‌ای ایران (از جمله غنی‌سازی تا خلوص ۶۰ درصد، انباشت ذخایر اورانیوم و کاهش دسترسی‌های نظارتی آژانس بین‌المللی انرژی اتمی) و نزدیک شدن به تاریخ انقضای خود مکانیزم ماشه در اکتبر ۲۰۲۵، تروئیکای اروپایی این سازوکار را آخرین اهرم فشار مؤثر برای کشاندن ایران به پای میز مذاکره جهت دستیابی به یک چارچوب جایگزین می‌داند.⁵ نامه‌ها و بیانیه‌های رسمی اخیر آن‌ها به شورای امنیت، این عزم جدی را تأیید می‌کند.⁵

- **ایالات متحده:** هرچند تلاش دولت ترامپ در سال ۲۰۲۰ برای فعال‌سازی ماشه به دلیل خروج از برجام با شکست مواجه شد⁵، اما دولت فعلی آمریکا به صراحت از حق تروئیکای اروپایی برای این کار حمایت کرده و آن را نه نافی دیپلماسی، بلکه تقویت‌کننده آن می‌داند.³ این موضع، یک جبهه متحد غربی را در این خصوص شکل می‌دهد.

- **چین و روسیه:** این دو کشور با فعال‌سازی ماشه مخالفند و آن را "تشدید تنش غیرموجه" می‌دانند.⁵ آن‌ها مشروعیت حقوقی این اقدام از سوی اروپا را زیر سؤال برده و راهکارهای جایگزین مانند تمدید موقت قطعنامه ۲۲۳۱ را برای دادن فرصت بیشتر به دیپلماسی پیشنهاد کرده‌اند.⁵ با این حال، با توجه به ساختار "وتوی معکوس"، مخالفت آن‌ها نمی‌تواند مانع از بازگشت تحریم‌ها شود.

- **ایران:** موضع رسمی ایران آن است که تروئیکای اروپایی به دلیل عدم پایبندی به تعهدات اقتصادی خود ذیل برجام، مشروعیت حقوقی خود برای استفاده از این مکانیزم را از دست داده و هرگونه اقدامی در این راستا "باطل و بی‌اثر" خواهد بود.⁵ ایران هشدار داده است که فعال‌سازی ماشه می‌تواند به اقدامات متقابل شدیدی از جمله خروج از پیمان منع گسترش سلاح‌های هسته‌ای (NPT) منجر شود.⁵

فعال‌سازی مکانیزم ماشه را نباید لزوماً به معنای پایان دیپلماسی تلقی کرد. این اقدام، یک مانور ژئوپلیتیک حساب‌شده برای ایجاد یک بحران کنترل‌شده است. بازه زمانی ۳۰ روزه پس از اعلام، به مثابه یک "سکوی سوزان" (Burning Platform) عمل می‌کند که تمام طرف‌ها را تحت فشار شدید برای دستیابی به یک راه‌حل حداقلی قرار می‌دهد. بیانیه‌های مقامات اروپایی و آمریکایی که بر

آمادگی برای گفتگو در این دوره ۳۰ روزه تأکید دارند، این راهبرد را تأیید می‌کند.^۳ برای بخش خصوصی، این بدان معناست که اعلام اولیه فعال‌سازی ماشه، نقطه پایان نیست، بلکه آغاز یک دوره ۳۰ روزه از نوسانات شدید در بازار و افزایش حداکثری ریسک‌های سیاسی و اقتصادی است؛ دوره‌ای که در آن، هرچند یک راه خروج دیپلماتیک باریک وجود دارد، اما خطر فروپاشی کامل و بازگشت تحریم‌ها بسیار واقعی است.

۳. معماری محاصره: پیامدهای بازگشت قطعنامه‌های شش‌گانه شورای امنیت

فعال‌سازی موفق مکانیزم ماشه، صرفاً بازگشت به گذشته نیست؛ بلکه احیای یک معماری هوشمند و چندلایه از محدودیت‌هاست که طی سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۰ با هدف انزوای سیستماتیک اقتصاد ایران طراحی و اجرا شد. درک این معماری برای ارزیابی دقیق عمق آسیب‌ها ضروری است.

۳.۱. بنیان حقوقی محاصره: احیای قطعنامه‌های ۱۶۹۶ تا ۱۹۲۹

با فعال شدن اسنپ‌بک، شش قطعنامه کلیدی شورای امنیت که پایه‌های حقوقی تحریم‌های چندجانبه علیه ایران را تشکیل می‌دادند، به طور کامل احیا می‌شوند: ۱۶۹۶، ۱۷۳۷، ۱۷۴۷، ۱۸۰۳، ۱۸۳۵ و ۱۹۲۹. این قطعنامه‌ها یک استراتژی "قیف تشدید شونده" را دنبال می‌کردند؛ از محدودیت‌های فنی و متمرکز بر برنامه هسته‌ای آغاز شده، به حوزه‌های نظامی و مالی گسترش یافته و در نهایت، شریان‌های حیاتی اقتصادی یعنی نظام بانکی و لجستیک را هدف قرار دادند.

۳.۲. شوک سیستمی: هدف‌گیری "زنجیره‌های توانمندساز" اقتصاد

استراتژی اصلی این معماری تحریمی، نه هدف قرار دادن صنایع تولیدی به صورت مجزا، بلکه قطع کردن دو "زنجیره توانمندساز" (Enabling Chains) است که تمام فعالیت‌های اقتصادی دیگر به آن‌ها وابسته هستند: نظام مالی و بانکی و نظام حمل‌ونقل و لجستیک. فلج کردن این دو حوزه، یک شکست آبشاری و دومینوار در تمام زنجیره‌های ارزش دیگر ایجاد می‌کند و اقتصاد را به معنای واقعی کلمه دچار خفگی می‌کند.

● **نظام مالی و بانکی:** این حوزه، آسیب‌پذیرترین حلقه اقتصاد ایران است. بازگشت تحریم‌های سازمان ملل به معنای قطع تقریباً کامل ارتباط بانک‌های ایرانی با سیستم مالی جهانی است. این امر به دلیل مشروعیت بین‌المللی این قطعنامه‌ها، حتی بلنک‌های چینی، روسی یا ترکیه‌ای را نیز ملزم به قطع همکاری می‌کند، زیرا نادیده گرفتن قطعنامه شورای امنیت، نقض حقوق بین‌الملل محسوب می‌شود. این وضعیت منجر به توقف ابزارهای رسمی تجارت مانند گشایش اعتبار اسنادی (LC)، مسدود شدن مجدد دارایی‌های بانک مرکزی و سایر بانک‌ها، و فلج شدن هرگونه نقل و انتقال رسمی ارز برای واردات و صادرات خواهد شد. این تحریم‌ها حتی بر تجارت کالاهای بشردوستانه نیز تأثیر منفی می‌گذارد، زیرا بانک‌های بین‌المللی به دلیل پدیده "ریسک‌گریزی" و "انطباق افراطی" (Over-compliance)، از هرگونه معامله مرتبط با ایران، حتی موارد مجاز، خودداری می‌کنند.^{۱۱}

● **نظام حمل‌ونقل و لجستیک:** با توجه به اینکه بیش از ۹۰ درصد تجارت خارجی ایران از طریق دریا انجام می‌شود، این بخش هدف اصلی و نقطه اوج معماری تحریم‌ها، به ویژه در قطعنامه ۱۹۲۹، است. این قطعنامه با سه اقدام کلیدی، یک محاصره فیزیکی را بر تجارت ایران اعمال می‌کند:

۱) **تحریم مستقیم ناوگان ملی:** تحریم مستقیم شرکت سازمان هواپیمایی کشور و کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران (IRISL) و شرکت‌های وابسته به آنها، بخش بزرگی از ظرفیت لجستیکی کشور را اثر منفی بر جای می‌گذارد.

