

## بررسی استراتژی‌های مدیریت رانت منابع طبیعی

جواد نیرومندی

دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

nniromandy@gmail.com

حسین صادقی سقدل

دانشیار دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

sadeghih@modares.ac.ir

هدف این مقاله بررسی استراتژی‌های مدیریتی صندوق توسعه در ایران است. صندوق توسعه ملی پس از تجربه ناموفق حساب ذخیره ارزی با هدف جبران کمبودهای احتمالی در مواقع رکود بازار نفت، تأمین عدالت بین نسلی و تبدیل قسمتی از درآمد ناشی از فروش نفت و گاز، میعانات گازی و فرآورده‌های نفتی به ثروت‌های ماندگار، مولد و سرمایه‌های زاینده اقتصادی تأسیس شد؛ اما نحوه عملکرد صندوق تاکنون نتوانسته موجب نیل به اهداف یادشده شود. بدین منظور در مقاله پیش رو به بررسی استراتژی‌های مدیریت صندوق توسعه ملی پرداخته شده و با در نظر گرفتن نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدهای شیوه مدیریت کنونی به کمک ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌بندی اجرایی به استراتژی تدافعی رسیدیم؛ سپس سه استراتژی کاربردی برای مدیریت کارآمد صندوق را که شامل استراتژی‌های مالی، مدیریتی و تلفیقی است، مورد مطالعه و بررسی قرار داده‌ایم؛ شایان ذکر است این پژوهش که بر اساس مدل ترکیبی تحلیل استراتژیک سوات است، به بررسی نتایج یک بررسی میدانی از طریق توزیع پرسشنامه بین ۶۰ نفر از محققین که در زمینه صندوق توسعه دارای تألیفاتی بوده‌اند، پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان‌دهنده این است که استراتژی اجرایی تدافعی و استراتژی سیاست‌های تلفیقی مثرترین استراتژی بین سه استراتژی ذکر شده بوده که هدف از آن سرمایه‌گذاری صحیح منابع صندوق در داخل و خارج از کشور برای دستیابی به توسعه پایدار و جلوگیری از بیماری هلندی است.

واژگان کلیدی: مدیریت صندوق توسعه، توسعه پایدار، تحلیل سلسله مراتبی، تحلیل سوات.

## ۱. مقدمه

نفت به عنوان مهم‌ترین ماده انرژی<sup>۱</sup> در اقتصاد ما کارکردی دوگانه را دارا است. این منبع خدادادی علاوه بر رفع احتیاجات داخلی با تأمین نیازهای ارزی کشور سبب حرکت موتور اقتصادی کشور می<sup>۲</sup> شود؛ اما نقطه آغاز در استخراج این منبع انرژی نه نیاز داخلی، بلکه به خواست کشورهای سلطه‌گر و برای رفع نیاز از آن<sup>۳</sup> ها بوده است. رشد نامتوازن این بخش برای افزایش صادرات و کم‌توجهی به دیگر بخش<sup>۴</sup> ها سبب شد تا اقتصادی تک محصولی شکل بگیرد؛ بنابراین شرایط اقتصاد ایران بر خلاف یک اقتصاد سالم که رشد در آن نتیجه رشد متوازن بخش<sup>۵</sup> های تولیدی است، تنها به صنعت نفت تکیه کرده و بدین ترتیب بودجه دولت سرتاسر به این وجوه وابسته شد. روند غلط مدیریتی پس از انقلاب نیز ادامه پیدا کرده و هرگز نتوانست تا سبب بهبود اوضاع اقتصادی کشور شود و به رغم تمام تلاش<sup>۶</sup> ها برای اصلاح روند مدیریتی، وابستگی به نفت و درآمدهای آن، دارای اشکال پیچیده<sup>۷</sup> تری شده و پیامدهای فراوانی از خود به جای گذاشت.

تحلیل سوات که در این تحقیق به کار گرفته شده یکی از استراتژی<sup>۸</sup> های بازاریابی و مدیریتی است که به سازمان<sup>۹</sup> ها کمک می<sup>۱۰</sup> کند تا با شناخت نقاط ضعف و قوت خود و شناخت فرصت<sup>۱۱</sup> ها و تهدید<sup>۱۲</sup> های موجود، راهکارهای هوشمندانه<sup>۱۳</sup> ای برای رسیدن به موفقیت اتخاذ کنند. این رویه به مدیریت سازمان<sup>۱۴</sup> ها کمک می<sup>۱۵</sup> کند تا در مقابله با فرصت<sup>۱۶</sup> ها و تهدیدهای محیط بیرونی رویکردی دقیق اتخاذ کرده و به اهداف خود به نحو شایسته<sup>۱۷</sup> ای دست یابد. صندوق توسعه نیز از این امر مستثنی نبوده و برای دست<sup>۱۸</sup> یابی به یک استراتژی مناسب نیاز به شناخت دقیق فرصت<sup>۱۹</sup> های و تهدید<sup>۲۰</sup> های پیش رو دارد. نگاهی گذرا به عملکرد صندوق توسعه در گذشته ما را به این نتیجه می<sup>۲۱</sup> رساند که اصلاح استراتژی این نهاد امری واجب است. به همین دلیل در این نوشتار با استفاده از تحلیل سوات و ماتریس QSPM، فاکتورهای مهم پیش روی صندوق را مورد مطالعه قرار داده و در انتها راهکارهایی ارائه کرده<sup>۲۲</sup> ایم.

## ۲. طرح مسئله

جمعیت پایین و توسعه نیافتگی عواملی هستند که سبب می<sup>۲۳</sup> شوند کشورهای غنی منابع اقتصاد کوچکی داشته و به خام<sup>۲۴</sup> فروشی این منابع روی بیاورند. آسان<sup>۲۵</sup> ترین راه پیش روی دولت<sup>۲۶</sup> ها تأمین نیازهای روزمره با فروش این سرمایه<sup>۲۷</sup> های طبیعی و تجدیدنپذیر است اما حفظ منافع

نسل‌های آینده نیز مبحثی است که می‌بایست نسبت به آن دغدغه‌مند باشیم؛ زیرا استخراج و فروش منابع از جنس فروش کالا و محصول نیست و نباید وجوه حاصله تنها برای مصارف روزمره هزینه شود بلکه می‌بایست از سهم نسل‌های آینده نیز حراست نمود.

عدم استخراج منابع و نگهداری آن برای آینده‌ای نامعلوم با ریسک و نااطمینانی همراه است؛ به همین دلیل با تغییر ماهیت می‌توان آن‌ها را به شکل سرمایه دارای بازده برای نسل‌های آینده حفظ کرده و نسل کنونی را نیز از بازدهی آن بهره‌مند ساخت. همچنین فروش مستقیم باعث می‌شود تا این منابع طبیعی به فرایند تولید وارد نشده و ظرفیت‌های تولیدی گسترش پیدا نکند. از دیگر سو تزریق وجوه، تقاضای مؤثر در اقتصاد را افزایش داده و سبب ناترازی بین ظرفیت تولیدی و سطح تقاضای جامعه شده که این امر به وابستگی هرچه بیشتر به این درآمدها دامن می‌زند.

برای برخورد فعال با این وجوه و درآمدها، طراحی ساختارها و نهادهای مناسب و ایجاد سازوکارهایی لازم است که بتواند سرمایه‌های طبیعی را به شکل‌های مالی و فیزیکی تبدیل کرده و با اعمال مدیریت ریسک و انتخاب سبد مناسب، قدرت خرید این منابع را در چهارچوب الگوهای بهینه‌یابی بین زمانی در مسیری مناسب قرار داده و به بیشترین حد ممکن برساند (صادقی و بهبودی، ۱۳۸۴).

برخی کشورها با نگرشی دوراندیشانه و حفظ سطح رفاه در نسل‌های آتی ساختارهایی برای پس‌انداز کردن بخشی از وجوه حاصله طراحی کرده‌اند. در این کشورها منابع در نهادهای اقتصادی پس‌انداز شده و نوعی دارایی به شمار می‌رود که هم اصل سرمایه برای نسل‌های آتی حفظ می‌شود و هم بازدهی آن به طور مستمر مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ به دیگر عبارت بازدهی دارایی‌های مالی به عنوان یک درآمد جدید در بودجه عمومی وارد شده و اصل سرمایه محفوظ می‌ماند.

سازوکار مورد استفاده این است که جریان ورود مستقیم درآمدهای حاصل از فروش منابع طبیعی به بودجه دولت مسدود شده و این نوع درآمدها به صندوق واریز می‌شود. مدیریت صندوق برای ایجاد درآمد مستمر و کاهش ریسک، منابع حاصل را با انتخاب سبد مناسب و در اشکال مختلف وارد بازارهای مالی سرمایه‌گذاری می‌کند تا ضمن کاهش ریسک و حفظ اصل سرمایه‌ها، قدرت خرید صندوق به بیش‌ترین حد ممکن برسد (صادقی و بهبودی، ۱۳۸۴).

صندوق‌های ثروت ملی صندوق پس‌اندازی هستند که توسط افرادی که مسئولیت مدیریت دارایی‌های خارجی را بر عهده دارند، کنترل می‌شود و اهدافی نظیر ایجاد ثبات در میزان درآمد‌های حاصل از فروش منابع طبیعی، تبدیل دارایی‌های مازاد به انواع دیگر ذخایر و توسعه فعالیت‌های تولیدی و سرمایه‌گذاری و تأمین بخشی از اعتبار مورد نیاز طرح‌های تولیدی و کارآفرینی بخش غیردولتی و همچنین اهداف بین نسلی را مدنظر قرار می‌دهند. به طور مشخص می‌توان کارکردهای این صندوق‌ها را به صورت زیر بیان کرد:

### الف- صندوق‌هایی با کارکرد تثبیتی

دولت‌ها در زمان افزایش درآمد‌ها مصرف لجام‌گسیخته و بیش از حدی دارند و در اغلب مواقع هزینه‌های دولت بر اساس ظرفیت جذب اقتصاد تنظیم نشده و موجب وارد آمدن فشار بر اقتصاد ملی شده و ریسک تورم شتابان را افزایش داده و اثرات جبران‌ناپذیری بر سطح قیمت‌ها و دستمزدها بر جای خواهد گذاشت. صندوق‌ها در صورت دارا بودن قوانین، اختیارات و نیز هیئت امنای مستقل از دولت می‌توانند در مقابل نوسانات شدید بودجه‌ای مقاومت کرده و با فشار آوردن بر دولت مانع از آسیب دیدن اقتصاد ملی شوند. صندوق‌هایی با کارکرد تثبیتی، مخارج دولتی را در زمان افزایش درآمدها ملایم ساخته و درآمدهای اضافی را به دوران افت قیمت‌ها منتقل می‌کنند. وظیفه اصلی این صندوق‌ها مصون نگه داشتن منابع بودجه دولت از شوک‌های خارجی ناشی از تغییرات در قیمت منابع طبیعی است؛ از طرف دیگر، این صندوق‌ها می‌توانند با ایجاد محدودیت در راستای استقراض خارجی و جلوگیری از مصارف سنگین کشورهای صادرکننده منابع طبیعی که موجب تورم و انباشت بدهی‌ها می‌شود، نقش به سزایی ایفا کنند (مهدویان، ۱۳۸۵).

