تدوین و ارزیابی استراتژی‌های توسعه بازارچه مزیت کیله براساس
مدل (SWOT) و فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP)

غلامرضا رحمی۱ اسدالله خدیوی۲ محمد شیخه پور۳
mohamadshekhapor@yahoo.com

زمان تهیه: ۱۳۹۹/۰۴/۲۵
تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۲۳
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۲۳

چکیده:
توسعه نیافته‌گی مناطق مزیت در مقابل مناطق مرکزی کشور، مسئله امنیت و بی‌کاری
و بسیاری از مسئای دیگر مرتبط با مناطق مرزی از یکسو و بحث تحریم کشور از سوی
دیگر، اهمیت بازارچه‌های مزیت را به منظور جهت بخشیدن به صادرات و واردات و
همجنس رفع مسائل مناطق مرزی، بخشی از پیش برگشته می‌سازد. به توجه به اهمیت
بازارچه مزیت کیله در استان آذربایجان غربی، این پژوهش به آن است تا به تدوین
و ارزیابی استراتژی‌های توسعه بازارچه مزیت کیله بپردازد. برای تدوین
استراتژی‌های توسعه بازارچه مزیت کیله بپردازد، مدل SWOT استفاده‌شده
به تعمیم اهمیت هریک از عوامل شناخته شده توسط راهکاری برای ارزیابی گریزه‌های
تصمیم‌گیری و تکنیک TOW (ANP) در نظر گرفته شده است. تحلیل شبکه‌ای قابلیت نشان داده که
درونی عوامل (SWOT) را دارای است و وزن‌های عوامل استراتژی‌های و وزن‌های عوامل فرعی
و اولویت‌های استراتژی‌های جایگزین را تحت تاثیر قرار می‌دهد. نتایج نشان داد که از بین
عوامل (SWOT) تهمیده‌ای از بیشترین اولویت برخوردار بودند و پس از آنها ضعف‌ها
بودند که این نتایج نشان دهنده آسیب‌پذیری بازارچه است و همچنین از بین استراتژی‌های
استراتژی‌های ST تنوین یا قوت – تهدید) بیشترین اولویت را کسب کردنده.

۱. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب
۲. استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب
۳. استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب
۴. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه سیستان و بلوچستان
واژگان کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک، استراتژی، تجزیه و تحلیل

پارازه‌ای از مرزی

مقدمه:

مطالعات نشان می‌دهد در برخی مناطق مرزنشین از گذشته به لحاظ همگنی و اکولوژیک، خصوصیات اجتماعی و قربانی‌های قومی به مردم مرزنشین آسیاب مرزها از یک‌سوز و نبود یک راهبرد آمیزش در برنامه‌های توسعه ملی در سوی دیگر، پیوسته انگیزه‌ساز بسیاری از تحرکات غیر رسمی و مبادلات ناخواسته، جابجایی و انتقال جمعیت به صورت کوچ‌ای دسته‌جمعی به کشورهای همسایه و شهرهای بزرگ بوده است. اثرات منفی این جریان‌ها بر تغییرات اقتصادی- تحرکات کشور، آشکار و نامناسب ساختاری و عدم ثبات جمعیت مناطق مرزنشین بر کسی پوشیده نیست. وجود چنین تفاوت‌ها و عدم تعلق‌های منطقه‌ای، تاثیرات عمده‌ای در روند توسعه مناطق مرزی بر جای گذاشته است. (افتخرايي زکالا، 1387، همكاران، 7)

براساس مستندات، مطالعات و تحقیقات انجام شده در ایران این، ملاحظه می‌شود به دلیل وجود اهمیت و حساسیت‌های ویژه مناطق مرزی، توجه خاصی در جهان به مطالعات آمیزش این مناطق معمول شده است که می‌توان آن را در دو جنبه علمی و عملی مورد نظر قرار داد:

از جنبه علمی نتایج مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که کشورهایی با مسامحت گسترشده و سبب ماندن ایران، دارای تفاوت‌ها و عدم تعلق‌های منطقه‌ای و فضایی مشهودی بین مناطق مرکزی و منطقه‌ای هستند که این عدم تعلق‌های تأثیرات عمده‌ای در دو جهت بر جای گذاشته است: یکی حرکت توسعه را یک دستی مواجه ساخته و در مرحله بعد نیز به گسترش نامنی در مناطق مرزی منجر شده و کل نظام توسعه، امتیاز و مدیریت این منطقه را تحت تأثیر قرار داده است.

از جنبه عملی نیز کشورهایی که در گردی مسائل نامنی در مناطق مرزی خود بوده‌اند، دریافت‌های که عمده‌ترین مسائل مربوط به این نامنی‌ها، ناشی از شرایط توزیع یافته و پیامدهای تبعی آن بوده است. به عبارت دیگر، شرایط فقر و تغییرات دراین مناطق می‌تواند محیط مناسبی جهت بروز نامنی‌ها و تحريك دشمنان در بهره‌برداری از...
سریل‌هایی به‌وجود آمده در این مناطق شود. (شایان، 1382) (1383)

چنین واقعیت‌هایی است که امروزه در دو سوی مرز باعث شده تا کشورهای همسایه در قلب بازار‌های مشترک مرزی که از شناخته شدتنها روش‌های توسه اقتصادی مرزنشین‌ها به شمار می‌روند و می‌تواند تجربی اساسی در تولیدی ایجاد اشتغال، تثبیت جمعیت مرزنشین‌ها، افزایش درآمد و در نهایت توسه پایدار ایجاد نماید، به سمت همکارهای منطبق منطقه‌ای هدایت شوند.

از طرفی دگرگونی‌ای وصف‌نابیندی کنونی همه جنبه‌های فردی و اجتماعی و از جمله اوضاع اقتصادی، تولید، تجارت و بازرگانی را در برگرفته است. در نتیجه سیاست‌های بازرگانی (از جمله بازارچه‌های مرزی) که در دهه‌ای پیش به عنوان ابزاری در دست مدیران برای مقابله با محیط‌های پیچیده مورد استفاده قرارگرفته بود، با ابعاد جدیدی مواجه شده است. کسب توانایی برای روابطی با شرایط و موقعیت‌های خاص ایجاد می‌کند تا جهت گیری‌های استراتژیک سازمانی و اهمیت آن مورد توجه قرارگیرد و آشنایی با تصمیمات استراتژیک و تکنیک‌ها و فنونی که می‌تواند در متوفر واقع شدن آن تصمیم‌ها نقش داشته باشد، ضرورت یابد. (نجد عطایی، 1384)

بنابراین باید پیش‌بینی که امروز بازارچه‌های مرزی کشور نیاز به تهیه و تدوین یک برنامه‌ریزی استراتژیک دارد. پس ضروری است یک تحلیل منطقی و یک نگاه جامع از کلیات محیطی این بازارچه‌ها در چهارچوب یک پروژه علمی ارائه نمایم.

به این دلیل، محققان در همین راستا سعی دارند تا بررسی بازارچه کلیه در آذربایجان غربی، به‌طور مداوم، استراتژی مناسب جهت این بازارچه‌ها اقدام نمایند. برای اساس، قصد اصلی محققان تدوین استراتژی توسه بازارچه مرزی کلیه بررسی تحلیل SWOT و فرانلد (ANP) است.
ادیب‌ات پژوهش:
بازارچه مرزی

ایجاد بازارچه‌های مرزی را نیز می‌توان در راستای گسترش همکاری‌های منطقه‌ای تلقی کرد و به عنوان یک راه‌حل اقتصادی برای کاهش بحران‌های منطقه‌ای، ایجاد کننده ثبات در مناطق مرزی و گسترش هماهنگ‌های تولیدی و تجاری محسوب کرد. به این طریق می‌توان رفاه حاصل از تجارت را در این نواحی که از مکانیسم‌های معارض نسبت به سایر نقاط کشور برخوردارند، فراهم کرد. این امر در صورتی تحقق می‌یابد که عملکرد بازارچه‌ها هدف‌مند بوده و در نهایت منتهی به گسترش تولیدی، اشتغال و صادرات شود؛ در غیر این صورت می‌تواند آثار زیان‌باری برای اقتصاد کشور به همراه داشته باشد.

(رازینی و باستانی، ۱۳۸۱)

جمهوری اسلامی ایران دارای همسایگان متعدد و مرزهای مشترک طولانی با کشورهای همسایه است. در طول نوار مرزی موجود، افراد بومی سکونت دار که از گذشته‌های دور از طریق تبادل کالا و اشخاص آن سوی مرز نیازمندی‌های خود را برطرف می‌نمودند. از سوی دیگر، مشاهدات انجام شده نشان می‌دهد که در ارمناطق مرزی کشور، افراد ساکن فاقد اکنون رفاهی و توسعه‌ای مناسب بوده‌اند و این باعث افتراقیات مهاجرت مردم این مناطق و همچنین روان فاجعه در بین آنها شده است. بنابراین، می‌بایست با عوامل اصلی نامناسب بطور بنیادی مقاومه و ریشه‌های آن را از درون نابودکرد. مستندی جمهوری اسلامی ایران یکی از موارد این پدیده‌ها سعی در ایجاد اشتغال و توسعه اقتصادی-اجتماعی این مناطق دارد و به همین منظور نیز بحث ایجاد و توسعه بازارچه‌های مرزی در مناطق مرزی کشور مطرح شده است. (رحمی، ۱۳۸۱)

در واقع اقتصاد مناطق مرزی می‌تواند نقش بزرگی در ترقی و پیشرفت توسعه اقتصاد نواحی مرزی، بهبود استانداردهای زندگی مردم، کاهش فقر، توزیع مناسب درآمد، ایجاد روابط دوستانه و آشنایی تراهم‌سایگان خارجی و تسريع همکاری‌های بین نواحی مرزی داشته باشد. (جان دویت، ۲۰۰۴)