۲) **ایجاد منطقه پرخطر:** اعطای مجوز قانونی به تمام کشورها برای بازرسی، توقیف و حتی امحای محموله‌های کشتی‌ها در آب‌های آزاد در صورت ظن به حمل کالای ممنوعه، عملاً آب‌های اطراف ایران را به یک منطقه پرخطر برای خطوط کشتیرانی بین‌المللی تبدیل می‌کند. این امر هزینه بیمه و حمل‌ونقل را به شدت افزایش داده و بسیاری از شرکت‌های بزرگ را از ارائه خدمات به بنادر ایران منصرف می‌سازد.

۳) **تحریم خدمات بندری:** ممنوعیت ارائه خدمات کلیدی بندری مانند سوخت‌رسانی (Bunkering) به کشتی‌های مرتبط با ایران، حلقه محاصره را تنگ‌تر می‌کند.

۳.۳. تأثیرات آبشاری بر زنجیره‌های ارزش کلیدی

فلج شدن دو زنجیره توانمندساز فوق، به سرعت به سایر بخش‌های اقتصاد سرایت می‌کند:

- **بخش انرژی:** هرچند فروش نفت مستقیماً در این قطعه‌نامه‌ها تحریم نشده، اما اختلال در نظام بانکی و لجستیکی، صادرات پایدار آن را عملاً ناممکن می‌سازد. علاوه بر این، محدودیت‌های گسترده در زمینه سرمایه‌گذاری و انتقال فناوری، هرگونه پروژه توسعه میدان نفتی و گازی و نوسازی پالایشگاه‌ها را متوقف خواهد کرد.
- **صنعت و معدن:** ممنوعیت واردات "کالاهای با کاربرد دوگانه" ذیل قطعه‌نامه ۱۸۰۳، ضربه سنگینی به این بخش وارد می‌کند. این اصطلاح، طیف وسیعی از تجهیزات ضروری برای تولید مدرن را در بر می‌گیرد که در لیست‌های کنترل بین‌المللی مشخص شده‌اند؛ از جمله ماشین‌آلات صنعتی دقیق (مانند ماشین‌های CNC)، تجهیزات الکترونیکی پیشرفته، مواد شیمیایی خاص و آلیاژهای فلزی با مقاومت بالا (مانند فولاد ماراچینگ). این امر به معنای توقف خطوط تولید، افت کیفیت محصولات داخلی و از دست رفتن توان رقابتی در بازارهای صادراتی است.
- **بخش دفاعی و امنیتی:** ماهیت این تهدید در وهله اول امنیتی-راهبردی است. بازگشت تحریم‌ها شامل ممنوعیت کامل خرید و فروش تسلیحات سنگین متعارف (تانک، هواپیمای جنگی، کشتی جنگی) و محدودیت‌های شدید بر برنامه موشکی بالستیک کشور می‌شود.

فراتر از توقف واردات کالا و ماشین‌آلات، بازگشت تحریم‌های چندجانبه یک "تحریم دانشی" (Knowledge Embargo) را بر صنعت ایران تحمیل می‌کند. قطع ارتباط با شرکای فناور بین‌المللی، توقف سرمایه‌گذاری‌های مشترک و عدم دسترسی به شیوه‌های نوین مدیریتی که پیش از این نیز به دلیل تحریم‌های یک‌جانبه محدود شده بود، در شرایط اسنپ‌بک به یک وضعیت دائمی و الزام‌آور تبدیل می‌شود.¹⁴ این وضعیت، صنعت کشور را در یک چرخه فرسایشی از کهنگی فناورانه محبوس کرده و به یک افول تدریجی اما برگشت‌ناپذیر در بهره‌وری و رقابت‌پذیری جهانی منجر خواهد شد. حتی اگر در آینده تحریم‌ها برداشته شوند، جبران این شکاف فناورانه سال‌ها زمان و سرمایه‌گذاری هنگفت نیاز خواهد داشت.

جدول ۱: تحلیل قطعنامه‌های احیا شده شورای امنیت و تأثیرات بخشی آن‌ها

شماره قطعنامه	تحریم‌های مالی و بانکی	تحریم‌های تجاری و لجستیکی (کشتیرانی و هوایی)	تحریم‌های تسلیحاتی	تحریم‌های هسته‌ای و موشکی
۱۶۹۶ (۲۰۰۶)	-	درخواست از کشورها برای هوشیاری در جلوگیری از انتقال فناوری حساس.	-	الزام ایران به تعلیق کامل فعالیت‌های مرتبط با غنی‌سازی (ایجاد مبنای حقوقی).
۱۷۳۷ (۲۰۰۶)	مسدودسازی دارایی‌های افراد و نهادهای کلیدی مرتبط با برنامه هسته‌ای و موشکی.	ممنوعیت واردات اقلام حساس هسته‌ای و موشکی از ایران.	-	ممنوعیت تأمین، فروش یا انتقال مواد، تجهیزات و فناوری مرتبط با برنامه‌های هسته‌ای و موشکی.
۱۷۴۷ (۲۰۰۷)	درخواست از کشورها برای عدم ارائه وام و اعتبارات جدید به دولت ایران.	-	ممنوعیت کامل صادرات هرگونه سلاح از ایران.	گسترش فهرست افراد و نهادهای تحت تحریم.
۱۸۰۳ (۲۰۰۸)	درخواست از کشورها برای نظارت دقیق بر فعالیت‌های مؤسسات مالی خود با بانک‌های ایرانی (به‌ویژه بانک ملی و صادرات).	الزام کشورها به بازرسی محموله‌های هوایی و دریایی به مقصد یا از مبدأ ایران؛ ممنوعیت تجارت کالاهای با کاربرد دوگانه.	ممنوعیت سفر بین‌المللی برای افراد تحریم‌شده.	-
۱۹۲۹ (۲۰۱۰)	تشدید نظارت بر تراکنش‌های مالی؛ مسدودسازی دارایی‌های نهادهای مرتبط با سپاه و خطوط کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران (IRISL)	اعطای مجوز به کشورها برای بازرسی کشتی‌ها در آب‌های آزاد و توقیف محموله‌های غیرقانونی؛ ممنوعیت ارائه خدمات بندری (سوخت‌رسانی).	تحریم تسلیحاتی گسترده؛ ممنوعیت فروش تانک، هواپیمای جنگی، کشتی جنگی و موشک به ایران.	ممنوعیت هرگونه فعالیت مرتبط با موشک‌های بالستیک با قابلیت حمل کلاهک هسته‌ای.