### ب- صندوق‌هایی با کارکرد پس‌انداز بین نسلی

منابع طبیعی به نسلی که این منابع را استخراج می‌کند تعلق ندارد و در واقع تمامی نسل‌های کشور صاحبان این منابع هستند؛ لذا ثروت حاصل از فروش این منابع نیز به تمام نسل‌ها تعلق دارد و دولت‌ها بایستی فقط از سود حاصل از ثروت استحصالی استفاده نمایند نه آنکه از اصل ثروت برداشت کنند. این صندوق‌ها بر مبنای این تفسیر تشکیل شده‌اند که منابع طبیعی زوال‌پذیر بوده و امکان استخراج دائم منابع وجود ندارد؛ بنابراین قسمت عمده این درآمدها متعلق به

نسل‌های آتی است و لذا اهتمام دولت‌ها می‌باید آن باشد که فقط درآمدهای حاصل از سرمایه‌گذاری وجوه نفتی را استفاده نمایند. هدف از تشکیل این صندوق‌ها آن است که اصل دارایی استحصالی به قیمت ثابت پس از اتمام منابع طبیعی در اختیار باشد (مهرآرا و همکاران، ۱۳۸۹).

البته صندوق‌هایی نیز وجود دارند که نقش هر دو کارکرد تثبیتی و پس‌اندازی را ایفا می‌کنند. علاوه بر دو نقش بسیار مهم ذکر شده، این صندوق‌ها اهداف زیر را نیز تأمین می‌کنند:

۱. با عقیم‌سازی دارایی‌های خارجی، از فشار نرخ ارز واقعی (افزایش ارزش پول داخلی) بر روی صادرات غیرنفتی و واردات کاسته شده و مانع از بروز بیماری هلندی می‌شود (دیویس، ۲۰۰۱)؛
۲. بستری را برای طراحی یک استراتژی بلندمدت به منظور استفاده صحیح و کارا از درآمد منابع طبیعی ایجاد می‌کنند (فاسانو، ۲۰۰۰)؛
۳. میزان مشارکت مردمی را در سرنوشت درآمدهای حاصل از منابع طبیعی کشور بالا می‌برد و روابط بین دولت و مردم را مستحکم می‌کنند (دیویس، ۲۰۰۱)؛
۴. طراحی سیاست‌های هزینه‌ای باثبات را برای دولت امکان‌پذیر می‌کند (سورهان، ۲۰۰۷).

علاوه بر دسته‌بندی بر اساس کارکرد صندوق‌ها، به طور کلی این صندوق‌ها بر اساس منبع مبادلات دارایی‌های خارجی‌شان در دو گروه دسته‌بندی می‌شوند. صندوق‌های ثروت ملی، اساساً با ذخایر خارجی رسمی یک کشور که به وسیله مسئولان پولی نگهداری می‌شوند و در آن‌ها نقدینگی و مسائل ایمنی یک افق سرمایه‌گذاری کوتاه‌مدت و تحمل سطح پایینی از ریسک را ایجاب می‌کند، تفاوت دارند. بانک‌های مرکزی به طور معمول ذخایر ارز خارجی خود را به صورت محافظه‌کارانه در زمینه‌های مطمئن و قابل فروش که برای مسئولان پولی برای رسیدن به تعادل تراز پرداخت‌ها مورد نیاز است، سرمایه‌گذاری می‌کنند. در مقابل، صندوق‌های ثروت ملی نوعاً به دنبال تنوع بخشیدن به ارزهای خارجی و کسب درآمدهای بیشتر به وسیله سرمایه‌گذاری در محدوده وسیع‌تری از دارایی‌ها، شامل اوراق بهادار دولتی

بلندمدت، اوراق بهادار بر مبنای دارایی، اوراق بهادار شرکتی، دارایی خالص، املاک و مستغلات، مشتقات و سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی هستند (مهرآرا و همکاران، ۱۳۸۹).

صندوق توسعه ملی با هدف تبدیل بخش از عواید ناشی از فروش نفت و گاز و میعانات گازی و فرآورده‌های نفتی به ثروت‌های ماندگار، مولد و سرمایه‌های زاینده اقتصادی و نیز حفظ سهم نسل‌های آینده از منابع نفت و گاز و فرآورده‌های نفتی تشکیل شده است اما در شرایطی که به دلایل مختلف از منابع صندوق برای هزینه‌های روزمره استفاده می‌کنیم، چنین امکانی وجود نخواهد داشت؛ تجزیه و تحلیل سوات یکی از ابزارهای ساده و در عین حال قدرتمند جهت تدوین استراتژی برای سازمان‌های مختلف است. تجزیه و تحلیل سوات به شما کمک می‌کند با در نظر گرفتن تمامی نقاط قوت و ضعف سازمان و همچنین فرصت‌ها و تهدید‌هایی که در محیط خارج سازمانی با آن روبه‌رو می‌شوید، یک استراتژی قوی برای خود تدوین کنید. صندوق توسعه نیز از این امر مستثنی نبوده و برای تعیین راهبرد و استراتژی حرکت خود، نیازمند شناخت دقیق فرصت‌ها و تهدید‌های پیش رو است. به همین دلیل در این نوشتار به طور خلاصه به بررسی برخی از مهم‌ترین فرصت‌ها و چالش‌های پیش روی فعالیت این صندوق می‌پردازیم تا با تحلیل آن‌ها به استراتژی صحیح مدیریتی دست یابیم.

### ۳. روش تحقیق

در این پژوهش از یک فرآیند تحلیل سلسله مراتبی مبتنی بر تجزیه و تحلیل سوات، برای تعیین اولویت‌ها در میان عوامل سوات و افزایش کارایی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک بهره گرفته شده است. در تحلیل سوات طبقه‌بندی کردن جنبه‌های گوناگون پروژه در قالب چهار مقوله کلی قوت، ضعف، فرصت، تهدید، به سنجش وضعیت و تدوین راهبردهای مداخله در سایت مورد نظر کمک قابل توجهی می‌کند. در واقع تحلیل سوات که در قالب یک ماتریس صورت می‌پذیرد ابزار قدرتمندی را برای کالبدشکافی خصوصیات بالفعل و قابلیت‌های بالقوه حوزه‌های شهری فراهم می‌سازد (گلکار، ۱۳۸۵).

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی نیز تکنیکی منعطف، قوی و ساده برای تصمیم‌گیری در شرایطی که معیارهای تصمیم‌گیری متضاد، انتخاب بین گزینه‌ها را با مشکل مواجه می‌سازد، مورد استفاده قرار می‌گیرد (زبردست، ۱۳۸۰). این تکنیک یکی از محبوب‌ترین روش‌های چند معیاره

تصمیم‌گیری است که از آن برای رتبه‌بندی گزینه‌ها با در نظر گرفتن اهمیت معیارهای مختلف استفاده می‌شود.

در این فرآیند، منطق، احساسات و قضاوت‌های درونی افراد برای تصمیم‌یا انجام کنش سازمان‌دهی می‌شود. برخلاف آنچه به نظر می‌رسد، دانشمندان دریافتند که انسان‌ها اغلب موجوداتی منطقی نیستند و اکثر اوقات قضاوت‌های افراد مبنای منطقی و مبهمی دارد. پژوهش‌گران مغز به وسیله یافته‌های خود، اهمیت احساس، تجربه و درک شهودی را در رفتار انسان و تصمیم‌گیری وی بیشتر خاطرنشان کرده‌اند. یافته‌های آن‌ها حاکی از وجود تمایزی در وظایف دو نیمه قشر مغز است، بدین ترتیب که نیمکره چپ مسئول اعمالی چون محاسبه، استقلال و منطق بوده و نیمکره راست عضوی است خلاق و ادراکی که از لحاظ کلامی وظیفه‌ای ندارد (چوبچیان و مؤمنی، ۱۳۹۵).

آن‌ها دریافتند که تصمیمات انسان در اصل توسط نیمکره راست اتخاذ شده و وظیفه نیمکره چپ فقط تعبیر و تفسیر تصمیمات اتخاذ شده توسط نیمکره راست است. از این رو احساسات و قضاوت‌های انسان بیش از آنکه بر مبنای منطقی صرف قرار داشته باشد، انعکاس طرز تفکر و رفتار او است. فرآیندهای تحلیل سلسله مراتبی به افراد این امکان را می‌دهند که احساسات و قضاوت‌های ذاتی خود را مشابه تحلیل پدیده‌های پیچیده توسط مغز انسان سازمان‌دهی کنند. این تئوری‌ها تصمیم‌گیران را قادر می‌سازند تا اثرات متقابل و هم‌زمان بسیاری از وضعیت‌های پیچیده و نامعین را تشخیص داده و اولویت‌های خود را بر اساس اهداف، دانش و تجربه خود، تعیین و تنظیم کنند (محمدی لرد، ۱۳۸۸).

تحلیل سلسله مراتبی یکی از فنون تصمیم‌گیری چندمعیاره است که توسط توماس ال‌ساعتی در دانشگاه پنسلوانیا توسعه داده شد (کلانتری و چوبچیان، ۱۳۹۴). این تکنیک در خصوص بررسی مسائل تصمیم‌گیری مورد پذیرش بسیاری از رشته‌های علمی قرار گرفته است (Soma, 2003). تحلیل سلسله مراتبی مناسب‌ترین روش برای مقایسه دو به دو برای اولویت‌بندی است (Gomontean et al., 2008).

این تحلیل ابزاری مناسب به منظور پیدا کردن راه حل عملی برای مسائل پیچیده است که شفافیت فرآیند تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد. درواقع ابزاری برای تمرکز، توانمندسازی،

آموزش، تسهیل‌گری و کنترل کیفی است (Soma, 2003)؛ زیرا این تکنیک امکان فرموله کردن مسئله را به صورت سلسله مراتبی فراهم می‌کند و امکان در نظر گرفتن معیارهای مختلف کمی و کیفی را نیز در مسئله دارد. این فرایند گزینه‌های مختلف را در تصمیم‌گیری دخالت داده و امکان تحلیل حساسیت روی معیارها و زیرمعیارها را نیز دارد؛ علاوه بر این، این تکنیک بر مبنای مقایسه زوجی بنا نهاده شده که قضاوت و محاسبات را تسهیل می‌کند؛ همچنین میزان سازگاری و ناسازگاری تصمیمات اتخاذ شده را نشان می‌دهد؛ به علاوه از مبنای تئوریک برخوردار بوده و بر اساس اصول بدیهی بنا نهاده شده است (قدسی‌پور، ۱۳۹۱).

### ۳-۱. فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی یک سنتز ریاضی و شیوه جبری تصمیم‌گیری با مقیاس نسبی است. این روش با استفاده از یک شبکه سیستمی و به کارگیری ضوابط و معیارهای چندگانه برای اولویت‌بندی یا تعیین اهمیت گزینه‌های مختلف یک فرآیند تصمیم‌گیری پیچیده مورد استفاده قرار می‌گیرد (Ghodsypour and Brein, 1997). این روش بسیار پرکاربرد است و به طور گسترده به خصوص در تجزیه و تحلیل مسائل نظامی مورد استفاده قرار می‌گیرد (Coyle, 2004).

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی با تجزیه مسائل مشکل و پیچیده آنها را به شکلی ساده تبدیل کرده و به حل آنها می‌پردازد. این روش هنگامی که عمل تصمیم‌گیری با چند گزینه و معیار تصمیم‌گیری روبه‌رو است، می‌تواند استفاده شود. معیارهای مطرح شده می‌تواند کمی و کیفی باشد. این تکنیک بر اساس مقایسه زوجی بنا نهاده شده و امکان بررسی سناریوهای مختلف را به مدیران می‌دهد (چوبچیان و مؤمنی، ۱۳۹۵).