گسترش روابط با کشورهای همسایه، کمک به توسعه منطقه‌ای، افزایش رقابت‌مبدی ایران در منطقه و همچنین توسعه تجارت با کشورهای واقع در منطقه آسیای جنوب غربی،
جزو اولویت‌های برنامه‌های توسعه و محور فعالیت بخش بزرگ‌گانی است. عراق به عنوان یکی از کشورهای واقع در منطقه آسیای جنوب غربی، می‌تواند یکی از بزرگ‌های صادرات غیرنفتی کشور در راستای دست‌یابی به اهداف برنامه‌های توسعه باشد. عراق هم‌اکنون جزو مقصدهای صادراتی ایران بوده است. براساس آمار رسمی گمرک جمهوری اسلامی ایران، در پایان سال ۱۳۹۰، بیشترین صادرات ایران بعد از اکثری چین با ارزش ۵ میلیارد و ۶۵۲ میلیون دلار (یعنی سهم ارزشی ۱۶٪) به کشور عراق با ارزش ۵ میلیارد و ۱۵۱ میلیون دلار (سهم ارزشی ۱۵.۵٪) صورت گرفته است). در عین حال این کشور در طی سال‌های آغازین سازندگی، به نقطه پر‌صدایی کشورها همسایه نیز نبیل شده است. نشانه‌ای از پتانسیل صادراتی کشور و همچنین ارائه دورنمای توسعه صادرات می‌تواند نخستین گام در بر خوردن واقعیانه در تدوین راهبرد توسعه صادرات غیرنفتی به پاور مذکور باشد. آنچه مهم است اینکه با گذشت زمان و برقراری نسبی در عراق، حضور در این کشور به مراتب سخت‌تر شده است. با توجه به اینکه رقبای تجاری ایران مثل تركیه عمده‌ای از طرق مرزهای خشکی موجود بیشتر خود را نجات می‌دهند، نقش مرزهای ایران با عراق که در حدود ۴۰ درصد از مرزهای خشکی این کشور را شامل می‌شود، از اهمیت بی‌پایانی برخوردار است. (حسن بور، ۱۳۹۰)
کشورمان در حال از دست دادن فرصت بزرگی در عراق است زیرا بازار عراق در ۵ سال آینده در مترین حالت نیاز به حکم ۷۰۰ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری دارد و این فرصتی است که در فاصله بسیار نزدیک ما قراردارد، اما مناسبانش از آن بهره درست گرفته نمی‌شود، در صورتی که می‌تواند سهم بزرگی در توسعه کشور ایفا کند. (کاشی‌فر، ۱۳۸۹)
یکی از محدودیت‌های ایران در دسترسی به بازار عراق و تحقیق پتانسیل صادراتی، نامساعد بودن فضایی کسب‌وکار و توسعه بازرگانی خارجی ایران است که این امر زمینه را برای حضور رقبای دور و نزدیک به ویژه تركیب فراهم کرده است. تركیب تئنا با یک مرز موسوم به ابراهیم خلیل در خاک واقع در استان دهوک کردستان عراق، صادرات چشم‌گیری به عراق داشته است. (حسن بور، ۱۳۹۰)
بر اساس آمار سال ۱۳۹۰ که توسط سازمان بازرگانی استان آذربایجان غربی ارائه شده ۱. گمرک جمهوری اسلامی ایران، سال ۱۳۹۱، شماره ۳۱۶، فورهنین، ص ۷.
استراتژی: 

مینتزبگر، استراتژی را به عنوان یک برنامه، جهت گیری، مسیر و یک راهنمای عمل در آینده را، راهی که از اینجا تا آنجا ادا می‌کند و به عنوان یک ارگان که رفتار ثابتی در طول زمان دارد تعریف می‌کند. (بان، 2006) سازمان‌ها برای افزایش توانمندی‌ها، رشد و بقای بلندمدت و کاهش ریسک عملیات خود نیازمند تدوین استراتژی هستند. 

سازمان می‌بایست با شناخت مفاهیم، بستر، استراتژی‌ها و چگونگی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، جهت تدارک‌های آتی، خود را ترسیم نموده تا بازآشنا با شرایط پیش‌روی خود سازگاری و انطباق داشته باشند و به عملیات و بقای خود ادامه دهند. (زره‌باش و همکاران، 1388) در فرایند آگاهی که تدوین استراتژی فواید ارزشمندی نهفته است، از جمله فواید این است که انتخاب استراتژی (اگر تنواند فعالیت‌های بخش اجرایی را تضمین کند)، 

حداکثر به میدانی شرکت این اطهامات را می‌دهد که سیاست‌های این بخش‌ها دارای هماهنگی بوده و در راستای اهداف معمول می‌باشند. (بورتر، 1384) 

مدل SWOT:

(Sرواه و نقطه‌های قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات است)، ابزار کاربردی گسترش تحلیل محیط داخلی و خارجی به منظور کسب موفقیت در شرکت‌های ارائه روشی سیستم‌های برای موقعیت‌های تکمیل برای استراتژیکی به شمار می‌آید. (فولادگر و همکاران، 2011) روش SWOT (ظیعی و همکاران، 2011) تجزیه و تحلیل شناخت نظام یافته این عوامل و استراتژی‌های است که بهترین میزان آنها را منعکس می‌سازد. این تجزیه و تحلیل بر این منطقه استوار است که استراتژی اثر بخش، قوت‌ها و فرصت‌ها را حداکثر می‌کند، در

1. Mintzberg
عين حالي‌که ضعف‌ها و تهدیدات آن را به‌حداصل‌ی می‌ساند. این فرصت ساده‌گری به‌درستی اجرای شود، تاثیرات عمده‌ای بر انتخاب و طراحی استراتژی اثر نی‌بخش خواهد داشت. (پیرس و رابینسون، 1388) نکته کلیدی این است که تجزیه و تحلیل سیست‌ماتیک (SWOT) بر هم‌گن‌نی‌وام‌ی موقعیت موسسه‌های دارد. در نتیجه چهارچوبی بود و کارآمد برای انتخاب استراتژی ارائه می‌کند. (طلایی و همکاران، ۲۰۰۹)

(را برای انتخاب استراتژیک می‌توان دست‌کم به سه شکل تجزیه و تحلیل (SWOT) مورد استفاده قرار داد. رایج‌ترین کاربرد آن چهارچوبی منطقی برای راهنمایی ببینندگان استراتژی‌های مختلف و سرانجام انتخاب استراتژی ارائه می‌شود. چهارچوبی را که یک مدیر به عنوان فرصت می‌بیند، ممکن است به‌چشم دیگری یک تهدید باقه‌پایک کند. همین‌طور می‌توان در نظر یک مدیر از طریق دیگری ضعف باشد. از این‌رو ممکن است منعکس کننده ملاحظات قدرت در سازمان و همین‌طور چشماندازهای قومی متفاوت باشد. (پیرس و رابینسون، 1388) دو مدل کاربرد تجزیه و تحلیل (SWOT)، فرصت‌ها و تهدیدات کلیدی خارجی به‌طور سیست‌ماتیک با ضعف‌ها و قوته‌های داخلی توسط روش‌ساختاریافتگه می‌شوند. هدف، تشخیص یکی از چهار گروه مشخص تک‌پیمایی‌های داخلی و خارجی موسسه است. (شکل ۱)

شکل (۱) تجزیه و تحلیل SWOT

فراهم‌های متعدد محیطی

ضغف‌های داخلی با أهمیت

قوتهای داخلي اساسی

تهدیدات محیطی عمده

منبع: (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۸)
و حالات سوم، از دیدگاه این مدل یک استراتژی مناسب قوتها و فرصت‌ها را به
حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدات را به حداقل می‌سازد. برای این منظور نقاط قوت
و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات در چهار حالت کلی WT، SO، WO و ST پیوند داده
می‌شود و گزینه‌های استراتژی از بین آن‌ها انتخاب می‌شوند. (شکل ۲) (دیوید، ۱۳۸۸)

شکل (۲) تجزیه و تحلیل SWOT و تلاقی محیط خارجی و داخلی

<table>
<thead>
<tr>
<th>نواحی ضعف:</th>
<th>نواحی قوت:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>...W₁</td>
<td>...S₁</td>
</tr>
<tr>
<td>...W₂</td>
<td>...S₂</td>
</tr>
<tr>
<td>...W₃</td>
<td>...S₃</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>عوامل درونی</th>
<th>عوامل بیرونی</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>فرصت‌ها:</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>...O₁</td>
<td>...O₂</td>
</tr>
<tr>
<td>...O₃</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>تهدیدات:</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>...T₁</td>
<td>...T₂</td>
</tr>
<tr>
<td>...T₃</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

منبع: دیوید، ۱۳۸۸

در اجرای استراتژی‌های SO (استراتژی‌های تهیه‌گر) سازمان می‌کوشد با
استفاده از نقاط قوت خود از فرصت‌های محیط خارجی به‌صرفه‌داری نماید. در اجرای
استراتژی‌های ST (استراتژی‌های تنوع‌بخشی)، سازمان می‌کوشد با استفاده از نقاط
قوت خود، اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارجی را کاهش دهد و یا آن‌ها
را از بین ببرد. استراتژی‌های WO (استراتژی‌های محافظه‌کارانه)، به دو دلیل مورد
استفاده قرار می‌گیرند: اول اینکه سازمان برای از بین برد نقاط ضعف داخل سازمان از
قصه‌های محیط بیرونی استفاده می‌نماید و دوم اینکه سازمان زمینه‌رای برای به‌صرفه‌داری
از فرصت‌های محیط بیرونی فراهم نماید.
هدف استراتژی‌های WT (استراتژی‌های تداهی)، این است که سازمان هم درصد کم کردن نقاط ضعف داخل بسیار و هم از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی پرهیز کرده یا درصد کم کردن آن باشد. (خورشید و رنجیری، ۱۳۸۹)

تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM):

تصمیم‌گیری در جوی خورشید استراتژی‌های با ملاحظات چندگانه همراه است، لذا تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاری استفاده زیادی در این خوشه دارد. مدل SWOT که به آن اشاره شد، به‌هم می‌آورند فاکتورهای امروز و صورتی که می‌توانند آینده یک سازمان را تحت تأثیر قراردهند را خلاصه می‌کند. (صحت و پریزادی، ۱۳۸۸) با این وجود تحلیل SWOT بدون ضعف هم نیست، بیشتر این تحلیلها صرفا یک سری توصیفات و توضیحات کیفی است. بدن معنی که قادر به کمی نمونه و زن و تأثیرات عوامل استراتژیک در گزینه‌ها وجود ندارد. (کمال‌آبادی و همکاران، ۱۳۸۸) محدودیت و ضعف ماتریس SWOT به عنوان یک ابزار حمایت تصمیم از جهت تعیین درجه اهمیت هرعامل در تصمیم‌گیری و میزان تأثیر هرعامل بر روی تصمیم استراتژیک (پسوند و همکاران، ۲۰۰۱) محققان را با انگیخته‌ای ایست که آن را با سایر تکنیک‌ها به ویژه تکنیک تصمیم‌گیری چندشاخه‌ترکیب و تلفیق کنند. (کورتیلا و همکاران، ۲۰۰۰). در جستجوی بهبود SWOT با توجه به ماهیت کار به‌همین تکنیک‌هایی که می‌تواند به کار گرفته شود، تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاری است تکنیک‌های بار کورتیلا و دیگران (۲۰۰۰) یک روش ترکیبی از این تحلیل و تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاری به منظور برطرف کردن نقاط ضعف موجود در گام‌های اندازه‌بری و ارزیابی تحلیل (AHP) SWOT تحلیل سلسله مراتبی (AHP) در تحلیل (AHP) در تحلیل معروف شد. در این میان دو محقق به نام‌های احسان یوکلی و میتین داگدوپنر (2007)، در تحقيق خود ضمن یک‌گیری فاینده تحلیل شبکه‌ای (ANP) به جای فاینده تحلیل

1. Multiple Criteria Decision Making
فاین را از مجموعه افکار و ایده‌ها به جلو برداشته و استفاده از این رویکرد را علاوه بر اولویت‌بندی SWOT فاکتورها و زیرفاکتورهای به مرحله انتخاب استراتژی هم گسترش دادند.