۴. چشم‌انداز آینده: سناریوهای محتمل و شاخص‌های راهنما

برای تدوین یک راهبرد تاب‌آوری مؤثر، بخش خصوصی نیازمند درکی شفاف از مسیرهای احتمالی پیش رو و شاخص‌هایی برای تشخیص زودهنگام این مسیرهاست. تحلیل سناریوها از یک تمرین نظری به یک ابزار مدیریتی حیاتی برای راهبری در شرایط عدم قطعیت تبدیل می‌شود.

۴.۱. پیمایش در عدم قطعیت: چارچوب چهار سناریویی

هرچند در تاریخ ۲۸ شهریور مقارن با ۱۹ سپتامبر قطعنامه پیشنهادی ریاست دوره‌ای شورای امنیت مبنی بر تداوم لغو قطعنامه‌های تحریمی ایران به رای گذاشته شد و نهایتاً با ۹ رای مخالفت، ۴ رای موافق و دو رای ممتنع، به تصویب نرسید، اما از زمان نگارش این گزارش همچنان ۸ روز تا پایان مهلت بازگشت تحریم‌ها باقیست و هنوز می‌توان برای رسیدن به توافقی که مانع بازگشت تحریم‌ها شود، امید داشت. بلحاظ منطقی به نظر می‌رسد تمدید مهلت قطعنامه ۲۲۳۱ به هدف رسیدن به توافق جامع عاقلانه‌ترین گزینه برای همه طرف‌هایی باشد که از تشدید بحران سودی نمی‌برند، اما فقدان ابتکار سیاسی و فشارهای گروه‌های ذی‌نفوذ می‌تواند موجب تحقق سناریویی شود که برای بازیگران اصلی مطلوب نیست و اساساً زمینه را برای بی‌ثباتی و تنش‌های بعدی آماده می‌کند. بر اساس ارزیابی‌های کارشناسی، چهار سناریوی اصلی برای آینده مکانیزم ماشه قابل تصور است. هر سناریو بر اساس پیش‌بینی‌های کلیدی، دارای احتمال وقوع و شدت پیامد متفاوتی است:

- سناریو ۱: تنش‌زدایی موقت (اجرای موفق توافق ایران و آژانس + مهلت برای مذاکره)

○ **روایت:** در این سناریو، ایران با انجام اقدامات اعتمادساز مشخص در همکاری با آژانس بین‌المللی انرژی اتمی،

بهانه‌های فنی را از تروئیکای اروپایی می‌گیرد. اروپا نیز که تمایلی به تشدید بحران ندارد، از این فرصت برای به تعویق انداختن اسنپک و ایجاد یک پنجره زمانی جدید برای دیپلماسی و آغاز مذاکرات موثر ایران و ایالات متحده استفاده می‌کند.

○ **احتمال:** بیشتر محتمل.

○ **شدت پیامد:** متوسط. این سناریو بحران فوری را مهار می‌کند اما مشکل اصلی را حل نکرده و سایه تهدید را حفظ می‌کند.

● **سناریو ۲: بحران فوری (شکست توافق با آژانس و اسنپک فوری)**

○ **روایت:** مذاکرات و همکاری‌های فنی با آژانس به طور کامل شکست می‌خورد و یا ایران اقدامی انجام می‌دهد که از سوی غرب به عنوان یک گام هسته‌ای غیرقابل بازگشت تلقی می‌شود. در این حالت، تروئیکای اروپایی به سرعت و بدون تعلل، مکانیزم ماشه را فعال می‌کند.

○ **احتمال:** کمتر محتمل.

○ **شدت پیامد:** خیلی شدید. این سناریو اقتصاد را با حداقل آمادگی قبلی در معرض یک شوک حداکثری قرار می‌دهد.

● **سناریو ۱-۱: بحران تأخیری (تمدید موقت و سپس اسنپک)**

○ **روایت:** این سناریو که در پیامد سناریوی اول معنا می‌یابد، محتمل‌ترین مسیر پیش رو است. اروپا با هدف خرید زمان برای دیپلماسی، با یک تمدید کوتاه‌مدت (مثلاً ۳ تا ۶ ماهه) قطعنامه ۲۲۳۱ موافقت می‌کند. اما در این بازه زمانی، به دلیل شکاف عمیق میان مواضع ایران و آمریکا، هیچ پیشرفت معناداری در مذاکرات برای یک توافق جامع حاصل نمی‌شود. در نتیجه، پس از پایان مهلت، اروپا مکانیزم ماشه را فعال می‌کند.

○ **احتمال:** بیشتر محتمل.

○ **شدت پیامد:** شدید. این سناریو یک پنجره زمانی مشخص اما محدود برای آماده‌سازی در اختیار بخش خصوصی قرار می‌دهد، اما نتیجه نهایی آن همچنان بازگشت تحریم‌های فلج‌کننده است.

● **سناریو ۲-۱: گشایش دیپلماتیک (تمدید و سپس توافق ایران و آمریکا)**

○ **روایت:** این سناریو نیز در صورت تحقق سناریوی اول به میان می‌آید و خوش‌بینانه‌ترین حالت ممکن است. تمدید موقت قطعنامه ۲۲۳۱، فرصت کافی برای دیپلماسی فشرده را فراهم کرده و تغییر در محاسبات راهبردی هر دو طرف (ایران و آمریکا) به یک توافق جامع جدید منجر می‌شود که نه تنها از اسنپک جلوگیری می‌کند، بلکه مسیر رفع تحریم‌های یک‌جانبه را نیز هموار می‌سازد.

○ **احتمال:** کمتر محتمل

○ **شدت پیامد:** پایین.

۴.۲. شاخص‌های راهبردی: علائم هشدار اولیه برای بخش خصوصی

تبدیل سناریوها به ابزار مدیریتی، نیازمند تعریف شاخص‌های راهنمای عینی و قابل رصد است. بخش خصوصی باید با پایش مستمر این شاخص‌ها، یک "داشبورد ریسک استراتژیک" ایجاد کرده و خود را برای سناریوی در حال وقوع، آماده سازد.