این مقایسات، وزن هر یک از معیارها را در راستای گزیدارها مشخص می‌سازد و در نهایت منطق فرآیند تحلیل سلسله مراتبی به گونه‌ای ماتریس‌های حاصل از مقایسات زوجی را با یکدیگر تلفیق می‌سازد که تصمیم بهینه حاصل آید. فرایند تحلیل سلسله مراتبی به دلیل ماهیت ساده و در عین حال جامعی که دارد مورد استقبال مدیران و کاربران مختلف واقع شده است و از سوی محافل علمی نیز همواره مورد توجه بوده است. به طور کلی فرآیند تحلیل سلسله مراتبی

منعکس‌کننده رفتار طبیعی و تفکر انسانی است (مؤمنی و احمدپور، ۱۳۹۴). در ساختار تحلیل سلسله مراتبی مفاهیم قابل تعریف مربوط به سطوح سلسله مراتبی عبارتند از:

۱. هدف: پرسش اصلی تحقیق یا مسئله‌ای که حل آن مورد نظر است؛
۲. معیارها و زیرمعیارها: ملاک‌های متضمن هدف و سازنده آن. معیارها در واقع سنگ محک هدف یا وسیله اندازه‌گیری آن هستند؛
۳. گزیدارها (جایگزین‌ها): گزیدارها در واقع منظور و مقصد هدف در درخت سلسله‌مراتبی‌اند و پاسخ هدف از میان گزیدارها به دست می‌آید.

غایت نهایی از این روش، شناسایی گزینه برتر و همچنین تعیین رتبه گزینه‌ها با لحاظ کردن هم‌زمان کلیه معیارهای تصمیم‌گیری است (Saaty, 1997).

### ۳-۲. تلفیق SWOT و AHP

SWOT مخفف نقاط قوت (Strengths)، ضعف (Weaknesses) درونی یک شرکت و فرصت‌ها (Opportunities) و تهدیدات (Threats) محیطی که شرکت یا سازمان با آن‌ها مواجه می‌شود، است (پیرس و رایینسون، ۱۳۹۳)؛ بنابراین SWOT عبارت از تجزیه و تحلیل رسمی قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدات خارجی یک سازمان است (Ritson, 2013).

تحلیل SWOT تکنیکی پرتعداد است که از طریق آن مدیران می‌توانند مروری سریع بر موقعیت استراتژیک یک شرکت داشته باشند و بر این فرض بنا شده است که یک استراتژی اثربخش از سازگاری معقول بین منابع داخلی سازمان (قوت و ضعف‌ها) و موقعیت محیطی آن (فرصت‌ها و تهدید‌ها) حاصل می‌شود. یک سازگاری خوب، قوت‌ها و فرصت‌های یک سازمان را حداکثر می‌سازد و ضعف‌ها و تهدید‌های آن را به حداقل کاهش می‌دهد و در صورت کاربرد دقیق این فرض ساده، تأثیرات ضمنی قابل اتکا و آگاه‌کننده‌ای برای طراحی یک استراتژی موفق را به همراه دارد (پیرس و رایینسون، ۱۳۹۳).

متداول‌ترین کاربرد SWOT استفاده از آن به عنوان چارچوبی منطقی برای هدایت مباحث مربوط به موقعیت یک شرکت و گزینه‌های اصلی آن است که اغلب از طریق یک سری از جلسات بحث گروهی مدیران حاصل می‌شود. آنچه را که یک مدیر به عنوان فرصت می‌بیند،

ممکن است دیگری به عنوان یک تهدید بالقوه تلقی کند. همین‌طور، نقطه قوتی برای یک مدیر ممکن است به چشم دیگری نقطه ضعف بیاید (چوپچیان و مؤمنی، ۱۳۹۵).

چارچوب SWOT مبنایی سازمان‌یافته برای گفتگوهای آگاهانه و به اشتراک‌گذاری اطلاعات فراهم می‌کند و می‌تواند کیفیت گزینه‌ها و در پی آن تصمیماتی که مدیران می‌گیرند را بهبود بخشد (پیرس و رابینسون، ۱۳۹۳). این امر در خصوص مسائل و برنامه‌ریزی‌ها توسعه‌ای و ترویجی از طریق پرسشنامه مدون که نظرات کارشناسان و متخصصان را پیرامون موضوع مربوطه گردآوری می‌کند، انجام می‌گیرد.

ایده اصلی استفاده از AHP در چارچوب SWOT، ارزیابی سیستماتیک عوامل SWOT و تناسب‌پذیر و قابل مقایسه نمودن این عوامل با توجه به وزن آن‌ها است. هدف استفاده از این روش ترکیبی، بهبود اساس اطلاعات کمی از فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بوده و نتایج ساختار AHP حاصل از ماتریس SWOT در سه بخش تقسیم می‌شود: اول: هدفی که قرار است به وسیله تصمیمات حاصل شود؛ دوم: گروه‌های SWOT؛ سوم: عوامل هر کدام از گروه‌های SWOT (زیرمعیارها).

روش کلی در تلفیق SWOT و AHP در سه گام انجام می‌شود:

- در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی اولین گام ایجاد یک ساختار سلسله مراتبی از موضوع مورد بررسی گفته شده است و در اینجا موضوع مورد بررسی همان تحلیل SWOT است؛ بنابراین در گام نخست نمایش سلسله مراتبی از ساختار SWOT تعیین می‌شود که شامل لیست کردن عمده عوامل درونی (قوت و ضعف) و بیرونی (فرصت و تهدید) برای برنامه‌ریزی استراتژیک و ساخت تحلیل SWOT است.

- گام دوم مقایسه دو به دو برای تعیین وزن هر گروه از SWOT

- در نهایت گام سوم استفاده از AHP برای به دست آوردن اولویت نسبی هر یک از عوامل درون گروه SWOT و سپس رتبه کلی وزن عامل از ضرب وزن عوامل در وزن گروه خاص به دست خواهد آمد.

پس از آنکه ماتریس نهایی اولویت‌های بین گروه SWOT به کمک وزن‌دهی به روش AHP تعیین شد، با توجه به اهمیت و ضرورت اجرایی کردن یافته‌ها و نیز با در نظر گرفتن

محدودیت‌ها و امکانات اجرایی کردن آن‌ها، از میان اولویت‌های اولیه، اولویت‌های برتر از میان کلیه عوامل SWOT تعیین و درجه بندی شده و نهایتاً اولویت‌ها و راهبردهای پیشنهادی مداخله از جمله راهبرد انطباقی (ضعف - فرصت)، تهاجمی (فرصت - قوت)، دفاعی (تهدید - ضعف) و اقتضایی (تهدید - قوت) تدوین می‌شود.

#### ۴. پیشینه پژوهش

نخستین گام تحقیق و پژوهش در حوزه صندوق توسعه مربوط به پروسه تحقیقی حسین صادقی و داود بهبودی (۱۳۸۱) بوده که در این مقاله صندوق را به عنوان ساختاری برای اصلاح اقتصادی معرفی کرده‌اند. پس از آن ایشان در مقاله دیگری به سال ۱۳۸۴ پیشنهاد تأسیس صندوق ذخیره توسعه و عمران ملی را ارائه و فرایند گردش وجوه و نیز ویژگی‌ها و توانایی‌های آن را تبیین نموده‌اند و همچنین به بعضی از مواردی که برای موفقیت آن لازم است اشاره کرده‌اند؛ همچنین بهبودی (۱۳۸۴) به کمک مدل تعادل عمومی به بررسی نقش صندوق توسعه ملی در ثبات و اصلاح ساختار اقتصادی ایران پرداخت. او در رساله دکتری خود بیان می‌کند در تمامی انواع شوک، صندوق توسعه ملی به کاهش بی‌ثباتی و اصلاح ساختار اقتصادی منجر می‌شود. مسلماً استفاده از تجربیات دیگران آزمون و خطا و هدر رفت منابع را به حداقل می‌رساند؛ به همین جهت معتمدی (۱۳۸۸) در نوشتار خود نکاتی از تجارب جهانی و غفلت‌های داخلی بیان کرده تا مدیریت صندوق به شیوه صحیح‌تری صورت پذیرد. همچنین در سال‌های اخیر محمودی و همکاران (۱۳۹۸) با مطالعه تطبیقی صندوق‌های ثروت ملی سایر کشورها و صندوق توسعه ملی ایران راهکارهای پیشنهادی برای اصلاح الگوی تخصیص منابع ارائه کرده‌اند.

کنترل بی‌ثباتی اقتصادی و بیماری هلندی توسط مکانیزم صندوق نیز در بسیاری از مطالعات مورد توجه قرار گرفته برای مثال: مهرآرا و همکاران (۱۳۸۹) به بررسی نقش صندوق‌های نفتی در کنترل بی‌ثباتی اقتصاد کلان در کشورهای نفت‌خیز پرداختند، رهبر و سلیمی (۱۳۹۳) با استفاده از مدل تعادل عمومی به بررسی نقش صندوق توسعه در کاهش بیماری هلندی پرداختند و حسین‌زاده و همکاران (۱۳۹۶) تحت چند سناریو برای به‌کارگیری رانت منابع به بررسی نقش صندوق توسعه ملی در کاهش نوسانات اقتصادی ایران پرداخته‌اند. در کنار این افراد، نبی‌زاده و همکاران (۱۳۹۷) با توجه به تجربیات ناموفق حساب ذخیره ارزی و صندوق توسعه ملی پیشنهاد

تأسیس صندوق ثروت ملی با لحاظ کارکردهای تثبیتی و توسعه‌ای را برای تاب‌آوری هرچه بیشتر اقتصاد در برابر تکانه‌های خارجی داده‌اند. توجه به کاستی‌های صندوق توسعه تنها محدود به این پژوهش نبوده بلکه کریمی‌فرد (۱۳۹۰) با ارزیابی صندوق درآمدهای ملی، ترتیبیاتی برای اصلاح در سطح خرد و کلان ارائه کرده و در کنار آن پاسبانی و همکاران (۱۳۹۶) با بررسی تأثیر نهادهای سیاسی بر عملکرد صندوق‌های نفتی ایران، نیروژ و عربستان، عوامل مؤثر در عدم موفقیت سازوکار صندوق توسعه ملی ایران را شرح داده‌اند.

تخصیص صحیح وجوه دریافتی منابع طبیعی و همچنین توزیع صحیح آن موضوعی بوده که در مقالاتی مورد توجه قرار گرفته؛ برای مثال بهبودی و همکاران (۱۳۹۱) در مطالعه‌ای به بررسی مقایسه‌ای توزیع مستقیم درآمدهای نفتی و صندوق توسعه پرداخته‌اند، نوفرستی و عبدالحی (۱۳۹۵) در تحقیق خود اثر تخصیص منابع ارزی و ریالی به بخش‌های مختلف اقتصادی را سنجیده و بهینه‌ترین ترکیب ممکن را پیشنهاد داده‌اند و باستانی و همکاران (۱۳۹۶) در مطالعه خود به تعیین سهم بهینه صندوق توسعه از درآمدهای نفتی پرداخته‌اند. همچنین از جدیدترین مقالاتی که حول محور صندوق توسعه به نگارش درآمده می‌توان به نوشتار قدیرزاده و همکاران (۱۴۰۰) اشاره کرد که در آن تأثیر سهم درآمدهای نفتی در صندوق توسعه بر متغیرهای تولید و اشتغال را سنجیده‌اند.