فاین تحلیل شبکه‌ای (ANP):

فاین تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و فاین تحلیل شبکه‌ای (ANP) ایزابالی (ANP) هستند که در تحلیل تصمیمات چندمعیاره استفاده می‌شوند. (AHP) شامل یک هدف، چند معیار و گزینه است که در یک ساختار سلسله مراتبی که در آن عناصر سطح پایین تر بر عناصر سطح بالاتر مؤثر هستند، تنظیم می‌شود. (شکل ۳) اما بسیاری از مسائل تصمیم گیری نمی‌توانند به صورت سلسله مراتبی سازماندهی شوند؛ زیرا ممکن است بین گزینه‌ها، بین معیارهای یک سطح و یا عناصر سطح بالاتر با یک یا بیشتر وجود داشته باشد. (بوف تارگو و لسم ۲۰۱۰)

به همین دلیل ساعتی ۳ روش ANP به میان مسائلی که با غیرهنگام و متناقضی بین گزینه‌ها یا معیارها یا دارند پایه‌ریزی کرد. فاین تحلیل شبکه‌ای نظریه جدیدی است که فاین تحلیل سلسله مراتبی را برای پرداخته و استفاده در پژوهش توصیه می‌دهد و به این منظور از راه‌های ابزاری ابزاری استفاده می‌کند. اگرچه هم فاین تحلیل شبکه‌ای و هم فاین تحلیل سلسله مراتبی اولویت‌ها را با انجام مقایسه زوجی اتخاذ می‌کند، تفاوت‌هایی میان آنها وجود دارد. اولین تفاوت آن است که فاین تحلیل سلسله مراتبی حالت خاصی از فاین تحلیل شبکه‌ای است؛ چرا که فاین تحلیل شبکه‌ای و استیگی درون خوشه‌ای (و استیگی درونی) و میان خوشه‌ای (و استیگی برونی) را در نظر می‌گیرد.

دومین تفاوت آن است که فاین تحلیل شبکه‌ای ساختاری غیرخطی دارد. (عالم تبیرز و بافرزده آذر، ۱۳۸۹)

1. Analytical Network Process
2. Analytical Hierarchy Process
3. Saaty
شاخص‌های اصلی حل تنکیک ANP:

1. پایه‌برداری مدل و ساختار مسئله

مسئله با پیدایش شکل روشن‌بانی شده، مانند یک شبکه به یک سیستم عقلایی مجزا شود. این ساختار شبکه‌ای می‌تواند توسط تصمیم‌گیرندگی در جلسات طوفان ذهن‌ها به دیگر روشهای تعمیم‌شود.

2. ماتریس مقایسه‌های زوجی و بردارهای تقدم

در روشهای تحلیل شبکه‌ای نیز همچون روشن‌بانی ساختار سیستم مربوط به هر قسمت با توجه به اهمیت آن در کنترل عوارض به صورت زوجی مقایسه شده و خود قسمت‌ها نیز با توجه به تأثیرات در هدف به صورت زوجی با هم مقایسه می‌شوند.
3. تشکیل سوپر ماتریس

عناصر $\text{ANP}$ با یکدیگر در تعامل قرار دارند. این عناصر می‌توانند واحد تصمیم گیرنده، معيارها، زیرمعیارها، نتایج حاصل، گروه‌ها و هرچیز دیگری باشد. وژن نسبی هرماتریس براساس مقایسه جویش شیبی روش $\text{AHP}$ محاسبه می‌شوند و زن های حاصل در سوپر ماتریس وارد می‌شوند که رابطه مناسب بین عناصر سیستم را نشان می‌دهند. قالب عمومی سوپر ماتریس در شکل (6) نشان داده شده است. در این تصویر عنصر ام در خوشه $\text{Am}$، عنصر ام ن در خوشه $\text{Am}$، عنصر ام ن در خوشه $\text{Am}$ نسبت به خوشه $\text{Am}$ ام است. اگر خوشه $\text{Am}$ هیچ تأثیری بر خوشه $\text{Am}$ ندارند، نشانده خوشه $\text{Am}$ خودش ناشته باشد (حالت وابستگی داخلی). صفر می‌شود.

شکل (6) قالب عمومی سوپر ماتریس:

<table>
<thead>
<tr>
<th>$c_1$</th>
<th>$c_2$</th>
<th>$c_n$</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>$e_{11}$</td>
<td>$W_{11}$</td>
<td>$e_{1N}$</td>
</tr>
<tr>
<td>$e_{12}$</td>
<td>$W_{12}$</td>
<td>$W_{2N}$</td>
</tr>
<tr>
<td>$e_{21}$</td>
<td>$W_{21}$</td>
<td>$W_{2N}$</td>
</tr>
<tr>
<td>$e_{22}$</td>
<td>$W_{22}$</td>
<td>$W_{2N}$</td>
</tr>
<tr>
<td>$\vdots$</td>
<td>$\vdots$</td>
<td>$\vdots$</td>
</tr>
<tr>
<td>$e_{N1}$</td>
<td>$W_{N1}$</td>
<td>$e_{NN}$</td>
</tr>
<tr>
<td>$e_{N2}$</td>
<td>$W_{N2}$</td>
<td>$W_{NN}$</td>
</tr>
</tbody>
</table>

در پایان ارجحیت نهایی برای هر عنصر از هر زیرگروه، براساس فرآیند مارکوف به صورت زیر تولید می‌شود:

$$\lim_{k \to \infty} W^k = \text{SWOT}$$

وایستگی درونی بین گروه‌های (قوی‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدید‌ها):
دسته‌بندی عوامل ذکر انجام گرفته‌شده در تحلیل SWOT (نقاط قوت و ضعف) می‌تواند از دو اوجه، یک از اوجه این است که SWOT عوامل و تهدید‌ها را با نقاط قوت و ضعف مقایسه‌نهایی اشتباه تحلیل یک نمودار فراست‌آزمایی به عنوان تحلیل نمی‌تواند این از عوامل ذکر انجام گرفته‌شده در تحلیل یک ابزار تحلیلی برای تعیین رابطه اهمیت فاکتورها ارائه نمی‌کند. این سازمان می‌تواند از فرض‌های اصلی استفاده در هنگام، اگر دارایی‌ها و قابلیت‌های سازمان را به‌طوریکه نشانگر برتری‌ها هستند. در اختیار گیرند، در غیر این صورت فرض‌ها قبل از کسب هر‌گونه منفعتی از بین می‌روند یا توسط رقیب مورد استفاده قرار می‌گیرند. رابطه‌ای مشابه بین تهدید‌ها و عوامل‌ها وجود دارد. توانایی استفاده کردن در برابر تاثیرات تهدید‌ها بسیاری به توانایی سازمان‌ها صنعت می‌دارد. یک سازمان قوی می‌تواند از توانایی‌های برای کم‌یا حذف کردن تهدید‌ها استفاده کند. رابطه بین ضعف‌ها و توانایی‌های یک سازمان چنان است که یک سازمان با نقاط قوت بیشتر، نقاط ضعف کمتری خواهد داشت و قادر خواهد بود با شرایط برنامه‌ای از این نقاط ضعف روبرو شود. (کمال آبادی و همکاران، ۱۳۸۹)

در میان عوامل استراتژیک، دو ترکیب متفاوت دیگر با وابستگی درونی ممکن ضعف - تهدید و ضعف - تهدید وجود دارد و می‌توان گفت سازمان‌هایی که دارای ضعف‌های بیشتر نسبت به رقبایشان هستند، آسیب‌پذیرترند. بنابراین سازمان‌ها باید به هنگام تدوین استراتژی‌های خود ارتباط بین تهدید‌ها و ضعف‌های وجود دارنده در نظر گیرند. همچنین برای یک سازمان با نقاط ضعف زیاد استفاده بهینه از فرصت‌های بسیار سخت است. کسب منفعت از فرصت‌ها برای یک سازمان زمانی ممکن است که آن شرکت‌دارایی یا قابلیت‌های کافی داشته باشد، در غیر این صورت، این قابلیت فرصت‌های برنامه‌ای از محیط خارجی ممکن است نتیجه عکس داشته باشد. همچنین که دیده می‌شود، عوامل SWOT از یکدیگر مستقل نبوده بله می‌دانیم آن‌ها ارتباط نیز وجود دارد. از انجایی که زون یک عامل عموما با در نظر گرفتن اینکه عوامل مستقل هستند محاسبه می‌شود، احتمال دارد که وزن محاسبه‌شده در هنگام وابستگی بین عوامل متفاوت با وزن‌شان در هنگام
استقلال از یکدیگر باشند، تغییرات احتمالی در وزن یک عامل می‌تواند اولویت استراتژی‌ها را تغییر دهد، به‌طور خود این تغییرات انتخاب استراتژی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بنابراین بکارگیری روش‌هایی که وابستگی احتمالی بین عوامل را اندوزه بيري و آنها را در مدل فیزیک مورد تحلیل قرار دهد، ضروری است. در این تحقیق، فرآیند تحلیل شبکه‌ای SWOT وابستگی بین عوامل به‌طور شماتیک در شکل زیر نشان داده شده است.

شکل (۲) وابستگی‌های درونی بین عوامل SWOT

مدل شبکه‌ای مناسب برای SWOT

مدل سلسله مراتبی و شبکه‌ای که برای تحلیل SWOT بیشتری در وزن سطح تشكل شده است. هدف (بهترین استراتژی) نشان دهنده سطح اول است، سطح و SWOT هستند و سطح سوم عوامل یا فاکتورهای هر گروه از SWOT دوم گروه‌های هستند و سطح سوم عوامل یا فاکتورهای هر گروه از سطح چهارم هم شامل گزینه‌ها یا استراتژی‌های بدل است. (هنان منبع)

شکل (۶) مقایسه ساختار شبکه‌ای و تحلیل سلسله مراتبی SWOT

الف) ساختار سلسله مراتبی SWOT

ب) ساختار شبکه‌ای SWOT
در مدل سلسله مراتبی، $W_{1}$ برداری است که نشاندهنده تأثیر هدف بر معیار است و $W_{2}$ برداری است که نشاندهنده تأثیر معیار بر هر چهارمعیار است و $W_{3}$ برداری است که نشاندهنده تأثیر هر چهارمعیار بر گزینه‌ها است. در مدل شبکه‌ای Heman طور SWOT که در نمودار زیر مشاهده می‌شود، در سطح معیار برای گروه SWOT وابستگی درونی SWOT در نظر گرفته شده است. بدين معنی که مثلاً بین نقاط قوت و فرصت ها وابستگی وجود است SWOT. در مدل شبکه‌ای Heman نشاندهنده بردار اطراف هدف بر گروه‌های SWOT و Heman نشاندهنده بردار وابستگی درونی میان گروه‌های Heman بر فاکتورهای گروه‌ها و Heman بردار اطراف این SWOT وابستگی بر گزینه‌ها است.