● شاخص‌های حرکت به سمت تشدید تنش (سناریوهای ۲ و ۱-۱):

- **دیپلماتیک:** افزایش لحن تند و هشدارآمیز در بیانیه‌های رسمی وزرای خارجه تروئیکای اروپایی.^۵
- **پارلمانی:** ارائه و تصویب قطعنامه‌هایی در پارلمان‌های غربی (مانند کنگره آمریکا) که دولت‌های خود را به فعال‌سازی ماشه فرا می‌خوانند.^۸
- **فنی- هسته‌ای:** انتشار گزارش‌های منفی یا غیرقاطع از سوی مدیرکل آژانس بین‌المللی انرژی اتمی در مورد همکاری ایران.
- **مذاکراتی:** شکست یا تعلیق مذاکرات غیررسمی میان ایران و طرف‌های غربی.

● شاخص‌های حرکت به سمت تنش‌زدایی (سناریوهای ۱ و ۲-۱):

- **دیپلماتیک:** صدور بیانیه‌های مشترک مثبت از سوی ایران و تروئیکای اروپایی مبنی بر پیشرفت در گفتگوهای فنی.
- **فنی- هسته‌ای:** گزارش‌های تأیید شده آژانس مبنی بر افزایش همکاری ایران (مانند نصب مجدد دوربین‌های نظارتی یا ارائه پاسخ‌های شفاف به سوالات پادمانی).
- **مذاکراتی:** برگزاری دیدارهای دیپلماتیک در سطوح بالا و به صورت مستقیم میان مقامات ایرانی و آمریکایی.
- **اقتصادی:** مشاهده سیگنال‌های مثبت در بازارهای مالی، مانند ثبات نسبی نرخ ارز یا بهبود رتبه ریسک اعتباری ایران در ارزیابی‌های غیررسمی.

جدول ۲: ماتریس سناریوها - پیشران‌ها، پیامدها و شاخص‌های راهنما

سناریو	روایت اصلی	احتمال	پیشران‌های کلیدی	پیامد اصلی برای بخش خصوصی	شاخص‌های کلیدی قابل رصد
۱: تنش‌زدایی موقت	همکاری فنی ایران با آژانس، اسنپیک را به تعویق می‌اندازد.	بسیار محتمل	تمایل اروپا به مدیریت بحران؛ اقدامات اعتمادساز ایران.	کاهش ریسک کوتاه‌مدت؛ تداوم عدم قطعیت بلندمدت؛ فرصت محدود برای آماده‌سازی.	گزارش مثبت آژانس؛ بیانیه‌های دیپلماتیک مثبت E3؛ ثبات نسبی بازار.
۲: بحران فوری	شکست کامل دیپلماسی منجر به اسنپیک سریع می‌شود.	بعید	بن‌بست کامل در همکاری با آژانس؛ اقدام هسته‌ای غیرمنتظره از سوی ایران.	شوک شدید و غافلگیرکننده به زنجیره‌های تأمین و مالی؛ فروپاشی نرخ ارز.	گزارش بسیار منفی آژانس؛ قطع کامل تماس‌های دیپلماتیک؛ بیانیه‌های تند و فوری E3.
۳: بحران تأخیری	تمدید کوتاه‌مدت، اما شکست مذاکرات جامع، به اسنپیک منجر می‌شود.	محتمل	عدم پیشرفت در مذاکرات ایران و آمریکا؛ فشار داخلی در غرب برای اقدام.	ایجاد یک پنجره زمانی ۳-۶ ماهه برای اجرای برنامه‌های اضطراری؛ سپس شوک شدید.	توافق بر سر تمدید موقت؛ عدم برگزاری مذاکرات سطح بالا؛ اظهارات ناامیدکننده مقامات.
۴: گشایش دیپلماتیک	تمدید موقت به یک توافق جامع و پایدار منجر می‌شود.	ممکن	اراده سیاسی در تهران و واشنگتن؛ کاهش تنش‌های منطقه‌ای.	رفع تهدید اسنپیک؛ امید به گشایش اقتصادی و لغو تحریم‌های یک‌جانبه.	آغاز مذاکرات مستقیم و رسمی ایران و آمریکا؛ بیانیه‌های امیدوارکننده؛ حمایت چین و روسیه.

۵. نقشه راه تاب‌آوری بخش خصوصی: چرخش از اقتصاد جهانی به قلعه منطقه‌ای

مواجهه با ریسک سیستمی مکانیزم ماشه، نیازمند یک تغییر پارادایم در استراتژی اقتصادی کشور و بنگاه‌هاست. مباحث مطرح شده در نشست‌های تخصصی اتاق بازرگانی نشان می‌دهد که بخش خصوصی دیگر نمی‌تواند صرفاً به راه‌حل‌های دیپلماتیک متکی باشد و باید به دنبال تدوین راهبردهای عمل‌گرایانه برای استحکام بخشی درونی باشد. این راهکارها در مجموع، یک "چرخش ژئواکونومیک" را ترسیم می‌کنند: گذار از تلاش برای ادغام در اقتصاد جهانی به سمت ساخت یک "قلعه اقتصادی منطقه‌ای" که در برابر شوک‌های بین‌المللی مقاوم‌تر باشد.

۵.۱. چرخش راهبردی: از ادغام جهانی به استحکام منطقه‌ای

استراتژی محوری پیشنهادی، پذیرش واقعیت انزوای احتمالی از سیستم مالی و لجستیک جهانی و تمرکز بر ایجاد یک اکوسیستم اقتصادی جایگزین، پایدار و مبتنی بر مزیت‌های ژئوپلیتیک منطقه‌ای ایران است. این رویکرد که از آن می‌توان با عنوان "زمین‌رانش تجاری" (Commercial Land sliding) یاد کرد، به معنای انتقال عամدانه مرکز ثقل تجاری کشور از مسیرهای پرریسک دریایی به کریدورهای امن زمینی و ریلی با همسایگان است. این چرخش، نیازمند اقدامات هماهنگ در دو سطح کلان (سیاست‌گذاری ملی) و خرد (راهبرد بنگاه) است.