در سری مقالات خارجی نیز تحقیقات فراوانی در زمینه مدیریت صندوق صورت گرفته که می‌توان به برخی از جدیدترین این سری پژوهش‌ها اشاره کرد. امبو و آجاسی (۲۰۲۰) در تحقیق خود به نحوه استفاده از وجوه مستقل دولتی پرداخته‌اند اما نگاه محدودتر از منظر جغرافیایی مربوط به تحقیق مونتامبول (۲۰۲۲) است که در آن به نحوه مدیریت صندوق ثروت ملی عربستان پس از به قدرت رسیدن محمدبن سلمان اشاره می‌کند. همچنین سانچز و همکاران (۲۰۲۱) نیز گزینه‌های سیاستی برای رانت دریافتی از منابع انرژی فراساحلی فیلیپین را بررسی کرده‌اند. در کنار این افراد ترکپر (۲۰۲۲) هم در تحقیق خود چارچوب عملکردی و مالی صندوق ثروت ملی مبنی بر نفت غنا را شرح می‌دهد. از دیگر مقالاتی که در آن به موضوع نفت توجه شده، می‌توان به بوبکری و هاروش (۲۰۲۲) اشاره کرد؛ آن‌ها در نوشتار خود اثر صندوق‌های ثروت ملی بر مهار نوسانات بازار نفت را مورد تحلیل قرار داده و مکانیزم این خنثی‌سازی را شرح

می‌دهند. از دیگر موارد مهم در مدیریت صحیح صندوق شفایت در خروجی‌ها و ورودی‌ها است، شفایت در عملکرد که در بسیاری از متون برای عملکرد صحیح صندوق بر آن تأکید شده، در پژوهش گودسل (۲۰۲۲) محور بوده و او درباره گزارشگری مالی صندوق و پیامدهای آن به تحقیق پرداخته است.

با نگاهی به پژوهش‌های انجام شده با تجزیه و تحلیل سوات، پایان‌نامه یانگ شیائوجی (۲۰۱۰) تنها نوشتاری است که از منظر روش‌شناسی با متن حاضر دارای قرابت است. شیائوجی با معرفی نمونه‌های موفق از صندوق ثروت ملی من جمله صندوق‌های دولتی سنگاپور و صندوق بازنشستگی نروژ، نحوه یافتن استراتژی مناسب جهت سرمایه‌گذاری منابع به کمک ابزار سوات را توصیف می‌کند. در همین راستا ما نیز به دنبال آن هستیم که استراتژی دقیقی برای به کارگیری از منابع را بیان کنیم.

## ۵. نتایج پژوهش

بررسی نتایج نشان می‌دهد که صندوق توسعه ملی تنها تحت شرایط خاصی می‌تواند در نیل به اهداف خود موفق باشد و در برخی شرایط نه تنها مفید نخواهد بود، بلکه می‌تواند باعث بروز مشکلات در بخش مالی اقتصاد ایران شود. به منظور کارکرد بهینه این صندوق، ابتدا باید هدف از ایجاد آن به طور کامل مشخص شود و به هیچ عنوان حق استفاده فراقانونی از اعتبار آن داده نشود. چنانچه صندوق پیشنهادی استحکام نهادی و شفایت لازم را نداشته باشد و تصمیم‌گیری در مورد منابع آن به سهولت در اختیار دولت قرار گیرد، فقدان آن از وجود آن بهتر خواهد بود؛ زیرا در جایی که تخصیص بخشی از منابع درآمد ارزی کشور در فرایند تنظیم برنامه‌های پنج‌ساله و بودجه‌های سالانه از فیلترهای مختلف عبور می‌کند و در نهایت به تصویب نمایندگان مردم می‌رسد، اینکه بخش قابل توجه دیگری از این منابع با سهولت بیشتر هزینه شود، نقض غرض خواهد بود. همچنین باید اطلاعات صندوق به طور شفاف در اختیار عموم مردم و کارشناسان قرار گیرد و بخشی از منابع صندوق برای سرمایه‌گذاری در راستای جبران افت تولید نفت کشور به کار گرفته شود (شفیعی و مرعشی علی-آبادی، ۱۳۹۱).

نحوه مدیریت صندوق در ایران تاکنون نتوانسته پاسخگوی نیازهای اقتصاد کشور باشد و مسلماً می‌بایست تجدید نظری در شیوه مدیریت آن صورت گیرد. در همین راستا در این نوشتار

به دنبال بهترین استراتژی مدیریتی برای صندوق هستیم تا صندوق توسعه بتواند کارکردهای عنوان شده در اساسنامه<sup>۱۳</sup> اش را به خوبی عملی کند.

### تعیین معیارها و زیرمعیارها

اساس تصمیم‌گیری، دسترسی به تعدادی معیار و زیرمعیار است که تصمیم‌گیری بر مبنای آن‌ها انجام می‌گیرد. در این پژوهش قوت<sup>۱۴</sup>ها، ضعف<sup>۱۵</sup>ها، فرصت<sup>۱۶</sup>ها و تهدید<sup>۱۷</sup>ها چهار مورد از معیارهایی است که مورد توجه قرار گرفته‌اند. نقطه قوت عبارتند از منابع و توانایی‌هایی که سازمان در اختیار دارد و می‌تواند از آن‌ها به منظور ایجاد یک مزیت رقابتی استفاده کند، نقطه ضعف نیز نوعی محدودیت یا کمبود در منابع، مهارت<sup>۱۸</sup>ها و امکانات و توانایی‌هایی است که می‌تواند به طور محسوس مانع عملکرد اثربخش سازمان بشود. فرصت<sup>۱۹</sup>ها و تهدیدها نیز در دسته<sup>۲۰</sup>بندی عوامل خارجی قرار می‌گیرند. فرصت<sup>۲۱</sup>ها می‌توانند آغازگر مسیر جدیدی برای توسعه و رشد باشند اما تهدید موقعیتی نامطلوب در محیط خارجی سازمان است که مانعی خواهد بود در مسیر رشد. زیرمعیارهای مربوط به هر بخش نیز از طریق پرسشنامه مدون که نظرات کارشناسان و متخصصان را پیرامون موضوع مربوطه گردآوری می‌کند، تعیین می‌گردد. در این راستا ابتدا فرمی در اختیار ۶۰ نفر از افرادی که دارای تألیفاتی در زمینه صندوق توسعه بودند قرار داده شد تا نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید پیش روی مدیریت صندوق را تبیین کنند.

| معیارها  | زیرمعیارها                                                                              |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| نقاط قوت | - ارتباط مستقیم با بانک مرکزی جهت دریافت سهم فروش نفت، گاز و فرآورده‌های نفتی از صادرات |
|          | - دریافت اصل و سود منابع با ارزهای خارج شامل دلار، یورو و ...                           |
|          | - تخصص و مهارت کارکنان                                                                  |
|          | - سیستم مدیریت ادھو کراسی و تصمیم سازی مشورتی                                           |
|          | - استفاده از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات در بین کارکنان و با سایر سازمان‌های مرتبط    |
|          | - پرداخت تسهیلات ارزی با تمرکز بر نیازهای بخش خصوصی                                     |

|          |                                                                                 |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------|
| نقاط ضعف | - نداشتن برند معتبر به دلیل نو بودن صندوق توسعه ملی                             |
|          | تجربه پایین سازمان در خصوص استفاده از منابع ارزی                                |
|          | عدم وجود سیستم‌ها و قوانین مناسب و راهکارهای از پیش آزموده برای انجام فعالیت‌ها |
|          | عدم ارتباط مستقیم با مصرف‌کنندگان نهایی منابع صندوق توسعه ملی                   |
|          | عدم شفافیت در بخش منابع و مصارف                                                 |
|          | عدم توجه به عدالت بین نسلی                                                      |
|          | ناتوانی در مقابله با بیماری هلندی                                               |
|          | عدم وجود استقلال مدیریتی                                                        |
|          | بی‌توجهی به سهم ورودی از حل معادن و سایر انفال                                  |
|          | نبود سیستم مدیریت ریسک                                                          |
|          | تبدیل منابع ارزی به ریال در بازار و فشار تورمی ناشی از آن                       |
| فرصت‌ها  | - دسترسی به منابع مطمئن ارزی                                                    |
|          | - حمایت دولت و مجلس از برنامه‌ها و اهداف صندوق توسعه ملی                        |
|          | - بحران‌های مالی بین‌الملل و نیاز به منابع مالی در سطح دنیا                     |
|          | - امکان سرمایه‌گذاری در پروژه‌های سودآور خارج از کشور                           |
|          | - امکان استفاده از ظرفیت‌های بانک‌های عامل جهت ارتباط با سرمایه‌گذاران          |
|          | - امکان توسعه همکاری با صندوق‌های منطقه‌ای و اکو                                |

|         |                                                                                          |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| تهدیدها | -امکان کاهش درآمدهای صادرات نفت و گاز کشور به دلیل تغییر قیمت در بازار                   |
|         | -تحریم‌های بین‌المللی علیه جمهوری اسلامی ایران                                           |
|         | -نبود سیستم جامع آموزش و انتقال تجربیات                                                  |
|         | -نوسان نرخ ارز                                                                           |
|         | -کمبود قوانین و مقررات راهگشا مرتبط با صندوق توسعه ملی                                   |
|         | -برداشت‌های فراقانونی                                                                    |
|         | -تغییرات متوالی اساسنامه صندوق و جاری شدن وجوه به بودجه                                  |
|         | -عدم پرداخت بدهی‌های معوقه به صندوق                                                      |
|         | -کاهش تقاضای نفت اوپک با افزایش استخراج در کشورهای خارج از این سازمان در آینده چندان دور |
|         | -تأمین کسری بودجه دولت از منابع ایزوله شده صندوق                                         |
|         | -همه‌گیری کرونا و برداشت‌های پس از آن                                                    |
|         | -سرمایه‌گذاری پرریسک در بورس                                                             |

### تعیین‌گزیدارهای تصمیم‌گیری

برای تصمیم‌گیری علاوه بر معیارها وجود چند گزیدار (آلترناتیو) نیز ضروری است تا تصمیم‌گیرندگان بتوانند با کمک معیارهای مورد نظر گزیدارهای مناسب را انتخاب کنند. در اینجا هدف، شناسایی یکی از چهار الگوی متمایز در تطبیق بین منابع درونی یک سازمان و وضعیت بیرونی آن است. ناحیه SO مطلوب‌ترین وضعیت است؛ شرکت با فرصت‌های متعدد محیطی مواجه است و توانایی‌های متعددی دارد که پیگیری آن فرصت‌ها را ترغیب می‌کند. این وضعیت استراتژی‌های مبتنی بر رشد را برای بهره‌برداری از سازگاری مطلوب پیشنهاد می‌کند. در ناحیه SO استراتژی غالب، تهاجم یا توسعه بوده است که منظور از این استراتژی این است که کارها و فعالیت‌های اجرایی طرح را باید به همین روال و با شدت بیشتری دنبال کرد. ناحیه WT نامطلوب‌ترین وضعیت است که در آن سازمان با تهدیدهای عمده محیطی مواجه است و منابع آن نیز ضعیف‌اند. این وضعیت آشکارا نیازمند استراتژی‌هایی است که سطح مداخله را در

محصولات یا بازارهای بررسی شده را کاهش داده یا متوقف نماید. در ناحیه WT استراتژی غالب، عقب‌نشینی یا کاهش است که در قالب این استراتژی می‌بایست از سطح فعالیت‌ها و روندها کاسته شود و گرنه شکست رویه‌های عملکردی در آینده نزدیک حتمی خواهد بود (چوبچیان و مؤمنی، ۱۳۹۵).