ماتریس تصمیم یک سلسله مراتب با چهار سطح مانند زیر است:

$$\begin{bmatrix}
W_{1} & \cdots & \cdots \\
\vdots & \ddots & \vdots \\
\vdots & \cdots & W_{m}
\end{bmatrix}$$

برداری است که تأثیر هدف روی معیار را نمايش می‌دهد. $W_{i}$ ماتریسی است که $W_{ij}$ تأثیر معیار بر روی هر کدام از زیرمعیارها را نمایش می‌دهد. $W_{ij}$ ماتریسی است که تأثیر عوامل زیرین بر روی گزینه‌ها نمایش داده و $W_{ij}$ تأثیر عوامل زیرین بر روی گزینه‌ها نمایش داده و در اینجا عوامل SWOT به ترتیب چای معیارها و گزینه‌ها به کار برده می‌شوند که نشان می‌دهد عوامل SWOT با یکدیگر وابستگی درونی دارند.

روش تحقیق:

تحقیق حاضر از لحاظ ماهیت و روش توصیفی - پیمایشی و از حیث هدف کاربردی به حساب می‌آید. در این تحقیق از مدل ANP و تکنیک مذکور برای اصلاح میکند و هم سلسله مراتب را نشان می‌دهد استفاده شد. جامعه آماری در این پژوهش شامل کارشناسان و صاحب نظران مرتب با بازاره...
مرزی کیله است. در پژوهش حاضر برای انتخاب افرادی که اطلاعات، دانش و تجربیات لازم را دارا هستند، از روش نمونه برداری قضاوتی از نوع غیراحتمالی و هدفدار استفاده شد. این روش زمانی کاربرد دارد که بخواهی اطلاعات، را از افراد خاصی به دست آوریم، یعنی افرادی که قادر خواهد بود اطلاعات مطلوب را ارائه کند. در واقع این روش نمونه‌گیری مستلزم انتخاب آزمودنی هایی است که بهترین شرایط را برای ارائه اطلاعات دارند. (سکاران، 1388، ۱۳۱۶) بنابراین با توجه به محدود بودن تعداد خبرگان مورد تحقیق در حوزه بازارچه، ۱۰ پرسشنامه مقایسه زنی توزیع شده بین خبرگان جمع‌آوری شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

منطقه مورد بررسی:

سردشت یکی از شهرهای کردنشین استان آذربایجان غربی است. سردشت که در جنوب غربی شهرستان مهاباد با فاصله (۱۲۰ کیلومتر) و با عراق (۹۶ کیلومتر) مرز دارد، فاصله آن با عراق (۴۳ کیلومتر) است. از طرف شمال با پیرانشهر (۹۶ کیلومتر) و از طرف جنوب با شهرستان بانه (۶۰ کیلومتر) راه زمینی دارد. ارتفاع شهرستان سردشت از سطح دریا ۱۵۰۰ متر است. این شهر با وسعت حدود ۱۴۱۱ کیلومتر مربع بین ۱۰۶ درجه و دقیقه عرض شمالی و ۴۵ درجه و ۲۸ دقیقه طول شرقی از نصف‌النهار گرینویچ قرار دارد. (حکیم‌زاده، ۱۳۸۳، به‌نقیز از فرمانداری سردشت، ۱۳۱۳) براساس سرشماری سال ۱۳۹۰، جمعیت شهرستان سردشت ۱۱۱۵۹۰ نفر بوده که از این تعداد ۶۵ درصد در نقاط شهری و ۳۵ درصد در نقاط روستایی سکونت دارند. (سایت رسمی مرکز آمار ایران، ۱۳۹۲)

این بازارچه در سال ۱۳۷۵ افتتاح شده و اخیرین جنبه‌های این بازارچه تغییر کرده است که در مرز مشترک جمهوری اسلامی ایران و عراق در محل روستای لعل واقع شده است. این بازارچه با شهرستان سردشت ۲۱ لومتر فاصله دارد و فاصله آن تا اولین شهر آن سوی مرز ۳۰ کیلومتر است. بازارچه سرد نیز گردنه‌های بازار به تمرکزی در کلاشین، بازارچه امینی است.

این بازارچه با داشتن مساحتی برابر با ۶۰۰۰ متر مربع دارای ۴۶ غرفه بوده و در حال
حاضر ۲ تعاونی با ۷۴۰ نفر عضو و ۶۲ نفر به صورت بیلوری و انفرادی در آن مشغول به فعالیت هستند.

عمده لاهای صادراتی این بازارچه عبارتند از: مواد غذایی، مصالح ساختمانی، ظروف، پلاستیکی، صنایع دستی از قبیل فرش و مصنوعات جویب.

الاجهای وارداتی نیز عمداً عبارتند از: لوازم خانگی صوتی و تلویزیونی، جاروبرقی، لوازم الکتریکی، ماهیت آلواسته کریستال، سینه کاری و... در این بازارچه به عنوان اجاره‌های فردی گردیده‌اند. (سایت رسمی سازمان بازرگانی استان آذربایجان غربی، ۱۳۹۱) با این حال، کرده تا حدی که نام گذاری این بازارچه به بازارچه کیله، به لطف قرار گیری بازارچه مذکور در منطقه‌ای به اسم کیله است نه روستای کیله.

در منطقه‌ای به اسم کیله است نه روستای کیله.

عملکرد بازارچه
براساس آمار سازمان بازرگانی استان آذربایجان غربی (۱۳۹۰)، صادرات از طریق بازارچه‌ای مرزی درصد کمی از صادرات را نسبت به گمرکات استان به خود اختصاص داده است. به طوریکه مجموع صادرات استان آذربایجان غربی در سال ۱۳۹۰، معادل ۴۷۳ هزار تن به ارزش ۴۸۸ میلیون دلار بوده است و نسبت به سال قبل (۱۳۸۹)، از نظر ارزشی معادل ۱۵% افزایش داشته است. میزان صادرات از بازارچه‌های مرزی استان در سال ۱۳۹۰ معادل ۳۸ هزار تن با ارزشی برابر با ۴۵ میلیون دلار بوده است که نسبت به سال قبل (۱۳۸۹)، از نظر وزنی ۴۶% و از نظر ارزشی ۳۰% کاهش را نشان می‌دهد.

همچنین از نظر ۱۳۹۰/۱۲/۲۰، نشان می‌دهد بازتغییر صادرات بازارچه‌های استان از طریق بازارچه مرزی سردشت با سهم ۷۵/۲% است که این خود نشان دهنده اهمیت این بازارچه در زمینه صادرات است.

در مورد سهمیه واردات تخصصی یافتنه به هر کدام از بازارچه‌ها، به بازارچه مرزی کیله معادل ۴۰ میلیون دلار معادل ۳۴/۲% از کل ظرفیت وارداتی تخصصی داده شده به کل بازارچه‌های استان، تخصص یافته که بیشترین مقدار تخصص داده شده را در میان هم بازارچه‌ها دارا است.

بازارچه کیله با وارداتی معادل ۷۷۵۴ دلار از کل واردات صورت گرفته در استان، درصد خیلی کمی از واردات استان را به خود اختصاص داده است در حالیکه بازارچه ساری سوماکو بیشترین میزان واردات را داشته است.

در مورد تراز دلاری که رابطه زیر به دست می‌آید، کیله مثبت‌ترین تراز دلاری را دارا است:

(رابطه ۲ - ۱) میزان واردات - میزان صادرات = تراز دلاری
جدول شماره (1): آمار مبادلات هرکدام از بازارچه‌های مرزی استان آذربایجان غربی
از تاریخ ۱۳۹۰/۱/۱ تا ۱۳۹۰/۱۲/۳۰

<table>
<thead>
<tr>
<th>تراز دلار</th>
<th>درصد واردات نسبت به سهمیه تخصیصی</th>
<th>جمع واردات (دلار)</th>
<th>واردات صادرات وواردات (دلار)</th>
<th>سهمیه واردات تخصیص یافته (میلیون دلار)</th>
<th>بازارچه مرزی کیله</th>
<th>کیله سردشت</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>۳۴۲۲۴۰۶۲</td>
<td>۵۰/۵۲%</td>
<td>۳۴۲۳۳۹۵۷۱</td>
<td>۷۷۵۶</td>
<td>۳۴۲۳۹۱۸۱۷</td>
<td>۴۰۰</td>
<td>۴۰۰</td>
</tr>
</tbody>
</table>

منبع: سازمان بازارگانی استان آذربایجان غربی

پیاده‌سازی مدل:

در ابتدا با سنجش محیط داخلی و محیط خارجی ناحیه فهرستی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات مورد شناسایی قرار می‌گیرد، سپس جهت برطرف نمودن یا تقلیل نقاط ضعف و تهدیدها و تقویت و بهبود نقاط قوت و فرصت‌های موجود در ارتباط با توسعه بازارچه مرزی کیله، استراتژی‌های مناسبی ارائه می‌شود. مطالعات براساس مصاحبه‌هایی به‌نیمه ساختار یافته انجام شده و بررسی محیط خارجی و داخلی بازارچه، مهم‌ترین فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف که پیشروی بازارچه کیله وجود دارد، به صورت زیر و ماتریس (SWOT) (است: 

1. مطالب
جدول شماره (۲): ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)

