

تدوین و ارزیابی استراتژی‌های توسعه بازارچه مرزی کیله براساس مدل (SWOT) و فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP)

غلامرضا رحیمی^۱ اسدالله خدیوی^۲ محمد شیخه پور^۳

mohamadshekhapor@yahoo.com

زانبار شیخه پور^۴

تاریخ دریافت ۱۳۹۹/۰۳/۲۳ تاریخ پذیرش ۱۳۹۹/۰۴/۲۵

چکیده:

توسعه نیافتگی مناطق مرزی در مقابل مناطق مرکزی کشور، مسئله امنیت و بی‌کاری و بسیاری از مسائل دیگر مرتبط با مناطق مرزی از یک‌سو و بحث تحریم کشور از سوی دیگر، اهمیت بازارچه‌های مرزی را به منظور جهت بخشیدن به صادرات و واردات و همچنین رفع مسائل مناطق مرزی، بیش از پیش برجسته می‌سازد. با توجه به اهمیت بازارچه مرزی کیله در استان آذربایجان غربی، این پژوهش بر آن است تا به تدوین و ارزیابی استراتژی مناسب جهت توسعه بازارچه مرزی کیله بپردازد. برای تدوین استراتژی از مدل (SWOT) استفاده شد. اما با توجه به محدودیت‌های این مدل که قادر به تعیین اهمیت هر یک از عوامل شناخته شده نیست و راهکاری را برای ارزیابی گزینه‌های تصمیم با توجه به این عوامل ارائه نمی‌دهد، تلفیقی از مدل (SWOT) و تکنیک تحلیل شبکه‌ای (ANP) در نظر گرفته شده است. تحلیل شبکه‌ای قابلیت نشان دادن وابستگی درونی عوامل (SWOT) را دارا است و وزن‌های عوامل استراتژیک، وزن‌های عوامل فرعی و اولویت‌های استراتژی‌های جایگزین را تحت تاثیر قرار می‌دهد. نتایج نشان داد که از بین عوامل (SWOT) تهدیدها از بیشترین اولویت برخوردار بودند و پس از آن‌ها ضعف‌ها بودند که این نتایج نشان دهنده آسیب‌پذیری بازارچه است؛ همچنین از بین استراتژی‌ها، استراتژی‌های ST (تنوع یا قوت - تهدید) بیشترین اولویت را کسب کردند.

۱. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب

۲. استاد مدعو دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب

۳. استاد مدعو دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب

۴. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه سیستان و بلوچستان

واژگان کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک، استراتژی، تجزیه و تحلیل ANP، SWOT،

بازارچه ای مرزی

مقدمه:

مطالعات نشان می‌دهد در برخی مناطق مرزنشین از گذشته به لحاظ همگنی ای اکولوژیک، خصوصیات اجتماعی و قرابت‌های قومی با مردم مرزنشین آنسوی مرزها از یک سو و نبود یک راهبرد آمایشی در برنامه‌های توسعه ملی در سوی دیگر، پیوسته انگیزه‌ساز بسیاری از تحرکات غیر رسمی و مبادلات ناخواسته، جابجایی و انتقال جمعیت به صورت کوچ ای دسته‌جمعی به کشورهای همسایه و شهرهای بزرگ بوده است. اثرات منفی این جریانات بر پیکره امور اقتصادی - بازرگانی کشور، آشفته‌گی و ناامنی ساختاری و عدم ثبات جمعیت مناطق مرزنشین بر کسی پوشیده نیست. وجود چنین تفاوت‌ها و عدم تعادل‌های منطقه‌ای، تأثیرات عمده‌ای در روند توسعه مناطق مرزی بر جای گذاشته است. (افتخاری رکن‌الدین و همکاران، ۱۳۸۷)

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

از جنبه «علمی» نتایج مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که کشورهای با مساحت گسترده و وسیع مانند ایران، دارای تفاوت‌ها و عدم تعادل‌های منطقه‌ای و فضایی مشهودی بین مناطق مرکزی و مرزی هستند که این عدم تعادل‌ها، تأثیرات عمده‌ای در دو جهت بر جای گذاشته است: یکی حرکت توسعه را با کندی مواجه ساخته و در مرحله بعد نیز به گسترش ناامنی در مناطق مرزی منجر شده و کل نظام توسعه، امنیت و مدیریت این مناطق را تحت تأثیر قراردادده است.