در ناحیه ST، سازمانی که تعدادی از نقاط قوت کلیدی را شناسایی کرده است با وضعیت نامطلوب محیطی مواجه است. در این وضعیت، استراتژی‌ها با فرصت‌طلبی در بازارهای محصول جدید در جستجوی به‌کارگیری مجدد آن منابع و شایستگی‌های قوی برای ایجاد فرصت‌های بلندمدت هستند. در ناحیه ST، استراتژی غالب، تنوع است و می‌بایست در این استراتژی ضمن تداوم کارها در رویه جاری مراقبت کرد تا از تمرکز تمامی نیروها در یک جا پرهیز نموده و سعی کرد آن‌ها را پراکنده‌تر ساخت. ناحیه WO، با فرصت‌های قابل توجهی در بازار مواجه است ولی به واسطه منابع ضعیف درونی محدود شده است. تمرکز استراتژی چنین سازمانی باید بر از میان برداشتن ضعف‌های درونی باشد تا بتواند به طور اثربخشی فرصت‌های بازار را تعقیب کند. در ناحیه WO، استراتژی غالب تغییر جهت است به طوری که در این استراتژی لازم است با توجه به عملکرد ضعیف ارائه شده و همچنین فرصت‌های موجود در فعالیت‌ها تغییر جهت داد و در شرایط موجود با توجه به نقاط ضعف موجود با محافظه‌کاری شرایط را برای دسترسی به فرصت‌ها فراهم کرد (چوبچیان و مؤمنی، ۱۳۹۵).

قوت‌های اساسی درونی (S)

| ST             |               | SO              |                 |
|----------------|---------------|-----------------|-----------------|
| تهدیدهای       | استراتژی تنوع | استراتژی تهاجمی | فرصت‌های        |
| عمده محیطی (T) | (رقابتی)      | (توسعه)         | متعدد محیطی (O) |

|                                 |                                             |
|---------------------------------|---------------------------------------------|
| WT<br>استراتژی تدافعی<br>(کاهش) | WO<br>استراتژی تغییر جهت<br>(محافظه کارانه) |
|---------------------------------|---------------------------------------------|

ضعف‌های حیاتی درونی (W)

تبیین وضعیت نواحی استقرارپذیری استراتژیک

### مقایسه زوجی معیارها و زیرمعیارها با توجه به هدف مورد نظر

در این مرحله پس از تدوین نقاط قوت، ضعف، فرصت، تهدید و ایجاد ساختار سلسله مراتبی از ماتریس SWOT، با کمک AHP مقایسه دو به دو و زوجی عوامل در هر کدام از گروه‌های SWOT به صورت مجزا انجام می‌شود و از این طریق مهم‌ترین اولویت‌ها در هر گروه و نیز بر اساس دسته‌بندی‌های کیفیت محیطی به دست می‌آید. به منظور اولویت‌بندی معیارها و زیرمعیارها، معیارها را با توجه به هدف توسعه پایدار با مکانیزم صندوق و در گام بعدی زیرمعیارها بر مبنای هریک از معیارهای پایداری دو به دو مقایسه زوجی شدند. در این راستا پرسشنامه‌ای به صاحب‌نظران و متخصصین ارائه شد و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار اکسپرت چویس استفاده شد؛ همچنین به منظور پایایی پرسشنامه از نرخ ناسازگاری استفاده شد؛ بدین صورت که نرخ ناسازگاری قضاوت‌ها در کلیه مراحل تا ۰.۱ مورد قبول قرار گرفته است.

مطابق با نتایج و همان‌گونه که در جدول به نمایش درآمده، معیار تهدید (۵۲٪) به ترتیب با اولویت زیرمعیارهای تأمین کسری بودجه دولت از منابع ایزوله شده صندوق (۳۲٪)، برداشت‌های فراقانونی (۱۸٪)، تغییرات متوالی اساسنامه صندوق و جاری شدن وجوه به بودجه (۱۶٪)، تحریم‌های بین‌المللی علیه جمهوری اسلامی ایران (۱۰٪)، کاهش تقاضای نفت اوپک با افزایش استخراج در کشورهای خارج از این سازمان در آینده نه‌چندان دور (۶٪)، عدم پرداخت بدهی‌های معوقه به صندوق (۵٪)، نوسان نرخ ارز (۴٪)، امکان کاهش درآمدهای صادرات نفت و گاز کشور به دلیل تغییر قیمت در بازار (۳.۵٪)، کمبود قوانین و مقررات راهگشا مرتبط با صندوق توسعه ملی (۲.۳٪)، نبود سیستم جامع آموزش و انتقال تجربیات (۲.۲٪) دارای اهمیت بیشتری بوده است.

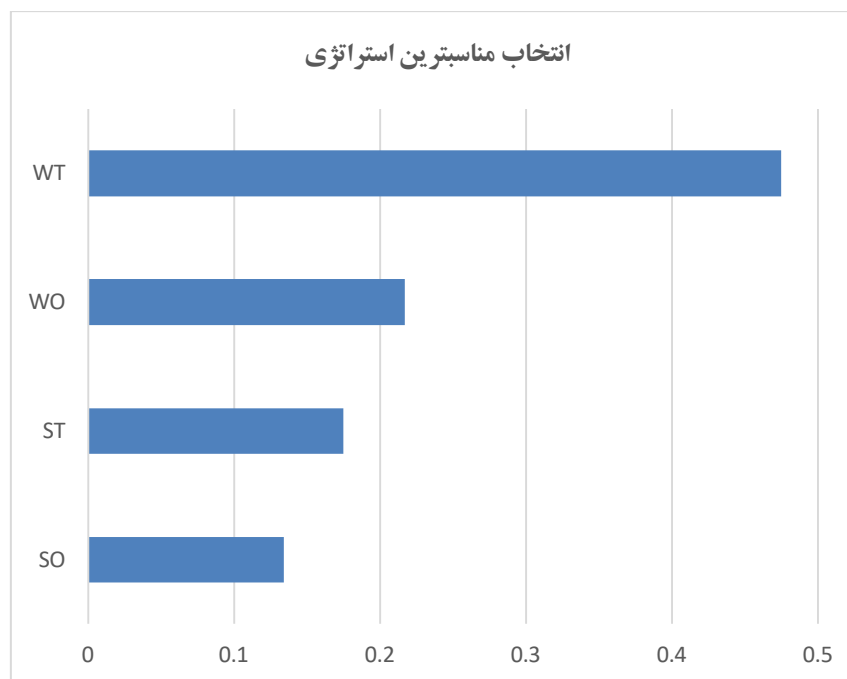
| اولویت<br>درون‌گروهی<br>عامل | اولویت<br>نهایی عامل | عوامل SWOT                                                                            | اولویت‌های<br>هر گروه | گروه‌های<br>SWOT      |
|------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0.019923                     | .229                 | ارتباط مستقیم با بانک مرکزی جهت دریافت سهم فروش نفت، گاز و فرآورده‌های نفتی از صادرات | S1                    | قوت<br>Strengths      |
| 0.019923                     | .229                 | دریافت اصل و سود منابع با ارزهای خارج شامل دلار، یورو و ...                           | S2                    |                       |
| 0.015747                     | .181                 | استفاده از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات در بین کارکنان و با سایر سازمان‌های مرتبط    | S5                    |                       |
| 0.009744                     | .112                 | تخصص و مهارت کارکنان                                                                  | S3                    |                       |
| 0.005394                     | .062                 | پرداخت تسهیلات ارزی با تمرکز بر نیازهای بخش خصوصی                                     | S6                    |                       |
| 0.004089                     | .047                 | سیستم مدیریت ادهو کراسی و تصمیم سازی مشورتی                                           | S4                    |                       |
| 0.075151                     | .223                 | تبدیل منابع ارزی به ریال در بازار و فشار تورمی ناشی از آن                             | W11                   | ضعف<br>Weaknesses     |
| 0.068748                     | .204                 | ناتوانی در مقابله با بیماری هلندی                                                     | W7                    |                       |
| 0.058975                     | .175                 | عدم توجه به عدالت بین نسلی                                                            | W6                    |                       |
| 0.04381                      | .130                 | عدم شفافیت در بخش منابع و مصارف                                                       | W5                    |                       |
| 0.032015                     | .095                 | عدم وجود استقلال مدیریتی                                                              | W8                    |                       |
| 0.017524                     | .052                 | نبود سیستم مدیریت ریسک                                                                | W10                   |                       |
| 0.009773                     | .029                 | عدم ارتباط مستقیم با مصرف کنندگان نهایی منابع صندوق توسعه ملی                         | W4                    |                       |
| 0.009099                     | .027                 | بی توجهی به سهم ورودی از حل معادن و سایر انفال                                        | W9                    |                       |
| 0.009099                     | .027                 | عدم وجود سیستم‌ها و قوانین مناسب و راهکارهای از پیش آزموده برای انجام فعالیت‌ها       | W3                    |                       |
| 0.00674                      | .020                 | تجربه پایین سازمان در خصوص استفاده از منابع ارزی                                      | W2                    |                       |
| 0.006066                     | .018                 | نداشتن برند معتبر به دلیل نو بودن صندوق توسعه ملی                                     | W1                    | فرصت<br>opportunities |
| 0.019494                     | .342                 | امکان توسعه همکاری با صندوق‌های منطقه‌ای و اکو                                        | O6                    |                       |
| 0.013623                     | .239                 | بحران‌های مالی بین‌الملل و نیاز به منابع مالی در سطح دنیا                             | O3                    |                       |
| 0.011286                     | .198                 | امکان سرمایه‌گذاری در پروژه‌های سودآور خارج از کشور                                   | O4                    |                       |
| 0.004788                     | .084                 | دسترسی به منابع مطمئن ارزی                                                            | O1                    |                       |
| 0.003648                     | .064                 | امکان استفاده از ظرفیت‌های بانک‌های عامل جهت ارتباط با سرمایه‌گذاران                  | O5                    |                       |
| 0.002679                     | .047                 | حمایت دولت و مجلس از برنامه‌ها و اهداف صندوق توسعه ملی                                | O2                    |                       |

| اولویت<br>درون‌گروهی<br>عامل | اولویت<br>نهایی عامل | عوامل SWOT                                                                                    | اولویت‌های<br>هر گروه | گروه‌های<br>SWOT |
|------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------|
| 0.166599                     | .321                 | T10 تأمین کسری بودجه دولت از منابع ایزوله شده صندوق                                           |                       |                  |
| 0.097053                     | .187                 | T6 برداشت‌های فراقانونی                                                                       |                       |                  |
| 0.082521                     | .159                 | T7 تغییرات متوالی اساسنامه صندوق و جاری شدن وجوه به بودجه                                     |                       |                  |
| 0.055014                     | .106                 | T2 تحریم‌های بین‌المللی علیه جمهوری اسلامی ایران                                              |                       |                  |
| 0.03114                      | .060                 | T9 کاهش تقاضای نفت اوپک با افزایش استخراج در کشورهای خارج از این سازمان در آینده نه‌چندان دور |                       |                  |
| 0.024393                     | .047                 | T8 عدم پرداخت بدهی‌های معوقه به صندوق                                                         | 519                   | تهدید<br>Threats |
| 0.02076                      | .040                 | T4 نوسان نرخ ارز                                                                              |                       |                  |
| 0.018165                     | .035                 | T1 امکان کاهش درآمدهای صادرات نفت و گاز کشور به دلیل تغییر قیمت در بازار                      |                       |                  |
| 0.011937                     | .023                 | T5 کمبود قوانین و مقررات راهگشا مرتبط با صندوق توسعه ملی                                      |                       |                  |
| 0.011418                     | .022                 | T3 نبود سیستم جامع آموزش و انتقال تجربیات                                                     |                       |                  |

به منظور شناسایی مناسب‌ترین استراتژی مدیریتی با توجه به هر یک از ابعاد مدیریت صندوق ابتدا معیارها دو به دو با توجه به هر زیر معیار مقایسه شدند، سپس اولویت استراتژی‌ها با توجه به هریک از ابعاد مدیریت صحیح صندوق توسعه با تلفیق وزن نسبی زیرمعیارها و گزیدارها شناسایی و در جدول زیر نمایش داده شد.

| WT    | WO    | ST    | SO    | گروه‌های سوات |
|-------|-------|-------|-------|---------------|
| 0.008 | 0.016 | 0.019 | 0.042 | قوت           |
| 0.191 | 0.093 | 0.032 | 0.019 | ضعف           |
| 0.004 | 0.009 | 0.012 | 0.030 | فرصت          |
| 0.275 | 0.098 | 0.107 | 0.037 | تهدید         |
| 0.119 | 0.054 | 0.042 | 0.032 | میانگین وزن   |

مطابق با نمودار زیر درنهایت با تلفیق وزن‌های نسبی معیارها، زیرمعیارها و گزیدارهای تحقیق، استراتژی تدافعی (۴۷٪) با اختلاف بالایی نسبت به سایر استراتژی‌ها، گزینه‌ای مطلوب برای مکانیزم مدیریتی صندوق شناسایی شد.