<table>
<thead>
<tr>
<th>عوامل خارجی (W)</th>
<th>نقاط ضعف</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>۱. تشريفات اداري دست و بايگر در فرايند صدارت و واردات و جوده ابها در نشک و W؛ بيمانياي احترام به حوادث نظرات (۲)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>۲. سطح تحصيلات بعدين افراد، پيلهوران و نجار فعال در بازارچه مرزي (W۱)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>۳. نبود تقاضای مؤثر براي کالاهای صادراتی (W۲)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>۴. نبود امکانات و تاسيسات اوليه در بازارچه (مثل فاکس امکانات راياني، سردرها و آزمایشگاه‌های مجزه جهت تکنيداري و تجربه کالا) (W۳)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>۵. مقررات سخت گمرک در خصوص صدارت و واردات و بايلاي تعقیه‌های گمرکی براي مبادلات در بازارچه (W۴)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>۶. عدم ايجاد قضايت ارباطي با نجار خارجي برای بحث پيرونيم صادرات و واردات كلا (W۵)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>۷. عدم حضور مستقيم و نبود نمایندگي ادارات و نهادهای زیربت مرتبط با امر صادرات و واردات مملکت ايرانگران و ارزبای قالا، پانکها و... (W۶)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>۸. فقدان وضوح کارآمد حملونقل بين مللي و بالابودن هزینه‌های حملونقل به دليل راههای ارباطي ناماسب (W۷)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>عوامل داخلی (S)</th>
<th>نقاط قوت</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>۱. توسعه مناسبات سياسی و تجاری با کشور همسایه عراق و سامتانده واردات و صادرات کالاهای مجاز این کشور (Sr۱)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>۲. سودايدن اهالي مرزشين به انجام فعاليت‌های سالم و کاهش امر قاجاق در منطقه (Sr۲)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>۳. ايجاد اشتغال و فرصت‌های شغلی جدي و بهبود و توسعه وضعیت اقتصادی و اجتماعي منطقه (Sr۳)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>۴. جلوگیري از مهاجرت بيروني اهالي مرزشين و افرايش ضرب امنيتی منطقه (Sr۴)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>۵. بهرهمندي از تسهيلات و مشوق‌های صادراي (Sr۵)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>۶. کمک به صادرات توليدات واحدهاي صنعتي استان (Sr۶)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>۷. رعایت استاندارد و الفرايش صدور کالاي با كيفيت (Sr۷)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

منبع: یافته‌های تحقیق
### تهدید‌ها (T)

1. سیاست‌گذاری نامناسب در مورد مقررات بازارچه‌های مزیت‌گذاری و سیاست‌های رشد ناکافی وابسته به استان، تولیدی، منطقه‌ای و مقررات مربوط به صادرات و واردات (T₁).
2. تنش، جریان و ناپایداری اقتصادی ملی و منطقه‌ای و عدم وجود ثبات اقتصادی در کشور عراق (T₂).
3. حضور رقیب‌های توانمند صنعتی - ترجیح در بازار عراق (T₃).
4. کمبود تجار و صادر کننده‌گان حرفه‌ای و شخصی تجاری مشترک (T₄).
5. ناکافی بودن زیرساخت‌های پشتیبان صادرات (T₅).
6. وجود یافته‌های دیگر در بازار عراق (T₆).
7. حاکمیت نهادهای اقتصادی و تأسیسات اقتصادی بر اولویت دادن به مصالحه‌های اقتصادی (T₇).
8. تغییرات ناگهانی در قوانین و استانداردهای تجاری و تحمیل منافع‌های زائد به تجار (T₈).
9. صدور برخی کالاهای بی‌کیفیت و تأمیناتی به بازار عراق (T₉).

### فرصت‌ها (O)

1. عدم فعالیت و یا تولدیدی در شمال عراق و بازار بکر و نزدیک به آن (O₁).
2. موقعیت حساس و استراتژیک استان ناشی از دارا‌بودن مرز مشترک با شمال عراق و موقعیت مناسب جغرافیایی منطقه و نزدیکی به مرکز مهم عراق (O₂).
3. نگاه ویژه مسولان کشور به اهمیت بازار عراق (O₃).
4. تخصیص جوایز و باداشتهای صادراتی از طرف دولت به صادر کننده‌گان موفق و برتر (O₄).
5. واردات فرهنگ تولید برای صادرات و تریبون فرهنگ صادراتی در سطح استان (O₅).
6. مشترک‌کننده نژادی، زبانی، فرهنگی و ثقافتی درگوی مصرف مناطق شمال عراق با کره‌های ایرانی (O₆).
7. افزایش زیرساخت‌های گمرکی و صادراتی (O₇).
8. وجود نوعی نگرش مثبت نسبت به بازارچه‌های مرزی استان (O₈).

یافته‌های تحقیق

منبع: یافته‌های تحقیق

2. ارائه استراتژی‌های توسعه بازارچه کیسه

پس از شناسایی عوامل داخلی و خارجی موثر بر بازارچه مرزی کیسه، نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی، نقاط ضعف داخلی و فرصت‌های خارجی، نقاط ضعف داخلی و تهدید‌های خارجی، نقاط ضعف داخلی و تهدید‌های خارجی با یکدیگر مقایسه شد (جدول ۳) و نتیجه آن مربوط به صورت استراتژی قوت-فوست (WO)، قوت-تهدید (ST) و ضعف-تهدید (SW) و ضعف-ضعف (WT) به شرح زیر و جدول شماره (۴) قرار گرفت.
جدول شماره ۳۳: ماتریس خلاصه استراتژی‌های توسعه بازارچه مزی کیه

<table>
<thead>
<tr>
<th>قطاع فوتبال (W)</th>
<th>قطاع فوتون (W)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>هماهنگی اداری</td>
<td>هماهنگی اداری</td>
</tr>
<tr>
<td>تحقیقات اکنون</td>
<td>تحقیقات اکنون</td>
</tr>
<tr>
<td>راه‌نمازهای بازی</td>
<td>راه‌نمازهای بازی</td>
</tr>
<tr>
<td>عکس‌برداری انتخابی</td>
<td>عکس‌برداری انتخابی</td>
</tr>
<tr>
<td>عنوان اول</td>
<td>عنوان اول</td>
</tr>
<tr>
<td>زمینت</td>
<td>زمینت</td>
</tr>
<tr>
<td>نتیجه‌گیری</td>
<td>نتیجه‌گیری</td>
</tr>
<tr>
<td>بصورت مستقیم و باعث مشارکت</td>
<td>بصورت مستقیم و باعث مشارکت</td>
</tr>
<tr>
<td>راه‌حل</td>
<td>راه‌حل</td>
</tr>
<tr>
<td>در زمینه‌ای</td>
<td>در زمینه‌ای</td>
</tr>
<tr>
<td>تحقیقات و آمارهای جدید</td>
<td>تحقیقات و آمارهای جدید</td>
</tr>
<tr>
<td>چهارینه</td>
<td>چهارینه</td>
</tr>
<tr>
<td>طراحی</td>
<td>طراحی</td>
</tr>
<tr>
<td>تصویر</td>
<td>تصویر</td>
</tr>
<tr>
<td>تصاویر</td>
<td>تصاویر</td>
</tr>
<tr>
<td>تصاویر</td>
<td>تصاویر</td>
</tr>
<tr>
<td>تصاویر</td>
<td>تصاویر</td>
</tr>
<tr>
<td>تصاویر</td>
<td>تصاویر</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>استراتژی‌های (WO)</th>
<th>استراتژی‌های (SO)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>۱. افزایش جمعیت مبادلات (سفر رایان و بی‌سیم)</td>
<td>۱. نشانه‌گذاری مبادلات (سفر رایان و بی‌سیم)</td>
</tr>
<tr>
<td>۲. کاهش حجم عارضه رضایت</td>
<td>۲. کاهش حجم عارضه رضایت</td>
</tr>
<tr>
<td>۳. افزایش تعداد و باعث کاهش نسبت</td>
<td>۳. افزایش تعداد و باعث کاهش نسبت</td>
</tr>
<tr>
<td>۴. افزایش کیفیت محصولات</td>
<td>۴. افزایش کیفیت محصولات</td>
</tr>
<tr>
<td>۵. افزایش کیفیت محصولات</td>
<td>۵. افزایش کیفیت محصولات</td>
</tr>
<tr>
<td>۶. افزایش کیفیت محصولات</td>
<td>۶. افزایش کیفیت محصولات</td>
</tr>
<tr>
<td>۷. افزایش کیفیت محصولات</td>
<td>۷. افزایش کیفیت محصولات</td>
</tr>
<tr>
<td>۸. افزایش کیفیت محصولات</td>
<td>۸. افزایش کیفیت محصولات</td>
</tr>
</tbody>
</table>
منبع: یافته‌های تحقیق

۷۳. سنگش اهمیت نسبی معیارها و وزن‌پذیری‌ها

در این تحقیق پرسشنامه بسته از نوع مقایسه زوجی، جهت سنگش اهمیت نسبی معیارها و وزن‌پذیری‌ها مبتنی بر باراچه مرزی کیله طراحی شده و با کد گذاری مشخص بین کارشناسان و خبرگان باراچه مرزی مذکور توزیع و جمع‌آوری شد. این پرسشنامه به‌گونه‌ای طراحی شد که امکان مقایسه زوجی گروه‌ها و فاکتورهای SWOT و همچنین استراتژی‌ها را بر اساس زیرمعیارهای تحقیق فراهم آورد تا در نهایت با استفاده از آن بتوان میزان وابستگی بین گروه‌های SWOT را انداره گیری نمود. پس از جمع آوری پرسشنامه
و استخراج ماتریس‌های تصمیم، لازم بود تا نرخ ناسازگاری آنها محاسبه شود. بدین استفاده شد.

منظور از نرم افزار SuperDecision پس از سنجش مشخص شد همه ماتریس‌ها از نرخ ناسازگاری قابل قبولی (کمتر از 0.1) برحوردار بودند. نرخ ناسازگاری در آخرین سطر هر ماتریس عنوان شده است.

۴. تشکیل سوپر ماتریس

پس از انتخاب مقایسه‌های زوجی، نوتین به محاسبه امتیازات نهایی هریک از معیارها، زیرمعیارها و گزینه‌ها جهت به‌دست آوردن اولویت کلی آنها با توجه به هدف تحقیق میرسد. برای این منظور، نتایج حاصل وارد سوپر ماتریس شدند. در ذیل نحوه تشکیل سوپر ماتریس مورد استفاده این تحقیق، نشان داده شده است.

جدول شماره (۴): نحوه تشکیل سوپر ماتریس

<table>
<thead>
<tr>
<th>هدف</th>
<th>معیار</th>
<th>زیرمعیار</th>
<th>گزینه</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>W_{21}</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>معیار</td>
<td></td>
<td>0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>زیرمعیار</td>
<td>W_{22}</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>گزینه</td>
<td></td>
<td></td>
<td>W_{23}</td>
</tr>
</tbody>
</table>

با توجه به مباحث مطرح شده در صفحات قبل، سوپر ماتریس که از تلفیق ماتریس‌های مختلف به دست می‌آید و نرمال می‌شود، سوپر ماتریس وزنی است. جدول (۵) سوپر ماتریس وزنی تحقیق را نشان می‌دهد. در ادامه یک سوپر ماتریس حدد باید به عنصر محاسبه می‌شود. هرکدام از این سوپر ماتریس‌ها به وسیله ارجاع به عنصر خود، وزن‌دهی می‌شود. در نهایت با تلفیق و سندرم همی سوپر ماتریس‌های حدد، نتیجه تصمیم مشخص می‌شود (پیوست).