از جنبه «عملی» نیز کشورهایی که درگیر مسائل ناامنی در مناطق مرزی خود بوده‌اند، دریافته‌اند که عمده‌ترین مسائل مربوط به این ناامنی‌ها، ناشی از شرایط توسعه یافتگی و پیامدهای تبعی آن بوده است. به عبارت دیگر، شرایط فقر و تنگدستی در این مناطق می‌تواند محیط مناسبی جهت بروز ناامنی‌ها و تحریک دشمنان در بهره‌برداری از

سرپل‌های به‌وجود آمده در این مناطق شود. (عندلیب، ۱۳۸۰)

چنین واقعیت‌هایی است که امروزه در دو سوی مرز باعث شده تا کشورهای همسایه در قالب بازارچه‌های مشترک مرزی که از شناخته شده‌ترین روش‌های توسعه اقتصادی مرزنشین‌ها به شمار می‌رود و می‌تواند تحولی اساسی در تولید، ایجاد اشتغال، تثبیت جمعیت مرزنشین‌ها، افزایش درآمد و در نهایت توسعه پایدار ایجاد نماید، به سمت همکاری‌های متقابل منطقه‌ای هدایت شوند. (شایان، ۱۳۸۳)

از طرفی دگرگونی ای وصف‌ناپذیر کنونی همه جنبه‌های فردی و اجتماعی و از جمله اوضاع اقتصادی، تولید، تجارت و بازرگانی را در بر گرفته است. در نتیجه سیاست‌های بازرگانی (از جمله بازارچه‌های مرزی) که در دهه ای پیش به عنوان ابزاری در دست مدیران برای مقابله با محیط‌های پیچیده مورد استفاده قرار گرفته بود، با ابعاد جدیدی مواجه شده است. کسب توانایی برای رویارویی با شرایط و موقعیت‌های خاص ایجاب می‌کند تا جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمانی و اهمیت آن مورد توجه قرارگیرد و آشنایی با تصمیمات استراتژیک و تکنیک‌ها و فنونی که می‌تواند در موثر واقع شدن آن تصمیم‌ها نقش داشته باشد، ضرورت یابد. (نجد عطایی، ۱۳۸۶)

بنابراین باید بپذیریم 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 نماییم.

به این دلیل، محققان در همین راستا سعی دارند تا با بررسی بازارچه کیله در آذربایجان غربی، به تدوین استراتژی مناسب جهت این بازارچه اقدام نمایند. براین اساس، قصد اصلی محققان تدوین استراتژی توسعه بازارچه مرزی کیله براساس تحلیل (SWOT) و فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) است.

ادبیات پژوهش:

بازارچه مرزی

ایجاد بازارچه‌های مرزی را نیز می‌توان در راستای گسترش همکاری‌های منطقه‌ای تلقی کرده و به عنوان بخشی از یک راه‌حل اقتصادی برای کاهش بحرآن‌های منطقه‌ای، ایجادکننده ثبات در مناطق مرزی و گسترش فعالیت‌های تولیدی و تجاری محسوب کرد. به این طریق می‌توان رفاه حاصل از تجارت را در این نواحی که از محرومیتی مضاعف 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 تولید، اشتغال و صادرات شود؛ در غیر این صورت می‌تواند آثار زیان باری 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 با اشخاص آن سوی مرز نیازمندی‌های خود را برطرف می‌نمودند. از سوی دیگر، مشاهدات انجام شده نشان می‌دهد که در این مناطق مرزی کشور، افراد ساکن فاقد امکانات رفاهی و توسعه‌ای مناسب بوده‌اند و این باعث افزایش مهاجرت مردم این مناطق و همچنین رواج قاچاق در بین آنها شده است. بنابراین، می‌بایست با عوامل اصلی ناامنی بطور بنیادی مقابله و ریشه‌های آن را از درون نابود کرد. مسئولین جمهوری اسلامی ایران نیز برای مهار این پدیده‌ها سعی در ایجاد اشتغال و توسعه اقتصادی- اجتماعی این مناطق دارند و به همین منظور نیز بحث ایجاد و توسعه بازارچه‌های مرزی در مناطق مرزی کشور مطرح شده است. (رحیمی، 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 دوستی و آشنایی بیشتر با همسایگان خارجی و تسریع همکاری‌های بیشتر بین نواحی مرزی داشته باشد. (چان دویت، ۲۰۰۴)

گسترش روابط با کشورهای همسایه، کمک به توسعه منطقه‌ای، افزایش رقابت‌مندی ایران در منطقه و همچنین توسعه تجارت با کشورهای واقع در منطقه آسیای جنوب‌غربی،