با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل تلفیقی SWOT-AHP، برای مدیریت صحیح صندوق توسعه راهبردهای موجود در جدول زیر ارائه می‌شود تا تهدیدها و ضعف‌های ساختاری صندوق را تحت پوشش قرار دهد.

| عوامل داخلی  | نقاط قوت                                                                                | نقاط ضعف                                                         |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
|              | -دریافت اصل و سود منابع با<br>ارزهای خارجی                                              | -عدم وجود استقلال مدیریتی<br>-عدم شفافیت در بخش منابع و<br>مصارف |
|              | -ارتباط مستقیم با بانک مرکزی<br>جهت دریافت سهم فروش نفت و<br>فراورده‌های نفتی از صادرات | -ناتوانی در مقابله با بیماری<br>هلندی                            |
| عوامل بیرونی | -استفاده از فناوری‌های اطلاعات<br>و ارتباطات در بین کارکنان و با<br>سایر سازمان‌ها      | -تبدیل منابع ارزی به ریال در<br>بازار و فشار تورمی ناشی از آن    |
|              | -تخصص و مهارت کارکنان                                                                   |                                                                  |

|                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>فرصت‌ها</p> <p>- امکان توسعه همکاری با صندوق‌های منطقه‌ای و اکو</p> <p>- بحران‌های مالی بین‌المللی و نیاز به منابع مالی در سطح دنیا</p> <p>- دسترسی به منابع مطمئن ارزی</p> <p>- امکان استفاده از ظرفیت بانک‌های عامل جهت ارتباط با سرمایه‌داران</p> | <p>استراتژی حداکثر-حداکثر (SO)</p> <p>۱. پشتیبانی از صندوق مشترک تأمین مالی منطقه‌ای و جذب سرمایه برای پروژه‌های چندجانبه و بین‌کشوری و ورود سهامداران استراتژیک (تلفیقی)</p> <p>۲. تقویت دیپلماسی اقتصادی برای افزایش روابط مالی و تجاری و بازیابی جایگاه ژئوپلیتیکی و ژئواکونومیکی (مالی)</p> <p>۳. برگزاری همایش‌ها و سخنرانی‌ها، تشکیل کلاس‌های آموزشی، معرفی کتاب‌ها و مقالات مرتبط و بهره‌گیری از مشاورین حرفه‌ای و با تجربه برای افزایش توانایی‌های کارکنان صندوق (مدیریتی)</p> | <p>استراتژی حداقل-حداکثر (WO)</p> <p>۱. اصلاح ساختار بودجه و ناترازی آن برای تقویت استقلال عملکردی صندوق (مالی)</p> <p>۲. بازتعریف قانونی صندوق توسعه و فاصله گرفتن از نقش استقراضی و دریافت بخشی از پروژه‌های اجرا شده بر اساس سهم صندوق از تأمین مالی پروژه (مدیریتی)</p> <p>۳. تدوین اساسنامه و افزایش تخصیص منابع به بخش خصوصی (مالی)</p> |
| <p>تهدیدها</p> <p>- برداشت‌های فراقانونی</p> <p>- تغییرات متوالی اساسنامه صندوق و جاری شدن وجوه به بودجه</p> <p>- عدم پرداخت بدهی‌های معوقه به صندوق</p> <p>- تحریم‌های بین‌المللی علیه جمهوری اسلامی</p>                                               | <p>استراتژی حداکثر-حداقل (ST)</p> <p>۱. مدیریت مستقل حساب‌های ارزی بانک مرکزی (مالی)</p> <p>۲. توجه به نیازهای سرمایه‌گذاری داخلی و افزایش پتانسیل آن (تلفیقی)</p> <p>۳. بهره‌گیری از سامانه‌های جامع اطلاعاتی ملی و منطقه‌ای برای ارزیابی سرمایه‌گذاری‌ها (تلفیقی)</p>                                                                                                                                                                                                                | <p>استراتژی حداقل-حداقل (WT)</p> <p>۱. تقویت نهادهای نظارت‌کننده بر مصارف منابع صندوق توسعه (مدیریتی)</p> <p>۲. ایجاد مجاری قانونی برای وصول مطالبات و لزوم تعیین تضامین دولتی برای بازگشت منابع صندوق (تلفیقی)</p> <p>۳. جلوگیری از تبدیل درآمد ناشی از فروش نفت به ریال و ایجاد تورم و بیماری هلندی (تلفیقی)</p>                            |

### اولویت‌بندی راهبردهای قابل قبول

در تحلیل صورت گرفته سه راهبرد مالی، مدیریتی و تلفیقی در نظر گرفته شد که برای اولویت‌بندی آن‌ها از ماتریس برنامه‌ریزی کمی استفاده می‌شود. تصمیم‌گیری درباره استراتژی‌های قابل قبول در برنامه‌ریزی‌ها با استفاده از تجزیه و تحلیل علمی و قضاوت شهودی صورت می‌گیرد. طی این مرحله در ارتباط با استراتژی‌های قابل قبول تصمیم‌گیری می‌شود. جذابیت هر استراتژی با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی کمی مشخص شده و استراتژی‌های دارای جذابیت بالا به عنوان استراتژی‌های مورد تأکید و اولویت‌دار در برنامه‌ریزی‌ها تعیین می‌گردند.

- برای تهیه جدول برنامه‌ریزی کمی استراتژیک در برنامه‌ریزی‌ها، مراحل زیر طی می‌شود:
  - ابتدا عوامل داخلی و خارجی و امتیاز وزنی هر یک از آن‌ها به جدول برنامه‌ریزی استراتژیک منتقل شده، سپس کلیه استراتژی‌های قابل قبول پیشنهاد شده، در ردیف بالای ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک فهرست می‌شوند؛
  - در مرحله بعد می‌بایست نمره‌های جذابیت را مشخص کنیم، آن‌ها مقدار عددی هستند که جذابیت هر استراتژی را در یک مجموعه از استراتژی‌ها نشان می‌دهند. برای تعیین نمره جذابیت باید عوامل داخلی و خارجی را که در موفقیت شرکت نقش عمده دارند، بررسی نمود و اهمیت نسبی یک استراتژی نسبت به سایر استراتژی‌ها مشخص گردد. نمره جذابیت به این شکل خواهد بود: ۱= بدون جذابیت، ۲= تا حدی جذاب، ۳= دارای جذابیت معقول و ۴= بسیار جذاب. البته این روند نمره دادن وقتی انجام می‌شود که از عملکرد و جذابیت آن استراتژی مطمئن باشیم و اگر اصلاً آن استراتژی جذابیتی نداشت؛ در آن صورت نباید به این عامل نمره جذابیت داده شود؛
  - برای به دست آوردن جمع امتیاز جذابیت، وزن‌های مرحله اول را در امتیاز جذابیت مرحله دوم ضرب می‌کنیم؛ به این ترتیب، مجموع امتیاز جذابیت هر یک از عوامل هر استراتژی به دست می‌آید. جمع امتیازهای جذابیت نشان‌دهنده جذابیت هر یک از عوامل در یک مجموعه از استراتژی‌ها است؛

- از جمع امتیازهای جذابیت هر ستون جدول برنامه‌ریزی کمی استراتژیک، امتیاز جذابیت نهایی هر یک از استراتژی‌ها به دست می‌آید که بیانگر استراتژی‌هایی است که از جذابیت بیشتری برخوردار هستند.

امتیاز جذابیت بیشتر، نشان‌دهنده مطلوبیت استراتژی نسبت به سایر استراتژی‌ها است؛ در نتیجه بهترین استراتژی‌ها را اولویت‌بندی می‌کند.

| استراتژی‌ها        |               |                     |               |                  |               | ضریب اهمیت | عوامل داخلی و خارجی |  |
|--------------------|---------------|---------------------|---------------|------------------|---------------|------------|---------------------|--|
| استراتژی ۳- تلفیقی |               | استراتژی ۲- مدیریتی |               | استراتژی ۱- مالی |               |            |                     |  |
| جمع امتیاز         | امتیاز جذابیت | جمع امتیاز          | امتیاز جذابیت | جمع امتیاز       | امتیاز جذابیت |            |                     |  |
| 0.0796             | 4             | 0.0298              | 1.5           | 0.0796           | 4             | 0.019923   | S1                  |  |
| 0.0697             | 3.5           | 0.0199              | 1             | 0.0796           | 4             | 0.019923   | S2                  |  |
| 0.0314             | 2             | 0.0629              | 4             | 0.0157           | 1             | 0.015747   | S5                  |  |
| 0.0341             | 3.5           | 0.0341              | 3.5           | 0.0292           | 3             | 0.009744   | S3                  |  |
| 0.0215             | 4             | 0.0081              | 1.5           | 0.0215           | 4             | 0.005394   | S6                  |  |
| 0.0081             | 2             | 0.0163              | 4             | 0.0061           | 1.5           | 0.004089   | S4                  |  |
| 0.300604           | 4             | 0.1127265           | 1.5           | 0.225453         | 3             | 0.075151   | W11                 |  |
| 0.274992           | 4             | 0.137496            | 2             | 0.240618         | 3.5           | 0.068748   | W7                  |  |
| 0.2064125          | 3.5           | 0.176925            | 3             | 0.11795          | 2             | 0.058975   | W6                  |  |
| 0.13143            | 3             | 0.13143             | 3             | 0.13143          | 3             | 0.04381    | W5                  |  |
| 0.06403            | 2             | 0.12806             | 4             | 0.0480225        | 1.5           | 0.032015   | W8                  |  |
| 0.04381            | 2.5           | 0.070096            | 4             | 0.017524         | 1             | 0.017524   | W10                 |  |
| 0.0342055          | 3.5           | 0.0244325           | 2.5           | 0.029319         | 3             | 0.009773   | W4                  |  |
| 0.018198           | 2             | 0.027297            | 3             | 0.018198         | 2             | 0.009099   | W9                  |  |
| 0.0227475          | 2.5           | 0.036396            | 4             | 0.009099         | 1             | 0.009099   | W3                  |  |
| 0.01348            | 2             | 0.02696             | 4             | 0.01011          | 1.5           | 0.00674    | W2                  |  |
| 0.009099           | 1.5           | 0.018198            | 3             | 0.009099         | 1.5           | 0.006066   | W1                  |  |
| 0.077976           | 4             | 0.029241            | 1.5           | 0.038988         | 2             | 0.019494   | O6                  |  |
| 0.054492           | 4             | 0.013623            | 1             | 0.0204345        | 1.5           | 0.013623   | O3                  |  |
| 0.045144           | 4             | 0.022572            | 2             | 0.022572         | 2             | 0.011286   | O4                  |  |
| 0.014364           | 3             | 0.014364            | 3             | 0.014364         | 3             | 0.004788   | O1                  |  |
| 0.014592           | 4             | 0.007296            | 2             | 0.014592         | 4             | 0.003648   | O5                  |  |
| 0.008037           | 3             | 0.010716            | 4             | 0.008037         | 3             | 0.002679   | O2                  |  |