همان‌طور که در جداول موجود در پیوست نشان داده شده است، اولویت نهایی معیارها، زیرمعیارها و گزینه‌ها تحقیق نسبت به هدف تحقیق مشخص شد. با استفاده از سوپر ماتریس‌های وزنی و حدد تحقیق، اولویت معیارها (زیست‌عامل SWOT) و زیرمعیارهای تحقیق (زیست‌عامل SWOT) نسبت به هدف تحقیق مشخص شد (جدول ۵). برای تعیین
نرم‌الینه‌ی بودن معیارها و زیر معیارها پس از کد‌گذاری های لازم و با استفاده از نرم افزار SPSS مقدار نرمال براساس فرم مقایسه‌های زوجی بوده و مستقیما از سوپر ماتریس وزنی تحقیق استخراج شده‌اند. مقدار محدود به صورت مستقیم از سوپر ماتریس حاصل می‌شوند. نتایج این دو ستون با هم مطابقت داشته و رتبه‌بندی بکاسی را برای عوامل و زیر عوامل نشان می‌دهند. با توجه به رتبه‌بندی اعلام شده، مهم‌ترین عوامل و زیر عواملی که جهت توسعه بازارچه مرزی کیله ابتدا باید بر آنها تمرکز نمود، مشخص شده است. پس از تعیین اوولیت معیارها و زیر معیارهای تحقیق، نویس به محاسبه اوولیت گزینه‌های تحقیق (استراتژی‌ها) نسبت به هدف ریس. با استفاده از سوپر ماتریس حداکثرین اوولیت این استراتژی‌ها مشخص شد. (جدول 10)

جدول شماره (10۰) مقدار گزینه‌ها تحقیقی نسبت به هدف تحقیق

<table>
<thead>
<tr>
<th>مقدار استراتژی‌ها نسبت به هدف تحقیق</th>
<th>Ideals</th>
<th>Normals</th>
<th>Raw</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>SO</td>
<td>۰.۳۴۹۴۹۴</td>
<td>۰.۹۰۰۰۸۷۸</td>
<td>۱.۰۹۸۲۸۱۵</td>
</tr>
<tr>
<td>ST</td>
<td>۰.۳۲۱۰۲۱۴</td>
<td>۰.۱۰۳۴۵</td>
<td>۰.۳۲۱۰۲۱۴</td>
</tr>
<tr>
<td>WT</td>
<td>۰.۶۸۲۸۴۰</td>
<td>۰.۰۶۸۶۵۶۸۷۲</td>
<td>۰.۷۵۶۸۷۲</td>
</tr>
<tr>
<td>۰.۱۰۳۴۵</td>
<td>۰.۰۶۸۶۵۶۸۷۲</td>
<td>۰.۴۰۴۶۵۵۵</td>
<td>۰.۶۸۲۸۴۰</td>
</tr>
</tbody>
</table>

همان‌طور که مشاهده می‌شود، نتایج در سه ستون نرمال، خام و ایده‌آل نشان داده شده‌اند. ستون نرمال اوولیت هریک از گزینه‌ها را براساس فرم مقایسه‌های زوجی نمایش داده و معمول ترین روش برای مشاهده ترتیب است.

مقدار ستون ایده‌آل از تقسیم مقدار هریک از اعداد ستون نرمال بر بزرگ‌ترین عدد این ستون به دست می‌آید؛ بنابراین مقدار عددی گزینه‌ای که نرمال به است. مقدار ستون خام به صورت مستقیم از سوپر ماتریس حاصل می‌شود. مطالب نتایج نشان داده شده در جدول (1۰۰)، استراتژی‌های مناسب توزیع بازارچه مرزی کیله رتبه‌بندی شده و از این طریق مدل‌سازی و سیاست‌گذاران بازارچه می‌توانند فعالیت‌های خود را بر بهترین استراتژی پیشنهادی متمرکز نمایند.
نتایج گیری:

1. نتایج حاصل از اولویت‌بندی معيارها و زیرمعیارهای تحققی

با عنایت به محاسبات انجام شده در بین نقاط قوت در بازارچه مورد مطالعه، زیرمعیار توسعه مناسبات سیاسی با کشور عراق و ساماندهی واردات و صادرات کالاهای مجاز از این کشور» با وزن (0/0135) به عنوان مهم‌ترین مزیت کشور و استان برای بازارچه مربوط به حساب می‌آید. با توجه به اسلامی بودن دو کشور و تناسب مذهبی که بین دو کشور به لحاظ وجود مذهب شیعه و سنی در داخل کشور و همچنین با توجه به تشایه فرهنگی کردشی شمال عراق با ایران و به خصوص کرد‌های ایران، می‌توان سیاست‌های مناسب‌سازی در قبال کشور دوست و همسایه عراق اتخاذ کرد و با توجه به همین تشابهات مذهبی و فرهنگی که در بالای یا آن‌ها اشاره شد، به ساماندهی واردات و صادرات کالاهای مجاز بین دو کشور پرداخت. پس از آن، «سوق دادن اهالی مرزنشینی به انجام فعالیت‌های سالم و کاهش امر قاچاق در منطقه» با وزن (0/0090)، «جلوگیری از مهاجرت بی‌رویه اهالی مرزنشینی و افزایش ضریب امنیتی منطقه» با وزن (0/0080) و «سوق دادن اهالی مرزنشین به انجام فعالیت‌های سالم و کاهش امر قاچاق در منطقه» با وزن (0/0080) در اولویت‌های بعدی قرار دادند. بر اساس مواردی که پیشتر گفته شد، این سه مورد از موارد است که به دلیل به وجود آمدن بازارچه ای مربوط به وجود آمده است و براساس آنچه در بالا گفته شد، این سه باید از نقاط قوت این بازارچه به حساب می‌آید. بنابراین می‌توان گفت یک رابطه علت و معنی بین آن‌ها وجود دارد. ترتیب اهمیت نقاط قوت باقیمانده به صورت زیر خواهد بود: «بهره‌مندی از تسهیلات و مشوق‌های صادراتی» با وزن (0/0070)، «کمک به صادرات تولیدات واحدهای صنعتی استان» با وزن (0/0060) و «رعایت استاندارد و افزایش صدور کالایی با کیفیت» با وزن (0/0050). در بین نقاط ضعف بازارچه «تشریفات اداری دست‌یابی‌گیر در فراهم‌سازی واردات و صادرات، وجود ابهام در نقش و دامنه اختراعات حوزه‌های نظری» با وزن (0/0135) و "مقررات سخت گمرک در صادرات واردات و بالو بودن تعهدات گمرکی و وجود سقف رایی تعیین شده برای مبادلات در بازارچه" با وزن (0/0114) بالاترین اولویت را به خود اختصاص داده‌اند، با لابی بودن تعهدات و مقررات سخت و دست‌یابیگیر بسی می‌شود افزای حاضر نیاشند کالاهای خود را به صورت قانونی از بازارچه‌ها وارد کنند و این امر
به نوبه خود منجر به افزایش قابلیت کالا از پارچه می‌شود. همچنین تعلل گمرک در ترخیص دیرهنگام کالاها از پارچه باعث نارسایی ها و در پارچه می‌شود. بنابراین باید بر قوانین و مقررات، تجدیدنظرهای صورت گیرد. بنواد امکانات و تاسیسات اولیه در پارچه (مثل فاکس، امکانات رایانه‌ای، سردهکننده و آزمایشگاه‌های مجهز جهت نگهداری و اطالب کالا) با وزن (۱۲۰/۰۰۰) و "فکن سیستم کارآمد حمل و نقل به‌ینه و بالابودین هزینه‌های حملونقل به دلیل راههای اربابیتی نامناسب" با وزن (۹۹/۹۹۹) در رده‌های بعدی قرار ندادند. یکی از راههای گسترش تجارت خارجی وجود زیرساخت‌ها و امکانات سخت‌افزاری لازم جهت این امر است.

بنواد امکانات و راههای مواصلاتی مناسب باعث کاهش تمایل صادرکننگان برای صادرات از این پارچه می‌شود. اولویت بعده در پین نقاط ضعف اختصاص به "بنواد متقاضی موتر برای کالاهای صادراتی" با وزن (۹۵/۹۹۹) است. بنابراین کالاهای صادرکننده ممکن است بازار لازم را نداشته باشند و در رقابت با کالاهای مشابه دیگر کشور توانایی لازم را نداشتند باشد. "سطح تحقیقات پایین افراد، پیلیوران و تجارت فعل در پارچه مرزی با وزن (۹۳/۹۹۹)، "عدم حضور مستقیم و بنواد نمایندگی ادارات و نهادهای زیربیت مرتب با امر صادرات و واردات مثل ادارات استاندارد و ارزیابی کالا، بانک‌ها و..." با وزن (۹۶/۹۹۹) و "عدم ایجاد فضایی اربابیتی با تجار خارجی برای بحث پیرامون صادرات و واردات کالا" با وزن (۵۴/۹۹۹) به ترتیب دارای کمترین همیثت می‌باشد.

در بین فرصتهای بیشروی پارچه "عدم فعالیت واحدهای تولیدی در شمال عراق و پارچه در دست نخورده آن" با وزن کلی (۷۴/۹۹۹) اولویت اول را به خود اختصاص داده است. بعد از آن "موقعیت حس و استراتژیک استان که ناشی از دارای بودن مرز مشترک با شمال عراق و موقعیت مناسب جغرافیایی منطقه و نزدیکی به مرکز مهم عرق" با وزن کلی (۴۰/۹۹۹) و "مشترکت نزادی، زبانی، فرهنگی و تشابه وگوی گی مصرف مناطق شمال عراق با کردهای ایرانی" با وزن کلی (۳۴/۹۹۹) اولویت یا بعدی را تشکیل می‌دهند.

منطقه مرزی مورد مطالعه در همسایگی استان سلیمانیه در گرداشتن عراق قردارودر و نزدیک‌ترین شهرها به آن، شهرهای قلادیزه و رانی است که تجارت عمده با شهرهای دیگر شده می‌باشد. نزدیکی فرهنگی و منطقه مرزی استان آذربایجان غربی و سلیمانیه عراق به دلیل همزمان بودن از مهم‌ترین عوامل رونق اقتصادی و تجارت این پارچه است و با
توجه به موقعیت استراتژیک و نزدیکی دو منطقه مذکور، می توان تجارت بین دو منطقه را توسیع بخشید. در انتهای نقاط قوت "افراش زیبایی" و "مسیر ایران" با وزن کلی (۱۴:۱۶۰۰۰۰۰۰۰۰)، قرار دارد که کم اهمیت ترین است.