۵.۲. راهبردهای سطح کلان: پیشنهادات برای سیاست‌گذاری ملی و نقش حمایتی اتاق بازرگانی

بخش خصوصی باید به طور فعال، دولت و حاکمیت را برای اتخاذ سیاست‌های زیر تشویق کند:

- دیپلماسی منطقه‌ای: اولویت اصلی سیاست خارجی باید از تمرکز بر غرب به سمت یک "ابتکار دیپلماتیک فوق‌العاده و سطح بالا" با کشورهای همسایه، به ویژه کشورهای حاشیه خلیج فارس، تغییر کند. هدف، ایجاد منافع مشترک اقتصادی در ثبات منطقه‌ای و ایجاد کریدورهای تجاری کمتر آسیب‌پذیر در برابر تحریم است. این رویکرد با تمایل کشورهای منطقه به تنوع بخشی به شرکای خود همخوانی دارد.¹⁶
- حکمرانی اقتصادی در شرایط اضطراری: تأسیس یک "ستاد عالی هماهنگی اقتصادی" فرادستگاهی با اختیارات ویژه و با عضویت مؤثر و الزام‌آور نماینده بخش خصوصی (اتاق بازرگانی) برای شرایط اضطراری ضروری است. این نهاد باید بتواند تصمیمات سریع، قاطع و هماهنگ را برای مدیریت شوک اقتصادی اتخاذ کند.
- تضمین ثبات اجتماعی: هرگونه اصلاحات اقتصادی ساختاری، به ویژه در حوزه یارانه‌ها، باید پس از اجرای یک طرح فوری برای تأمین کالاهای اساسی و حفظ "کف معیشتی" مردم صورت گیرد. حفظ ثبات اجتماعی، پیش شرط هرگونه راهبرد تاب‌آوری اقتصادی است.
- سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های حیاتی: با توجه به محدودیت شدید منابع، سرمایه‌گذاری‌های ملی باید به صورت کاملاً هدفمند به دو حوزه زیرساختی که توانمندساز "راهبرد قلعه منطقه‌ای" هستند، اختصاص یابد: نوسازی ناوگان حمل‌ونقل (ریلی و جاده‌ای) و توسعه صنعت برق (برای تأمین انرژی صنایع داخلی) از راه قراردادهای مشارکت عمومی-خصوصی.

۵.۳. راهبردهای سطح بنگاه: ماتریس اقدام برای بنگاه اقتصادی تاب آور

تاب آوری واقعی اقتصاد در نهایت در سطح بنگاه‌ها و کسب و کارها شکل می‌گیرد. شرکت‌های ایرانی باید از مدل‌های کسب و کار مبتنی بر "کارایی" (Efficiency) که در شرایط ثبات جهانی کارآمد هستند، به سمت مدل‌های مبتنی بر "تاب آوری" (Resilience) حرکت کنند. این گذار به معنای پذیرش هزینه‌هایی مانند ایجاد افزونگی در زنجیره تأمین و تنوع بخشی به بازارها، در ازای تضمین بقا در شرایط بحرانی است.

● تاب آوری زنجیره تأمین: شرکت‌ها باید از وابستگی به یک یا دو تأمین کننده خارجی فاصله گرفته و به سمت "تنوع بخشی به منابع تأمین" (Supplier Diversification) از نظر جغرافیایی و شرکتی حرکت کنند. اولویت باید با تأمین کنندگان منطقه‌ای و توسعه و توانمندسازی تأمین کنندگان داخلی (Local Sourcing) باشد. ایجاد انبارهای استراتژیک از مواد اولیه و قطعات حیاتی نیز یک اقدام ضروری کوتاه مدت است.

● تاب آوری مالی: مدیریت هوشمند نقدینگی، برنامه ریزی سناریو محور و اجرای آزمون‌های استرس (Stress Testing) برای ارزیابی تأثیر شوک‌های ارزی و تحریمی بر ترازنامه شرکت، حیاتی است. همچنین، بنگاه‌ها باید برای استفاده از ابزارهای مالی جایگزین که در بخش بعد تشریح می‌شود، آمادگی فنی و حقوقی کسب کنند.

● تاب آوری بازار: تمرکز بر تنوع بخشی به بازارهای صادراتی با اولویت کشورهای همسایه و بازارهای کمتر حساس به تحریم‌های بین المللی یک راهبرد کلیدی است. علاوه بر این، مفهوم "تولید فراسرزمینی"، یک راهکار خلاقانه است؛ شرکت‌ها می‌توانند بخشی از فرآیندهای تولیدی یا مونتاژ نهایی خود را به کشورهای دوست و همسایه منتقل کنند تا ضمن حفظ دسترسی به بازارهای جهانی، دارایی‌های خود را از ریسک‌های داخلی مصون دارند.

● تاب آوری فناوری: در مواجهه با "تحریم دانشی"، سرمایه گذاری هدفمند در تحقیق و توسعه برای مهندسی معکوس و بومی سازی قطعات، تجهیزات و فناوری‌های تحریمی، از یک انتخاب به یک ضرورت بقا تبدیل می‌شود. ایجاد واحدهای نوآوری باز و همکاری راهبردی با شرکت‌های دانش بنیان و مراکز دانشگاهی برای کاهش وابستگی استراتژیک، یک سرمایه گذاری بلندمدت و حیاتی است.

جدول ۳: ماتریس اقدامات تاب آوری در سطح بنگاه

حوزه راهبردی	اقدامات فوری (۰-۶ ماه)	انطباق میان مدت (۶-۲۴ ماه)	تحول بلندمدت (۲+ سال)
۱. مدیریت زنجیره تأمین	ارزیابی ریسک تأمین کنندگان کلیدی؛ افزایش موجودی انبار مواد اولیه حیاتی؛ شناسایی تأمین کنندگان جایگزین در منطقه.	ایجاد تنوع در منابع تأمین (حداقل دو تأمین کننده برای هر قلم حیاتی)؛ آغاز پروژه‌های توانمندسازی تأمین کنندگان داخلی.	سرمایه گذاری مشترک با تأمین کنندگان راهبردی؛ بازطراحی محصول برای استفاده از مواد اولیه جایگزین و در دسترس.
۲. مدیریت مالی و ریسک	مدیریت هوشمند نقدینگی؛ تسریع در وصول مطالبات؛ مذاکره برای تغییر شیوه‌های پرداخت با شرکای تجاری (مثلاً تهاتر).	اجرای آزمون استرس (Stress Testing) برای شوک‌های ارزی؛ ایجاد آمادگی برای استفاده از کانال‌های مالی جایگزین.	تجدید ساختار مالی شرکت برای کاهش وابستگی به تأمین مالی خارجی؛ ایجاد صندوق‌های پوشش ریسک ارزی و تحریم.

۳. استراتژی بازار و فروش	تمرکز بر حفظ مشتریان کلیدی موجود؛ تقویت مدیریت ارتباط با مشتری (CRM).	تنوع بخشی به بازارهای صادراتی با تمرکز بر کشورهای همسایه و بازارهای کمتر حساس به تحریم.	سرمایه گذاری در برندینگ و کیفیت برای ایجاد مزیت رقابتی پلیدار؛ اجرای مدل تولید فراسرزمینی در یک کشور همسایه.
۴. فناوری و نوآوری	دیجیتالی کردن فرآیندها برای افزایش بهره‌وری و شفافیت.	سرمایه گذاری هدفمند در تحقیق و توسعه برای مهندسی معکوس و بومی سازی قطعات و فناوری های تحریمی.	ایجاد واحدهای نوآوری باز و همکاری راهبردی با شرکت های دانش بنیان و دانشگاه ها برای توسعه فناوری های بومی.