|           |     |           |     |          |     |          |     |       |
|-----------|-----|-----------|-----|----------|-----|----------|-----|-------|
| 0.666396  | 4   | 0.5830965 | 3.5 | 0.666396 | 4   | 0.166599 | T10 |       |
| 0.291159  | 3   | 0.388212  | 4   | 0.388212 | 4   | 0.097053 | T6  |       |
| 0.2063025 | 2.5 | 0.330084  | 4   | 0.247563 | 3   | 0.082521 | T7  |       |
| 0.220056  | 4   | 0.082521  | 1.5 | 0.110028 | 2   | 0.055014 | T2  |       |
| 0.12456   | 4   | 0.12456   | 4   | 0.07785  | 2.5 | 0.03114  | T9  |       |
| 0.097572  | 4   | 0.0609825 | 2.5 | 0.073179 | 3   | 0.024393 | T8  |       |
| 0.06228   | 3   | 0.02076   | 1   | 0.04152  | 2   | 0.02076  | T4  |       |
| 0.0635775 | 3.5 | 0.054495  | 3   | 0.054495 | 3   | 0.018165 | T1  |       |
| 0.035811  | 3   | 0.047748  | 4   | 0.011937 | 1   | 0.011937 | T5  |       |
| 0.045672  | 4   | 0.045672  | 4   | 0.017127 | 1.5 | 0.011418 | T3  |       |
| 3.3913    |     | 2.8970    |     | 2.8958   |     | 1        |     | مجموع |

در جدول ذیل راهبردها با توجه به جمع نمرات جذابیت و اولویت جمع نمرات آن‌ها طبقه‌بندی شده‌اند و از میان سه راهبرد مورد مطالعه، راهبرد تلفیقی که در آن به صندوق مشترک تأمین مالی منطقه‌ای و جذب سرمایه برای پروژه‌های چندجانبه و بین کشوری برای جلوگیری از بیماری هلندی توجه شده است، از اولویت بالاتری برخوردار است.

| ردیف | راهبرد  | نمره   |
|------|---------|--------|
| ۱    | مالی    | ۲۸۹۵۸  |
| ۲    | مدیریتی | ۲۸۹۷۰  |
| ۳    | تلفیقی  | ۳۰۳۹۱۳ |

## ۶. نتیجه‌گیری و خلاصه

تحلیل SWOT-AHP فرآیند تأثیرگذاری در تعیین بهترین استراتژی است. تحلیل فرصت‌ها و تهدیدات خارج اساساً برای ارزیابی این امر به کار می‌رود که بررسی کنیم آیا سازمان می‌تواند از فرصت‌ها استفاده کرده و تهدیدات را به حداقل برساند و همچنین این تجزیه و تحلیل نقاط ضعف برای بررسی عملکرد داخلی شرکت‌ها حائز اهمیت است. این تحلیل قادر است به سازمان‌ها کمک کند وضعیت کلی خود را نسبت به سایر سازمان‌های مشابه مورد ارزیابی و سنجش قرار دهد.

در راستای جست‌وجوی یافتن بهترین شیوه مدیریتی برای صندوق توسعه، ابتدا به تدوین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید مرتبط با شیوه مدیریتی صندوق و پس از آن با ایجاد ساختار سلسله مراتبی از ماتریس SWOT و با کمک AHP به مقایسه دو به دو و زوجی عوامل در هر کدام از گروه‌های SWOT به صورت مجزا پرداخته شد و از این طریق مهم‌ترین اولویت‌ها در هر گروه و نیز بر اساس دسته‌بندی‌های کیفی شناسایی شد؛ همچنین در ادامه مسیر به منظور شناسایی مناسب‌ترین استراتژی توسعه با توجه به هر یک از ابعاد مدیریت صندوق ابتدا معیارها دو به دو با توجه به هر زیر معیار مقایسه شدند، سپس اولویت استراتژی‌ها با توجه به هر یک از ابعاد مدیریت صحیح صندوق توسعه با تلفیق وزن نسبی زیرمعیارها و گزیدارها تعیین گردیدند. در نهایت با تلفیق وزن‌های نسبی معیارها، زیرمعیارها و گزیدارهای تحقیق، استراتژی تدافعی (۴۷٪) با اختلاف بالایی نسبت به سایر استراتژی‌ها، گزینه‌ای مطلوب برای مکانیزم مدیریتی صندوق شناسایی شد.

در ادامه تحلیل با در نظر گرفتن سه راهبرد مالی، مدیریتی و تلفیقی و با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی کمی راهبردها بر اساس نمرات جذابیت و اولویت جمع نمرات آن‌ها طبقه‌بندی شده و از میان سه راهبرد مورد مطالعه راهبرد تلفیقی که در آن به صندوق مشترک تأمین مالی منطقه‌ای و جذب سرمایه برای پروژه‌های چندجانبه و بین‌کشوری برای جلوگیری از بیماری هلندی توجه شده است، از اولویت بالاتری برخوردار شد؛ بنابراین راهبرد، پیشنهاد می‌شود تا در مهم‌ترین اقدام با استفاده از دلار نفتی برای ایجاد زیرساخت و سرمایه‌گذاری در بخش‌های کلیدی اقدام شود تا به سبب این امر از بروز تورم و بیماری هلندی جلوگیری به عمل آید. برای این امر می‌بایست به ضرایب پیوندی بخش‌ها در اقتصاد توجه داشت تا اولویت‌های سرمایه‌گذاری تعیین شده زیرا نرخ رشد اقتصادی در بلندمدت به تخصیص هرچه بیشتر منابع در بخش‌های مهم اقتصادی دارد تا بتواند بیشترین تأثیر را بر متغیرهایی نظیر تولید، اشتغال و درآمد در کل اقتصاد بگذارد. همچنین برای دریافت منابع پرداختی به بخش‌ها می‌بایست مجاری قانونی برای وصول مطالبات صندوق تعیین شده و صندوق نسبت به منابع پرداختی تضامین معتبری دریافت کند تا بدین صورت روند کنونی دگرگون شده و اهمال و امهال به حداقل برسد. در کنار این موارد پشتیبانی از صندوق مشترک تأمین مالی منطقه‌ای می‌تواند اقتصادهای منطقه را مکمل یکدیگر ساخته، تولید منطقه‌ای را افزایش داده، بازارهای منطقه را به هم پیوند زده و منطقه را جهت ایجاد

بازار آزاد منطقه‌ای آماده سازد. همچنین این سرمایه‌گذاری به ایجاد زنجیره تولید منطقه‌ای بر اساس ظرفیت‌های محیطی و نیاز بازارهای منطقه کمک کرده و همگرایی اقتصادی در منطقه را تسهیل می‌بخشد. صندوق‌های ثروت ملی در منطقه اکو ظرفیت قابل توجهی داشته و با توجه به شناخت از محیط و بازار قادرند مناسب‌ترین و سودآورترین بخش بازار منطقه را انتخاب و سرمایه‌گذاری مشترک جهت ایجاد زنجیره تولید منطقه‌ای را صورت دهند. با ایجاد شبکه صندوق‌های توسعه ملی در منطقه با هدف ارتقای حجم سرمایه‌گذاری منطقه‌ای علاوه بر حفظ سرمایه و افزایش سود این صندوق‌ها و اطمینان از امنیت سرمایه‌گذاری و بازگشت سرمایه، شاهد شکوفایی پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های داخل منطقه در حوزه‌هایی همچون انرژی، صنعت، کشاورزی و زنجیره تولید منطقه‌ای خواهیم بود و می‌توان به افزایش تعداد مگا‌هلدینگ‌های منطقه‌ای مندرج در فهرست هزار شرکت بزرگ جهان کمک کرد. امید آنکه با توجه به نتایج تحقیق و استراتژی و راهبردهای پیشنهادی بتوانیم از توانمندی‌های صندوق بیش از پیش بهره‌مند شویم.

## ۷. توصیه‌های سیاستی

- برای اجرای طرح‌های رفاهی که جامعه بسیار به آن نیازمند است، به منابع فراوان احتیاج داریم که این منابع مالی نه از طریق فروش نفت بلکه می‌بایست از ناحیه سود صندوق تأمین شود. در این راستا صندوق‌های تخصصی خواهند توانست با مدیریت صحیح این وجوه را به یک سرمایه پویا و پایدار تبدیل نمایند. این راهکار علاوه بر تأمین عدالت بین نسلی در برقراری عدالت درون نسلی هم تأثیرگذار خواهد بود.
- جامعه در حال گذار ما به شدت نیازمند منابع برای توسعه زیرساخت‌های اجتماعی و اقتصادی است؛ بنابراین می‌بایست قسمتی از درآمد صندوق به این امور اختصاص یابد. در کنار آن برنامه تأمین مالی طرح‌های موجه و مولد بخش خصوصی و نیز تأمین اعتبارات طرح‌های سودآور دولت را می‌توان در چارچوب برنامه اعطای تسهیلات صندوق پوشش داد.
- شیوه صحیح مدیریت منابع صندوق برخورد فعال با وجوه پس‌انداز است و بدین جهت لازم است نهادهایی طراحی کنیم تا بتوانند این وجوه را به انواع مختلف مالی و فیزیکی تبدیل و با

انتخاب پرتفلیوی مناسب، قدرت خرید این منابع را در مسیری بهینه حداکثر کنند. منابع صندوق تحت مدیریت پرتفوی صندوق قرار گرفته و با رعایت اصول در بازارهای مالی بین‌المللی و یا داخلی به انواع دارایی‌های مالی تبدیل می‌شود. در این فرایند در قبال پذیرش خطرپذیری‌های منطقی، جریان درآمدی نوینی در قالب بازده و سود دارایی‌های مالی صندوق شکل می‌گیرد. به این ترتیب در مرحله اول کارکرد صندوق سرمایه‌های زیرزمینی و تجدیدناپذیر که در معرض تکانه‌های مثبت و منفی برونزا قرار داشتند به سرمایه‌های مالی پویا، باثبات و دارای بازده مستمر تبدیل می‌شوند. بنابراین، اصلی‌ترین کارکردهای صندوق که شامل افزایش ثبات اقتصادی، جلوگیری از ورود تکانه‌های برونزا و تأمین ملاحظات عدالت بین نسلی و حفظ اصل این سرمایه‌ها بود، به دست می‌آید. پس از این، مرحله دوم کارکرد صندوق که مدیریت مصرف جریان درآمدی نوین است، آغاز می‌شود. مصارف این جریان درآمدی در قالب دو محور اصلی تحت عنوان‌های: برنامه اعطای تسهیلات و برنامه اعطای کمک انجام می‌گیرد. تمایز این دو برنامه از هم این است که برنامه اعطای تسهیلات به طور عمده در قالب تأمین اعتبار طرح‌های سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و به‌ندرت دولتی است که به شکل وام و توسط کارگزاران در اختیار متقاضیان قرار می‌گیرد و اصل و سود آن دوباره به صندوق برمی‌گردد. ولی وجوهی که در قالب برنامه کمک اعطا می‌شود به شکل بلاعوض بوده و به طور عمده برای تقویت و تجهیز نهادهای توسعه‌ای، تقویت نظام تأمین اجتماعی و فراهم‌سازی زیرساخت‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است.