در بین زیر میانه‌های تهدیدها "حضور رقیبی" قرار است تجارت در بزار عراق" با وزن (۲۰۱۹)، اولویت اول را به خود اختصاص داده است و پس از آن "تنش، بحران و تأریم"، سیاست ملی و منطقه‌ای و عدم وجود ثبات سیاسی در کشور عراق" با وزن (۱۹۸۰)، "گم‌بود تجار و صادر کنندگان حرفه‌ای و تخصصی شدن تجارت" با وزن (۱۸۸۰)، قرار دارد. این سه تهدید مهم‌ترین تهدیدهای پیشروی بزارچه مرزی کیله است که باید مورد توجه جدی قرار گیرد.

۲. نتایج حاصل از اولویت بندی گزینه‌های تحقیق

با گروه‌ی آموزشی و تحلیل نظرات مختلف در رابطه با بزارچه مرزی کیله، اولویت گزینه‌ها (استراتژی‌ها) نسبت به هدف تحقیق مشخص شد. (جدول ۱۰)

همانطور که در جدول ۱۰ نشان داده شده است، براساس اولویت دیده انجام شده، از بین استراتژی‌های پیشنهادی، استراتژی‌های ST به عنوان بهترین استراتژی چه توصیه بزارچه مرزی کیله انتخاب می‌شود. تأکید استراتژی‌های دسته ST بر این است که با استفاده از نقاط قوت به مقابله با تهدیدها بپردازیم.
بحث در نتایج:

با توجه به نتایج به دست آمده، نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات اسماعیلزاده (۱۳۸۵)، رکنالدین افتخاری و همکاران (۱۳۸۷) و سعیدی و همکاران (۱۳۸۸)، در بعد از جرایم امنیتی مرزی باعث ایجاد اشتغال می‌شود "نقشه قوت سوم یا S (S)" با نتایج تحقیق (اسماعیلزاده، ۱۳۸۵، سعیدی و همکاران، ۱۳۸۸)، از مهاجرت بی‌روشی اهالی مرزنشین "(S) سعیدی و همکاران، ۱۳۸۸) مطابقت دارد، اما در بعد "جلوگیری از مهاجرت بی‌روشی اهالی مرزنشین" با نتایج تحقیق اسماعیلزاده، ۱۳۸۵ و سعیدی و همکاران، ۱۳۸۸ مطابقت ندارد.

با نتایج رکنالدین افتخاری و همکاران (۱۳۸۷) نیز مطابقت ندارد؛ آنها در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که "پیشتر پاسخدهندگان معتقد بوده‌اند که سهم کالاهای بومی و منطقه در صادرات بازآموز سیاسی، اقتصادی و همچنین اکثر کالاهای وارد شده از طریق بازارچه به مصرف استان‌ها و شهرهای خارج از منطقه می‌رسد" (S، S).

محمودی (۱۳۷۷)، در تحقیق خود مهمترین موانع و مشکلات بیش‌روی بازارچه‌های مناطق شمالی و شمال غرب را مورادی یافته که از بین آنها در "محدود بودن امکانات مبادلاتی طرف‌های مقابل، اقدامات سیاسی، اقتصادی کشورهای همگوار، همچنین تداوم وظایف سازمان‌ای نام‌بر ادار امور اجرایی بازارچه‌ها و عدم تجارت در نجوم عمل و رفتار آنها"، با نتایج این تحقیق مطابقت دارد.

در تحقیق حاضر پس از اولویت‌بندی انجام شده، مهمترین عوامل استراتژیک در بازارچه مرزی کهیه مشخص شد. جدول ۱۳ این عوامل تأثیرگذار را نشان می‌دهد.
جدول شماره (۱۳): مدل تازه عوامل استراتژیک تأسیس گذرگاه بر پایه جه مشتری کیسه

<table>
<thead>
<tr>
<th>وزن عوامل استراتژیک</th>
<th>عوامل</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>۰.۳۱۵</td>
<td>توسه مناسبات سیاسی و تجاری با کشور همسایه عراق و ساماندهی واردات و صادرات کالاهای مجزا از این کشور</td>
</tr>
<tr>
<td>۰.۱۸۴</td>
<td>سوق دادن اهالی مرزنشین به انجام فعالیت‌های سالم و کاهش امر قاقاق در منطقه</td>
</tr>
<tr>
<td>۰.۰۹۰</td>
<td>جلوگیری از مهاجرت بی‌رویه اهالی مرزنشین و افزایش ضریب امینیتی منطقه</td>
</tr>
<tr>
<td>۰.۱۳۵</td>
<td>تشریفات اداری دستیابی و در فرایند صادرات و واردات و وجود اهمیت</td>
</tr>
<tr>
<td>۰.۱۱۴</td>
<td>مقررات ساخت امکانات در خصوص صادرات و واردات و بالا بودن تعرفه‌های گمرکی و وجود سقف ریالی تعیین شده برای مبادلات در بازار جه</td>
</tr>
<tr>
<td>۰.۱۲۰</td>
<td>نبود امکانات و تاسیسات اولیه در بازارچه (مثل فاکس، امکانات رایان‌های سرکی و آزادی‌گرایی همچنین جهت نگهداری و انتقال کالا)</td>
</tr>
<tr>
<td>۰.۰۵۷</td>
<td>عدم فعالیت واحدهای تولیدی در شمال عراق و ضربه به دست تخریب آن</td>
</tr>
<tr>
<td>۰.۰۴۰</td>
<td>موقعیت حساس و استراتژیک استان ناشی از دارا بودن مرز مشترک با شمال عراق و موقعیت مناسب جغرافیایی منطقه و نزدیکی به مرکز مهم عراق</td>
</tr>
<tr>
<td>۰.۳۴۴</td>
<td>مشترک آسیابی، زیانی فرهنگی و تشابه گوی مصرف مناطق شمال عراق با کرده‌های ایرانی</td>
</tr>
<tr>
<td>۰.۲۱۹</td>
<td>حضور رقیبی توانمند صنعتی - تجاری در بازار عراق</td>
</tr>
<tr>
<td>۰.۱۹۸</td>
<td>تنش، بحران و نادرستی‌های سیاسی ملی و منطقه‌ای و عدم وجود نباد سیاسی در کشور عراق</td>
</tr>
<tr>
<td>۰.۱۸۸</td>
<td>کم‌بود تجار و صادرکن‌های حرفه‌ای و تخصصی شدن تجارت</td>
</tr>
</tbody>
</table>
پیشنهادها:

با توجه به یافته‌های تحقیق، شناسایی مشکلات و مطالعات انجام گرفته و با استفاده از نظرات کارشناسان و متخصصان در امور بازارچه مرزی کیهه، در این قسمت برای اجرای بهتر استراتژی ST و توسعه بازارچه ذکرشده پیشنهادهایی ارائه می‌شود:

1. با توجه به نیوی ارگان واحدهی به عنوان متولی امور بازارچه، به منظور متعادل ساختن برخوردهای بورسکورتیک و کوتاه ساختن صفوف انتظار و تشریفات قانونی، با استفاده از در حال حاضر بخش از قوانین و مقررات بازارچه‌های مرزی میهم و غیرشفاف است و این امر را به عنوان ناشی از تفاوت در دیدگاه‌ها موجود بین مسئولان بازارچه‌ها و وزارت اقتصاد صعبت مجدد و تجارت و کشور جدید است. وزارت صمت بازارچه‌ها را جنبی از گمرک می‌داند که می‌توانند با رعایت دقیق تشریفات گمرکی و برداشت عوارض، صادرات و واردات داشته باشند ولی از منظر وزارت کشور، بازارچه محدوده‌ای خارج از گمرک است که اهداف کلانی را دنبال می‌کند.

2. برگزاری سeminارها و دوره‌های آموزشی مرتبط با قوانین و مقررات حاکم بر بازارچه‌های مرزی و صادرات و واردات برای نیروهای فعال در بازارچه‌های مرزی و حضور نیروهای تحصیل کرده و کارشناسان مجبور در افراد امور مربوط به تعاونی‌های مرزنشین و همچنین مرتبط در جهت ارتقای سطح علمی و فنی در نهایت افزایش پایدارنشینی ایرانی کار ضروری.

3. هماهنگی و همکاری بین وزارت‌های‌های اقتصادی، تعاون، بازرگانی و گمرک ایران و اعضای شرای مبادله مرزی، به منظور اخذ تصمیمات و خطمش ای مناسب.

4. یکی از راه‌های گسترش تجارت خارجی وجود زیرساخت‌های لازم جهت انجام این امر است. کاملا مشخص است که عدم وجود راه‌های ارتباطی و مواصلات مناسب صادرکننده‌ها جهت انجام صادرات از بازارچه‌های مرزی کم‌انگیزه می‌سازد؛ لذا سرمایه‌گذاری در این زمینه به رشد منطقه کمک شایانی می‌ند.

5. شمال کشور عراق به دلیل عدم فعالیت واحدهای توسعه‌یابی، بازار بسیار خویش برای تولید کننده‌گان و صادرکننده‌گان کشورهای اسلامی است، از این رو لازم است بازار‌پایی‌های وسیعی
در کشور عراق صورت گیرد و این مهم با برگزاری نمایشگاه‌های دائمی و فصلی در داخل کشور عراق و اعضا نیروهای متخصص بازاریاب به خوبی امکان‌پذیر است.

6. تجهیز بازارچه به امکانات اولیه سرخانه، باسکوال و انبارهای مجزای مسقف شریعتی: را جهت صادرات بیشتر فراهم خواهد کرد؛ لذا می‌توان با مشارکت بخش خصوصی در این زمینه سرمایه‌گذاری های وسیعی انجام داد.

7. فراهم نمودن تسهیلات بانکی ویژه افراد فعال در بازارچه‌های مرزی استان، به منظور افزایش توان اقتصادی و قدرت خرید آن‌ها.

8. سقف‌های سید کالایی تعیین شده در میادین‌های مرزی و تعریف‌های تغییر شده برای فعالیت در بازارچه‌ها تناسب با وضعیت فعلی بازارچه‌های ندارد و ضروری است که توجه به امکان استفاده بهتر از فرآیندها در امور صادرات و واردات، سقف‌های سید کالایی و تعریف‌های اعمال شده مورد بازنگری قرار گرفته‌اند بتوان کلیه لازم برای فعالیت در بازارچه‌ها را فراهم نمود.

9. توسعه راه‌های ارتباطی به بازارچه‌های مرزی می‌تواند منجر به گسترش قمت تأمین شده و افزایش توان رقابتی کالاهای صادراتی و وارداتی به بازارچه‌ها می‌شود. همین امر می‌تواند منجر به رشد و توسعه بخش صنعت استان به دلیل حضور یکپارچه و ارائهی صنعتی در بازارچه‌ها و هم به خاطر ورود کالاهای رقیب و تلاش جهت افزایش توان رقابت آن یا شود.