۶. جعبه ابزار تاب آوری: مطالعه موردی راهکارهای جایگزین

با قطعیت قریب به یقین مبنی بر انزوای ایران از نظام مالی متعارف جهانی در صورت فعال سازی مکانیزم ماشه، توسعه و به کارگیری سازوکارهای جایگزین برای تجارت، از یک گزینه به یک ضرورت راهبردی برای بقای بخش خصوصی تبدیل می شود. این بخش، به بررسی عملیاتی سه راهکار کلیدی می پردازد که در نشست های کارشناسی اتاق بازرگانی نیز مورد تأکید قرار گرفته اند.

۶.۱. ضرورت ایجاد یک سیستم موازی

واقعیت این است که در فردای اسنپ بک، دسترسی به ابزارهای مالی مبتنی بر دلار و یورو و سیستم پیام رسان سوئیفت تقریباً به طور کامل مسدود خواهد شد. بنابراین، اقتصاد ایران و به ویژه بخش خصوصی، برای تداوم حیات خود نیازمند ایجاد و بهره برداری از یک "سیستم مالی و تجاری موازی" است که بر پایه هایی غیر از زیرساخت های غربی بنا شده باشد.

۶.۲. تهاتر و تجارت متقابل: از روشی کهن تا ضرورتی مدرن

● مفهوم: ساده ترین شکل تجارت جایگزین، تهاتر یا معامله کالا با کالا است. اتاق بازرگانی می تواند با ایجاد یک "پلتفرم تهاتر" دیجیتال، نقش واسطه و تسویه کننده را میان شرکت های ایرانی و شرکای تجاری آن ها در کشورهای همسایه (مانند گرجستان، ترکیه یا عراق) ایفا کند. در این مدل، هیچ انتقال پولی صورت نمی گیرد و ارزش کالاها و خدمات مبادله شده، تراز می شود.

● سوابق بین المللی و چالش ها: استفاده از تهاتر برای دور زدن تحریم ها، راهکاری آزموده شده است. ترکیه در دوره قبلی تحریم ها، از مکانیزم "نفت در برابر طلا" برای تسویه تجارت خود با ایران استفاده کرد.¹⁹ کره شمالی نیز از تجهیزات نظامی و خدمات فنی در ازای دریافت کالا و مواد غذایی استفاده کرده است.²¹ با این حال، این روش با چالش های جدی روبروست:

(۱) **انطباق مضاعف نیازها (Double Coincidence of Wants):** هر دو طرف معامله باید دقیقاً به کالایی که طرف مقابل ارائه می دهد، نیاز داشته باشند.

(۲) **ارزش گذاری:** توافق بر سر ارزش نسبی کالاهای غیرمتجانس (مثلاً پتروشیمی در برابر مواد غذایی) دشوار و پیچیده است.

(۳) **عدم تراز تجاری:** در صورت عدم توازن در ارزش کالاهای مبادله شده، طرفی که مازاد صادرات دارد باید مابه التفاوت را به شکلی دریافت کند که این خود نیازمند یک مکانیزم تسویه است.

راه حل این چالش‌ها، ایجاد یک پلتفرم واسط قدرتمند (مانند اتاق بازرگانی) و حمایت مالی دولت برای پوشش کسری تراز تجاری در این سیستم است.

۶.۳. پیمان‌های پولی دوجانبه: پتانسیل‌ها و موانع

● مفهوم: پیمان پولی دوجانبه، توافقی میان بانک‌های مرکزی دو کشور برای تسویه مبادلات تجاری با استفاده از ارزهای ملی خود است. این راهکار، نیاز به ارزهای واسط مانند دلار و یورو را از بین می‌برد. ایران در حال حاضر توافقات مشابهی با کشورهایمانند ترکیه و روسیه دارد.

● چالش‌های عملیاتی: با وجود جذابیت این راهکار، اجرای موفق آن با موانع قابل توجهی روبروست که باید با نگاهی واقع‌بینانه به آن‌ها نگریست.²²

(۱) **ریسک نرخ ارز و تورم:** مهم‌ترین مانع، بی‌ثباتی شدید و تورم بالای ریال ایران است. هیچ شریک تجاری تمایلی به نگهداری حجم بالایی از یک ارز پرنوسان و غیرقابل تبدیل ندارد، زیرا در فاصله زمانی میان انجام معامله و تسویه نهایی، ارزش دارایی‌هایش به شدت کاهش می‌یابد.²²

(۲) **عدم تراز تجاری:** این پیمان‌ها در شرایطی که تراز تجاری میان دو کشور تقریباً برابر باشد، بهترین عملکرد را دارند. در غیر این صورت، کشوری که مازاد صادرات دارد، با انباشت ارز ملی کشور دیگر مواجه می‌شود که کاربرد محدودی برایش دارد.²²

(۳) **ترس از تحریم‌های ثانویه:** حتی در چارچوب پیمان‌های دوجانبه، بانک‌ها و شرکت‌های طرف مقابل همچنان از ریسک تحریم‌های ثانویه آمریکا هراس دارند و ممکن است از ورود به این توافقات خودداری کنند.²²

(۴) **فقدان عمق و نقدینگی:** ارزهای ملی کشورهایمانند ایران، فاقد عمق، نقدینگی و پذیرش بین‌المللی هستند که این امر استفاده از آن‌ها را در یک شبکه گسترده تجاری محدود می‌کند.

این پیمان‌ها یک راه‌حل جادویی نیستند، اما می‌توانند در مقیاس محدود و با شرکای تجاری خاص که خود نیز انگیزه‌های سیاسی برای دلارزدایی دارند (مانند روسیه و چین)، بخشی از مبادلات را پوشش دهند.

۶.۴. مرز دیجیتال: رمزارزها و ارزهای دیجیتال بانک مرکزی (CBDC)

● مفهوم: استفاده از دارایی‌های دیجیتال برای انجام تراکنش‌های مالی فرامرزی بدون نیاز به سیستم بانکی سنتی، یک راهکار نوظهور و بالقوه قدرتمند است.

● رمزارزهای غیرمتمرکز (مانند بیت‌کوین): این ابزارها به دلیل ماهیت فرامرزی و شبه‌ناشناس خود، توسط بازیگران تحت تحریم مانند کره شمالی و روسیه برای دور زدن محدودیت‌های مالی استفاده شده‌اند.²⁵ با این حال، استفاده از آن‌ها برای تجارت در مقیاس بزرگ با چالش‌های جدی همراه است: نوسانات شدید قیمت، پذیرش محدود به عنوان ابزار پرداخت، و مهم‌تر از همه، افزایش توانایی نهادهای نظارتی برای ردیابی تراکنش‌ها در بلاک‌چین‌های عمومی.²⁵

● ارزهای دیجیتال بانک مرکزی (CBDC): این حوزه، یک فرصت راهبردی و بلندمدت است. کشورهایمانند چین و روسیه در حال توسعه ارزهای دیجیتال ملی خود (یوان دیجیتال و روبل دیجیتال) هستند که یکی از اهداف اصلی آن، ایجاد یک کانال پرداخت بین‌المللی مستقل از سوئیفت و دلار است. ایجاد یک پلتفرم مشترک CBDC میان ایران و این کشورها

می‌تواند در آینده یک زیرساخت پرداخت امن، سریع و مصون از تحریم را برای تسویه تجارت فراهم آورد.