- این صندوق در صورتی می‌تواند منجر به ثبات اقتصادی گردد که باعث تزریق نقدینگی مصرفی در سطح جامعه نشود و پایه پولی را افزایش ندهد؛ در صورتی که دارایی حساب در امور مصرفی همچون کمک به اقشار مختلف جامعه و بالا بردن سطح مصرف مردم صرف گردد، این مهم تحقق نخواهد یافت.

- باید پذیرفت که با توجه به تجربیات جهانی، بزرگ‌ترین مشکلات در زمینه تخصیص نابجای منابع و شکست در حفظ سلامت مالی صندوق‌ها، برای صندوق‌هایی رخ داده است که مدیریت، نظارت و تصمیم‌گیری امور آنان در ساختار دولتی و قوه مجریه تعریف شده است. از

این رو، می‌باید شرایطی را فراهم نمود که دولت‌ها نتوانند به‌سادگی از منابع صندوق استفاده کنند و از طرف دیگر مکانیزم مشخصی برای وصول مطالبات معوقه ایجاد شود.

## منابع

- باستانی، علیرضا، رزمی، سید محمدجواد، ناجی میدانی، علی‌اکبر، بکی حسکویی، مرتضی. (۱۳۹۶). تخصیص بهینه درآمدهای نفتی به صندوق توسعه ملی: تحلیل بهینه‌یابی پویا. ۳(۶). ۱۳۵-۱۶۹.
- بهبودی، داود. (۱۳۸۴). نقش صندوق توسعه ملی در ثبات و اصلاح ساختار اقتصادی ایران. رساله دوره دکتری. دانشگاه تربیت مدرس.
- بهبودی، داود، متفکر آزاد، محمدعلی، محمدزاده، پرویز، صادقی، سیدکمال، ممی-پور، سیاب. (۱۳۹۱). صندوق توسعه ملی یا توزیع مستقیم درآمدهای نفتی، مجلس و راهبرد. ۱۹(۷۱). ۳۸-۸۴.
- پاسبانی، ابوالفضل، چشمی، علی، پيله فروش، میثم. (۱۳۹۶). تأثیر نهادهای سیاسی بر عملکرد صندوق‌های نفتی ایران، نروژ و عربستان. ۱۷(۶۷). ۲۵۳-۲۹۰.
- پیرس، جان، راینسون، ریچارد برادن. (۱۳۹۳). مدیریت استراتژیک: تدوین، پیاده‌سازی و کنترل. مترجم: محمدحسین بیرامی. چاپ دوم. تهران. سازمان مدیریت صنعتی.
- چوپچیان، شهلا، مؤمنی، هادی. (۱۳۹۵). تصمیم‌گیری چندمعیاره: رویکرد فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و به‌کارگیری تحلیل سوات. تهران. سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- حسین‌زاده یوسف‌آباد، سید مجتبی، مهرآرا، محسن، توکلیان، حسین. (۱۳۹۶). نقش صندوق توسعه ملی در کاهش نوسانات اقتصادی ایران. فصلنامه اقتصاد مالی، ۱۱(۴۱). ۱-۴۱.
- رهبر، فرهاد، سلیمی، احسان. (۱۳۹۴). نقش انضباط مالی دولت و صندوق توسعه ملی در کاهش بیماری هلندی در اقتصاد ایران. ۴(۱۴). ۲۱۹-۲۴۳.
- زبردست، اسفندیار. (۱۳۸۰). کاربرد فرایند تحلیل سلسله مراتبی در برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای. مجله هنرهای زیبا. ۱۰. ۱۲-۲۱.

- شفیعی، سعیده، مرعشی علی‌آبادی، سارا. (۱۳۹۱). چالش‌های اساسی پیش روی مدیریت صندوق توسعه ملی در برنامه پنجم توسعه. راهبرد اقتصادی. ۱(۲).
- صادقی، حسین، بهبودی، داود. (۱۳۸۴). صندوق ذخیره توسعه و عمران ملی. مجله اقتصادی. ۵۱ و ۵۲. ۵۲-۲۳.
- صادقی، حسین، بهبودی، داود. (۱۳۸۱). صندوق توسعه ملی: نهاد اصلاح ساختار اقتصادی. مجموعه مقالات دومین همایش اقتصاد ایران. تهران. دانشگاه تربیت مدرس.
- قدیرزاده، سجاد، مکیان، سید نظام‌الدین، بخشی دستجردی، رسول، فیض‌پور، محمد علی. (۱۴۰۰). تأثیر سناریوهای متفاوت سهم درآمدهای نفتی در صندوق توسعه ملی بر متغیرهای تولید و اشتغال: مطالعه موردی ایران. فصلنامه نظریه‌های کاربردی اقتصاد. ۸(۳). ۱۴۱-۱۶۶.
- قدسی‌پور، حسن. (۱۳۹۱). فرآیند تحلیل سلسله مراتبی. تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- کریمی‌فرد، حسن. (۱۳۹۱). ارزیابی صندوق درآمدهای ملی ناشی از فروش منابع طبیعی تجدیدناپذیر؛ با تأکید بر صندوق توسعه جمهوری اسلامی. فصلنامه مجلس و راهبرد. ۱۸(۶۸). ۱۴۷-۱۸۴.
- کلانتری، خلیل، چوپچیان، شهلا. (۱۳۹۴). انتخاب مناسب‌ترین روش برای جبران خسارت طبیعی وارد بر بخش کشاورزی در ایران به روش AHP. اقتصاد و توسعه کشاورزی. ۲۳(۹۲). ۱۶۹-۱۹۱.
- گلکار، کوروش. (۱۳۸۵). مناسب‌سازی تکنیک تحلیلی سوات برای کاربرد در طراحی شهری. نشریه صفا. ۴۱(۱۵). ۴۴-۶۵.
- مهدویان، محمد هادی. (۱۳۸۵). بازنگری کارکرد و ساختار حساب ذخیره ارزی. مرکز تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام. معاونت پژوهش‌های اقتصادی. گروه پژوهشی برنامه و بودجه. ۳(۱۴). ۱۶۱-۱۸۵.
- محمودی، وحید، عبده تبریزی، حسین، شیرکوند، سعید، قهرمانی، رضا. (۱۳۹۸). الگوی حکمرانی و تخصیص منابع در صندوق توسعه ملی ایران. فصلنامه اقتصاد مالی. ۱۳(۴۹). ۴۷-۱۰۰.

- معتمدی، منیره. (۱۳۸۸). صندوق توسعه ملی و ضرورت تجدید ساختار نهادهای مدیریتی (نگاهی بر اصول سانتیاگو). ۷(۱۲۵). ۱۲۹-۱۳۵.
- محمدی لرد، عبدالمحمود. (۱۳۸۸). فرآیندهای تحلیل سلسله مراتبی و شبکه‌ای به همراه معرفی نرم‌افزار SuperDecisions. تهران: انتشارات البرز فردانش.
- مؤمنی هلالی، هادی، احمدپور، امیر. (۱۳۹۴). شناسایی مناسب‌ترین نظام بهره‌برداری جهت پایداری فعالیت‌های زراعی استان مازندران با استفاده از تصمیم‌گیری چندمعیاره. طرح پژوهشی باشگاه پژوهشگران جوان دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری.
- مهرآرا، محسن، دهقان منشادی، محمد، پوررحیم، پروین. (۱۳۸۹). بررسی نقش صندوق‌های نفتی در کنترل بی‌ثباتی اقتصاد کلان در کشورهای نفت‌خیز. فصلنامه راهبرد. ۱۹(۵۷). ۸۵-۱۰۷.
- نبی‌زاده، علی‌حسین، فرزین، محمدرضا، خاندوزی، احسان. (۱۳۹۷). ارائه الگوی مناسب صندوق ثروت ملی ایران با تأکید بر مقاوم‌سازی اقتصاد. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی. ۸، ۱۰۷-۱۳۱.
- نوفرستی، محمد، عبدالحی، مسعود. (۱۳۹۵). ارزیابی اثر تخصیص منابع صندوق توسعه ملی، به بخش‌های مختلف اقتصادی: تحلیلی در چهارچوب الگوی اقتصادسنجی کلان ساختاری. فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی. ۱، ۱۰۷-۱۲۵.
- Gomontean, B. Gajaseni, J., Edward-jones, G. & Gajaseni, N.(2008). The development of appropriate ecological criteria and indicators for community forest conservation using participatory method: A case study in northeastern Thailand. Ecological indicators, 8, 614-624.
- Soma, k.(2003). How to involve stakeholders in fisheries management, a country case study in trinidad and Tobago. Marine policy, 27(1), 47-58.
- Coyle, G.(2004). Practical Strategy. Open access material.
- Ghodsypour, S. H., & O Brien, C. (1997). An integrated method using the analytical hierarchy process with goal programming for multiple sourcing with discounted prices. Proceeding of the 14th international conference, Osaka.
- Saaty, T. L.(1997). A scaling method for priorities in hierarchical structures. Journal of mathematical Psychology, 15(3). 234-281.
- Ritson, N.(2013). Strategic management second edition, Neil Ritson & Bookboon.com, ISBN 978-87-403-0506-7.

- Fasano, U. (2000), Review of the experience with oil stabilization and savings funds in selected countries. IMF Working Paper, WP/00/112. International Monetary Fund, Washington DC.
- Davis, J., Ossowski, R., Daniel, J., & Barnett, S. (2001), Stabilization and savings funds for non-renewable resources. Occasional Paper 205. International Monetary Fund, Washington DC.
- Sorhun, Engin, (2007), Oil Boom, Chewing Gum, and Oil Fund, Bureau of Theoretical and Applied Economics, Louis Pasteur University.
- Yang Xiaoji (2010), Theory and Practice of Sovereign Wealth Fund, Diplomarbeit dell, Universitat Wien.
- Montambault Trudelle, Alexis.(2022). The Public investment fund and salmans state: The political drivers of sovereign wealth management in Saudi Arabia, Review of International Political Economy, 1-25.
- Terkper, seth E. (2022). The PRMA as Ghanas petroleum-based sovereign wealth fund (SWF): Fiscal framework and performance, Petroleum resource Management in Africa, 255-290.
- Mbo, Mbako. Adjasi, Charles Komla Delali. (2020). Sovereign Wealth Management, Contemporary Issue in Development Finance, 207-234.
- Godsell, David.(2022). Financial reporting consequences of sovereign wealth fund investment, Contemporary accounting research, 39(3), 2090-2129.
- Sanchez, M. Emerson. Lamchek, Jayson. Manantan, Bryan. (2021). Sovereign wealth fund policy options for Philippine off-shore energy resources, ASOG working paper series, 21-26.
- Boubakri, Salem. Harrouch, Ahlem. (2022). Do sovereign wealth funds dampen the effect of oil market volatility on gross domestic product growth?, Journal of energy markets, 15(2).