10. جهت تحقق فراهم‌سازی زمینه‌ها و شرایط لازم برای افزایش سهم تولیدات واحدهای صنعتی استان در حجم مبادلات مرزی، می‌توان به شکل‌های زیر با در نظر گرفتن مصلحت ملی اقدام نمود:

- ایجاد فرصت‌های صادراتی برای واحدهای صنعتی، به عبارت دیگر ایجاد سیاست‌های تشویق صادرات برای افراد فعال در بازارچه‌ها، منوط به صادرات کالاهای واحدهای صنعتی استان.

- ایجاد فرصت‌های رقابت در بازارچه‌ها برای واحدهای صنعتی استان.

- حذف یک دوری تعریف‌های غیرضروری برای ولایات واحدهای صنعتی استان جهت ایجاد فرصت و انجام صادراتی و همچنین بالازردن توان رقابتی واحدهای صنعتی استان برای حضور گسترده در بازارچه‌های شمال عراق.
منابع:

1. پیرس، جان و رابینسون، ریچارد. ۱۳۸۸. برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه به‌تدریس خلیلی شورینی. تهران: انتشارات دانش پژوه، چاپ یازدهم.
2. بورتیر، ماکل. ۱۳۸۴. استراتژی رقابتی: تکنیک‌های تحلیل صنعت و رقبا، ترجمه چهانگیر مجدی و عباس مهر بیوی. تهران: انتشارات رسا، چاپ اول.
3. حسینی‌پور، بوشهر. ۱۳۹۰. تحلیل استراتژیک، تدوین و انتخاب استراتژی مبتنی بر ماتریس SWOT و تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندشاخه‌ای فازی، فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی، سال پنجم، شماره ۱۲، صص ۳۹-۱۹.
4. دی‌بی‌دو، فرد آر. ۱۳۸۸. مدیریت استراتژیک، ترجمه به‌تدریس رضا اریک و محمدرضا اسلامی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ پانزدهم.
5. رازی‌نی‌پور، علی‌اصفهانی، یازدی، علی‌اصفهانی، علی‌اصفهانی. تحلیل‌یابی بر نقش و عملکرد پزشک چهارراه مزدیر در اقتصاد ایران. در سال ۱۳۸۱ تا ۱۳۸۵، دفتر مطالعات اقتصادی، تهران: معاونت برنامهریزی و برنامه‌های اقتصادی.
6. ریحمی، حسن. ۱۳۸۱. بازتاب فضایی تحول کارکرد مرز: مرز جلفا، پایان‌نامه کارشناسی ارشد در رشته جغرافیای سیاسی، دانشگاه تربیت مدرس.
7. رگن‌الدین افتخاری، عبدالرضا؛ پاییزی، محمدهادی؛ علی‌محمد، علی‌محمد. ۱۳۸۷. ارزیابی اثرات اقتصادی بازاریابی، برند، اینتراتبها و توسعه مناطق مزدیر، مطالعه موردی: بازارچه مزری سیل، رقابتی می‌شود، شرکت سازمانی، ایستگاه کرمانشاه، صفحه‌نامه خوشنامی، سال چهارم، شماره دوم، صص ۱۰۹-۸۲.
8. زریافت، مهدی؛ علی‌رضا، توحید و حاجی‌قلو، حسین. ۱۳۸۸. تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک صنعت شیلات ایران (مطالعه موردی سازمان شیلات ایران)، پژوهشگر مدریت، سال نوزدهم، شماره هفتم، صص ۳۳-۱۸.
فصلنامه اقتصاد پنهان - دوره جدید - شماره 21

10. سکران، امیرا. 1380. مترجم: صائبی، محمد، شیرازی، محمود، روش‌های تحقیق در مدیریت، ناشر: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران.

11. شایان، حمید. 1383. تئوریه توسه در استان‌های مرزی، پژوهش‌های جغرافیایی، شماره ۴۷.

12. صحیح، سعید و پریزدی، عیسی. 1388. به کارگیری تکنیک فراوید تحلیل شبکه در تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، نشریه مدیریت صنعتی، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۰۵-۱۰۵.

13. عالی تبریزی، اکبر و باقرزاده آذر، محمد. 1389. مدل تصمیم‌گیری فراوید تحلیل شبکه فازی برای گزینش تأمین کننده راهبردی، فصلنامه پژوهش‌های بازرگانی، شماره ۴۶، صص ۵۷-۵۷.

14. ندلپی، حمیدرضا. ۱۳۸۰. نظریه پایه و اصول آمیز مناطق مرزی جمهوری اسلامی ایران، انتشارات دانشگاه فرماندهی ستاد سپاه.

15. کامی، کیوان. 1389. بررسی مسائل و مشکلات فعالان اقتصادی کرمانشاه، ماهنامه اتاق ایران، شماره ۲۶، صص ۷۴-۸۲.

16. جمال آبادی، عیسی و امیرآبادیی، محمد و محمدی پور، هیرش. (۱۳۸۹). انتخاب استراتژی بهینه بر اساس تحلیل SWOT و روش فراوید تحلیل شبکه (ANP).

17. نجفی، عطالتی. 1386. ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک در صنعت کفش ایران، مجله صنعت کفش، سال چهاردهم، شماره ۱۲.

18. نجفی، اسادالله. ۱۳۸۹. به کارگیری فراوید تحلیل شبکه (ANP) در تحلیل چالش‌های ساختاری و محیط اجرایی سازمان در مدیریت پروژه‌ها، نشریه بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید، شماره ۱، جلد ۲۱، صص ۴۳-۴۳.

19. نهاینی، نیک و یوسفیان، محمدحسن و روشنی، کوثر. ۱۳۸۷. تعیین استراتژی برتری سپاری فناوری اطلاعات با روبود فراوید تحلیل سلسله مراتبی گروهی:


(http://www.sardasht-ag.ir)

30. سایت رسمی فرمانداری سردشت به نشانی

(http://www.waco.ir)

31. سایت رسمی سازمان بازرگانی استان آذربایجان غربی به نشانی

(http://www.amar.org.ir)

32. سایت رسمی مرکز آمار ایران به نشانی
پیوست شماره (1): سوپر ماتریس وزنی تحقیق

<table>
<thead>
<tr>
<th>جدول</th>
<th>معیارهای استاندارد</th>
<th>زیر معیارهای استاندارد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>انتخاب نهایی</td>
<td>فروشنا</td>
</tr>
<tr>
<td>SO</td>
<td>0.00</td>
<td>0.00</td>
</tr>
<tr>
<td>ST</td>
<td>0.00</td>
<td>0.00</td>
</tr>
<tr>
<td>WO</td>
<td>0.00</td>
<td>0.00</td>
</tr>
<tr>
<td>WT</td>
<td>0.00</td>
<td>0.00</td>
</tr>
<tr>
<td>فروشنا</td>
<td>0.07</td>
<td>0.00</td>
</tr>
<tr>
<td>قوتنا</td>
<td>0.26</td>
<td>0.00</td>
</tr>
<tr>
<td>نهایی</td>
<td>0.37</td>
<td>0.00</td>
</tr>
<tr>
<td>نهایی</td>
<td>0.30</td>
<td>0.00</td>
</tr>
<tr>
<td>O1</td>
<td>0.00</td>
<td>0.233</td>
</tr>
<tr>
<td>O2</td>
<td>0.00</td>
<td>0.164</td>
</tr>
<tr>
<td>O3</td>
<td>0.00</td>
<td>0.127</td>
</tr>
<tr>
<td>O4</td>
<td>0.00</td>
<td>0.111</td>
</tr>
<tr>
<td>O5</td>
<td>0.00</td>
<td>0.070</td>
</tr>
<tr>
<td>O6</td>
<td>0.00</td>
<td>0.070</td>
</tr>
<tr>
<td>O7</td>
<td>0.00</td>
<td>0.083</td>
</tr>
<tr>
<td>O8</td>
<td>0.00</td>
<td>0.00</td>
</tr>
<tr>
<td>S1</td>
<td>0.00</td>
<td>0.00</td>
</tr>
<tr>
<td>S2</td>
<td>0.00</td>
<td>0.00</td>
</tr>
<tr>
<td>S3</td>
<td>0.00</td>
<td>0.00</td>
</tr>
<tr>
<td>S4</td>
<td>0.00</td>
<td>0.00</td>
</tr>
<tr>
<td>S5</td>
<td>0.00</td>
<td>0.00</td>
</tr>
<tr>
<td>S6</td>
<td>0.00</td>
<td>0.00</td>
</tr>
<tr>
<td>S7</td>
<td>0.00</td>
<td>0.00</td>
</tr>
<tr>
<td>دوره</td>
<td>فصل</td>
<td>نام</td>
</tr>
<tr>
<td>------</td>
<td>------</td>
<td>----</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>A</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>B</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>C</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>D</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>E</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>6</td>
<td>F</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>G</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>8</td>
<td>H</td>
</tr>
</tbody>
</table>
پیوست شماره (۲): سویر ماتریس حد تحقیق

<table>
<thead>
<tr>
<th>معیارهای استراتژیک</th>
<th>زیر معیارهای استراتژیک</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>استراتژی</td>
<td>O₁ O₂ O₃ O₄ O₅ O₆ O₇ O₈ S₁ S₂ S₃ S₄ S₅ S₆ S₇</td>
</tr>
<tr>
<td>SO</td>
<td>0.083815 0.17 0.20 0.10 0.09 0.32 0.54 0.52 0.09 0.20 0.51 0.11 0.13 0.56 0.22 0.26 0.34 0.35 0.39 0.40</td>
</tr>
<tr>
<td>ST</td>
<td>0.103405 0.12 0.17 0.16 0.15 0.41 0.09 0.24 0.30 0.25 0.24 0.11 0.10 0.18 0.52 0.52 0.40 0.37 0.38 0.12</td>
</tr>
<tr>
<td>WO</td>
<td>0.078264 0.12 0.09 0.10 0.16 0.15 0.19 0.08 0.41 0.25 0.13 0.56 0.48 0.18 0.16 0.12 0.16 0.19 0.16 0.26</td>
</tr>
<tr>
<td>WT</td>
<td>0.088850 0.09 0.05 0.15 0.10 0.12 0.18 0.17 0.20 0.30 0.10 0.22 0.29 0.08 0.11 0.10 0.10 0.10 0.08 0.15</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.024      0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.087      0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.185      0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.077      0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.0057     0.118 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.0040     0.082 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.0031     0.084 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.0027     0.056 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.0017     0.035 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.0034     0.071 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.0016     0.033 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.0020     0.043 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.0315     0.00 0.181 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.0184     0.00 0.106 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.0080     0.00 0.047 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.0090     0.00 0.049 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.0073     0.00 0.41 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.0070     0.00 0.40 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.0060     0.00 0.035 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00</td>
</tr>
</tbody>
</table>