این راهکار، گرچه هنوز در مراحل اولیه توسعه قرار دارد، اما نشان‌دهنده یک تغییر پارادایم در نظام مالی جهانی است. در حالی که رمزارزهای خصوصی یک ابزار تاکتیکی پیرایه هستند، توسعه CBDCهای دولتی توسط قدرت‌های شرقی، یک تحول راهبردی است که می‌تواند در بلندمدت، زیرساخت لازم برای "راهبرد قلعه منطقه‌ای" را فراهم کند. بخش خصوصی ایران باید از هم‌اکنون، تحولات این حوزه را به دقت رصد کرده و برای انطباق فنی و حقوقی با این پلتفرم‌های نوظهور آماده شود.

۷. جمع‌بندی و پیشنهادات سیاستی نهایی

۷.۱. جمع‌بندی الزام راهبردی

تحلیل ارائه شده در این گزارش به روشنی نشان می‌دهد که مکانیزم ماشه یک تهدید چندوجهی و سیستمی است که در صورت فعال شدن، با بازگرداندن یکپارچه تحریم‌های الزام‌آور سازمان ملل، اقتصاد ایران را در معرض انزوای شدید بین‌المللی قرار می‌دهد. ریسک اصلی این سازوکار، نه در جزئیات فنی تحریم‌ها، بلکه در هدف قرار دادن زیرساخت‌های حیاتی و توانمندساز تجارت - یعنی نظام مالی و لجستیک بین‌المللی - نهفته است که به صورت دومینو، تمام زنجیره‌های ارزش اقتصادی کشور را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

در چنین شرایطی، رویکرد "مدیریت بحران" که مبتنی بر واکنش پس از وقوع شوک است، دیگر کارآمدی ندارد. فعال شدن مکانیزم ماشه یک "ریسک" قابل پیش‌بینی با علائم هشداردهنده مشخص است، نه یک "بحران" غیرمنتظره. بنابراین، گذار به رویکرد پیشگیرانه "مدیریت ریسک سیستمی" یک الزام راهبردی است. تنها مسیر پایدار پیش رو، یک چرخش عمده، سریع و هماهنگ از پارادایم ادغام در اقتصاد جهانی به سمت ایجاد یک "قلعه اقتصادی منطقه‌ای" است؛ اکوسیستمی که بر پایه تقویت روابط با همسایگان، ایجاد زیرساخت‌های تجاری و مالی جایگزین، و افزایش تاب‌آوری درونی بنگاه‌ها بنا شده است.

۷.۲. بسته پیشنهادی سیاستی

بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته و با الهام از هم‌اندیشی کارشناسان بخش خصوصی، بسته پیشنهادی نهایی این گزارش در قالب اقدامات اولویت‌بندی شده برای بازه‌های زمانی مختلف ارائه می‌گردد:

● اقدامات فوری (۱۰۰ روز نخست):

- ۱) **دولت:** تأسیس رسمی "ستاد عالی هماهنگی اقتصادی" با اختیارات ویژه و با حضور نماینده تام‌الاختیار و الزام‌آور بخش خصوصی (اتاق بازرگانی) جهت ایجاد یک فرماندهی واحد برای مدیریت شرایط اضطراری.
- ۲) **اتاق بازرگانی:** راه‌اندازی فوری کارگروه "رصد شاخص‌های راهبردی" برای پایش مستمر علائم هشداردهنده سناریوها و ارائه گزارش‌های منظم به اعضا. همزمان، تشکیل یک تیم ویژه برای طراحی و اجرای آزمایشی "پلتفرم تهاتر" با یک یا دو کشور همسایه.
- ۳) **بنگاه‌های اقتصادی:** انجام ممیزی کامل آسیب‌پذیری زنجیره تأمین، شناسایی تأمین‌کنندگان جایگزین منطقه‌ای، و

تأمین موجودی استراتژیک برای حداقل شش ماه از مواد اولیه و قطعات یدکی حیاتی وارداتی.

● اقدامات میان مدت (۲ سال آینده):

۱) **دولت:** اجرای یک دیپلماسی اقتصادی تهاجمی با هدف انعقاد توافقات تجاری ترجیحی، پیمان‌های پولی دوجانبه و سرمایه‌گذاری مشترک در زیرساخت‌های حمل‌ونقل (ریلی و جاده‌ای) با کشورهای همسایه و شرکای راهبردی.

۲) **لناق بازرگانی:** توسعه و مقیاس‌بندی سازوکارهای مالی جایگزین (تهاتر و پیمان‌های پولی) و ارائه بسته‌های مشاوره‌ای، حقوقی و فنی به شرکت‌های علاقه‌مند به مدل "تولید فراسرزمینی".

۳) **بنگاه‌های اقتصادی:** اجرای کامل برنامه‌های تنوع‌بخشی به بازارها و تأمین‌کنندگان. سرمایه‌گذاری مشخص در واحدهای تحقیق و توسعه با هدف مهندسی معکوس و بومی‌سازی فناوری‌های کلیدی.

● تحول بلندمدت (فراتر از ۲ سال):

۱) **دولت و بلنک مرکزی:** دستیابی به یکپارچگی کامل فنی و حقوقی با پلتفرم‌های نوظهور ارز دیجیتال بلنک مرکزی (CBDC) متعلق به شرکای راهبردی (به ویژه چین و روسیه) به منظور ایجاد یک کانال پرداخت بین‌المللی مصون از تحریم.

۲) **اتاق بازرگانی:** ایفای نقش محوری در شکل‌دهی به یک اکوسیستم ملی نوآوری از طریق اتصال بنگاه‌های بزرگ به شرکت‌های دانش‌بنیان و دانشگاه‌ها برای مقابله با "تحریم دانشی" و تضمین رقابت‌پذیری بلندمدت صنعت کشور.

۳) **بنگاه‌های اقتصادی:** تکمیل فرآیند گذار به یک مدل کسب‌وکار کاملاً تاب‌آور و منطقه‌محور که در آن ریسک‌های ژئوپلیتیک به صورت ساختاری مدیریت می‌شوند.

۷.۳. کلام پایانی: از تاب‌آوری تا فرصت

چالش ناشی از مکانیزم ماشه، اگرچه عظیم و بی‌سابقه است اما نباید آن را نقطه پایان تلقی کرد. البته که دولت باید خود را مکلف و متعهد بداند که با اولویت دادن به لغو فوری و کامل تحریم‌ها، راه توسعه ایران درون شبکه‌های ارتباطات جهانی را بگشاید اما تاریخ اقتصادی جهان سرشار از نمونه‌هایی است که در آن، شوک‌های بزرگ خارجی به کاتالیزوری برای اصلاحات ساختاری عمیق و بازآفرینی مدل‌های توسعه تبدیل شده‌اند. چرخش اجباری به سمت یک راهبرد منطقه‌محور، در صورت اجرای صحیح و هوشمندانه، می‌تواند فرصتی تاریخی برای ایران باشد تا از مزیت‌های ژئوپلیتیک منحصربه‌فرد خود بهره‌برداری کرده، روابط پایدار و عمیق‌تری با همسایگان خود ایجاد نماید و در نهایت، یک اقتصاد ملی قوی‌تر، خوداتکاتر و مقاوم‌تر در برابر تلاطم‌های جهانی بسازد. این بحران، آزمونی برای اراده و هوشمندی جمعی بخش خصوصی و دولتی ایران است؛ آزمونی که موفقیت در آن می‌تواند مسیر توسعه کشور را برای دهه‌های آینده بازتعریف کند. آمادگی امروز، کلید تبدیل این تهدید وجودی به یک فرصت تحول‌آفرین است.

1. Can the Digital Ruble Shield Russia From Western Sanctions?, 2025, <https://carnegieendowment.org/research/2024/10/russia-digital-ruble-development?lang=en>
2. Iran Sanctions Snapback at the UN | International Crisis Group, 2025, <https://www.crisisgroup.org/middle-east-north-africa/iran/iran-sanctions-snapback-un>
3. UK, France and Germany initiate 'snapback' sanctions on Iran over status of nuclear program - AP News, 2025, <https://apnews.com/article/iran-nuclear-deal-snapback-sanctions-cadaa70e892e9836a76e92b64cf60201>
4. Snapback Sanctions on Iran: More Bark Than Bite? - The Washington Institute, 2025, <https://www.washingtoninstitute.org/policy-analysis/snapback-sanctions-iran-more-bark-bite>
5. Iran: Closed Consultations on the Invocation of the "Snapback ...", 2025, <https://www.securitycouncilreport.org/whatsinblue/2025/08/iran-closed-consultations-on-the-invocation-of-the-snapback-mechanism.php>
6. Snap out of it: Europe, Iran and nuclear negotiations | ECFR, 2025, <https://ecfr.eu/article/snap-out-of-it-europe-iran-and-nuclear-negotiations/>
7. The US and Iran are on the road to escalation. Europe can and should create an off-ramp, 2025, <https://www.chathamhouse.org/2025/03/us-and-iran-are-road-escalation-europe-can-and-should-create-ramp>
8. S.Res.81 - 119th Congress (2025-2026): A resolution calling on the United Kingdom, France, and Germany (E3) to initiate the snapback of sanctions on Iran under United Nations Security Council Resolution 2231 (2015). | Congress.gov, 2025, <https://www.congress.gov/bills/119th-congress/senate-resolution/81/text>
9. What You Need to Know About Iran Sanctions Snap Back at the UN: A Q&A with Kelsey Davenport - Just Security, 2025, <https://www.justsecurity.org/119774/iran-sanctions-snapback-qa/>
10. The Iran Nuclear Agreement: The Need for a Full U.S. Implementation Plan - CSIS, 2025, <https://www.csis.org/analysis/iran-nuclear-agreement-need-full-us-implementation-plan>
11. "Maximum Pressure": US Economic Sanctions Harm Iranians' Right to Health | HRW, 2025, <https://www.hrw.org/report/2019/10/29/maximum-pressure/us-economic-sanctions-harm-iranians-right-health>
12. Iran: Over-compliance with unilateral sanctions affects thalassemia patients say UN experts, 2025, <https://www.ohchr.org/en/press-releases/2023/02/iran-over-compliance-unilateral-sanctions-affects-thalassemia-patients-say>
13. Will Renewed UN Sanctions Bring Iran Back to the Table? | The Washington Institute, 2025, <https://www.washingtoninstitute.org/policy-analysis/will-renewed-un-sanctions-bring-iran-back-table>
14. The limit of Iran's industrial resilience | Clingendael, 2025, <https://www.clingendael.org/publication/limit-irans-industrial-resilience>
15. European nations start process to impose a 'snapback' of Iran nuclear sanctions at UN, 2025, <https://www.pbs.org/newshour/world/european-nations-start-process-to-impose-a-snapback-of-iran-nuclear-sanctions-at-un>
16. "Snapback" Compounds the Multidimensional Crisis Facing Iran - Stimson Center, 2025, <https://www.stimson.org/2025/snapback-compounds-the-multidimensional-crisis-facing-iran/>
17. Challenges Ahead For UAE-Iran Rapprochement - Stimson Center, 2025, <https://www.stimson.org/2025/challenges-ahead-for-uae-iran-rapprochement/>
18. IRAN UNDER SANCTIONS - SAIS Europe, 2025, <https://europe.jhu.edu/DOCUMENTS/ResistanceFile.pdf>
19. How Far Will Turkey Go in Supporting Sanctions Against Iran? - Turkey Analyst, 2025, <https://www.turkeyanalyst.org/publications/turkey-analyst-articles/item/48-how-far-will-turkey-go-in-supporting-sanctions-against-iran?.html?tmpl=component&print=1>
20. Turkey's Worries over Iran Sanctions | Carnegie Endowment for International Peace, 2025, <https://carnegieendowment.org/sada/2018/06/turkeys-worries-over-iran-sanctions?lang=en>
21. 17 July 2013: Shadow trade: how North Korea's barter trade violates United Nations sanctions | SIPRI, 2025, <https://www.sipri.org/commentary/expert-comment/2013/17-july-2013-shadow-trade-how-north-koreas-barter-trade-violates-united-nations-sanctions>
22. Currency Swaps and Challenges | FinancialTribune, 2025, <https://financialtribune.com/articles/business-and-markets/105177/currency-swaps-and-challenges>
23. Ties that Bind: The Geopolitics of Bilateral Currency Swap Agreements - Political Economy of International Organization, 2025, https://www.peio.me/wp-content/uploads/2020/01/PEIO13_paper_138.pdf
24. The Long-Term Dangers of China's Expanding Swap Line Strategy: Financial Dependence and Geopolitical Influence - Fair Observer, 2025, <https://www.fairobserver.com/economics/the-long-term-dangers-of-chinas-expanding-swap-line-strategy-financial-dependence-and-geopolitical-influence/>
25. ECONOMIC SANCTIONS Agency Efforts Help Mitigate Some of the Risks Posed by Digital Assets - GAO, 2025, <https://www.gao.gov/assets/870/864612.pdf>
26. Cryptocurrencies and U.S. Sanctions Evasion: Implications for Russia - CSIS, 2025, <https://www.csis.org/analysis/cryptocurrencies-and-us-sanctions-evasion-implications-russia>