جزو اولویت‌های برنامه‌های توسعه و محور فعالیت بخش بازرگانی است. عراق به عنوان یکی از کشورهای واقع در منطقه آسیای جنوب غربی، می‌تواند یکی از بازارهای صادرات غیرنفتی کشور در راستای دستیابی به اهداف برنامه‌های توسعه باشد (عراق همواره جزو مقصدهای صادراتی ایران بوده است. براساس آمار رسمی گمرک جمهوری اسلامی ایران، در پایان سال ۱۳۹۰، بیشترین صادرات ایران بعد از کشور چین با ارزش ۵ میلیارد و ۶۵۲ میلیون دلار (یعنی سهم ارزشی ۱۶,۷۳٪) به کشور عراق با ارزش ۵ میلیارد و ۱۵۱ میلیون دلار (سهم ارزشی ۱۵,۲۵٪) صورت گرفته است^۱). در عین حال این کشور در طی سال‌های آغازین سازندگی، به نقطه پرش صادراتی کشورهای همسایه نیز تبدیل شده است. شناخت از پتانسیل صادراتی کشور و همچنین ارائه دورنمای توسعه صادرات می‌تواند نخستین گام در برخورد واقع‌بینانه در تدوین راهبرد توسعه صادرات غیرنفتی به بازار مذکور باشد. آنچه مهم است اینکه با گذشت زمان و برقراری ثبات نسبی در عراق، حضور در این کشور به مراتب سخت‌تر شده است. با توجه به اینکه رقبای تجاری ایران مثل ترکیه عمدتاً از طریق مرزهای خشکی موجود مبادلات خود را انجام می‌دهند، نقش مرزهای ایران با عراق که در حدود ۴۰ درصد از مرزهای خشکی این کشور را شامل می‌شود، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. (حسن پور، ۱۳۹۰)

کشورمان در حال از دست دادن فرصت بزرگی در عراق است زیرا بازار عراق در ۵ سال آینده در بهترین حالت نیاز به حدود ۷۰۰ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری دارد و این فرصتی است که در فاصله بسیار نزدیک ما قرار دارد، اما متأسفانه از آن بهره‌برداری نکرده نمی‌شود، در صورتی که می‌تواند سهم بزرگی در توسعه کشور ایفا کند. (کاشفی، ۱۳۸۹)

یکی از محدودیت‌های ایران در دسترسی به بازار عراق و تحقق پتانسیل صادراتی، نامساعد بودن فضای کسب‌وکار و توسعه بازرگانی خارجی ایران است که این امر زمینه را برای حضور رقبای دور و نزدیک به ویژه ترکیه فراهم کرده است. ترکیه تنها با یک مرز موسوم به ابراهیم خلیل در زاخو واقع در استان دهوک کردستان عراق، صادرات چشم‌گیری به عراق داشته است. (حسن پور، ۱۳۹۰)

بر اساس آمار سال ۱۳۹۰ که توسط سازمان بازرگانی استان آذربایجان غربی ارائه شده

۱. گمرک جمهوری اسلامی ایران، سال پانزدهم، شماره ۶۱۲، فروردین ۱۳۹۱، ص ۷

است، بازارچه مرزی کیله بیشترین میزان صادرات را در بین بازارچه‌های استان آذربایجان غربی داشته است که این خود نشان دهنده اهمیت بازارچه ذکر شده است.

استراتژی:

مینتزبرگ^۱، استراتژی را به عنوان یک برنامه، جهت‌گیری، مسیر و یک راهنمای عمل در آینده، راهی که از اینجا تا آنجا ادا می‌یابد و به عنوان یک الگو که رفتار ثابتی در طول زمان دارد تعریف می‌کند. (پان، ۲۰۰۴) سازمان‌ها برای افزایش توانمندی‌ها، رشد و بقای بلندمدت و کاهش ریسک عملیات خود نیازمند تدوین استراتژی هستند. سازمان می‌بایست با شناخت مفاهیم، بسترها، استراتژی‌ها و چگونگی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، چشم‌اندازهای آتی خود را ترسیم نموده تا بتوانند با شرایط پیش‌روی خود سازگاری و انطباق داشته باشند و به عملیات و بقای خود ادامه دهند. (زرباف و همکاران، ۱۳۸۸) در فرایند آگاهانه تدوین استراتژی فواید ارزشمندی نهفته است، از جمله فواید این است که انتخاب استراتژی (اگر نتواند فعالیت‌های بخش اجرایی را تضمین کند)، حداقل به مدیران شرکت این اطمینان را می‌دهد که سیاست‌های این بخش‌ها دارای هماهنگی بوده و در راستای اهداف معینی می‌باشند. (پورتر، ۱۳۸۴)

مدل SWOT:

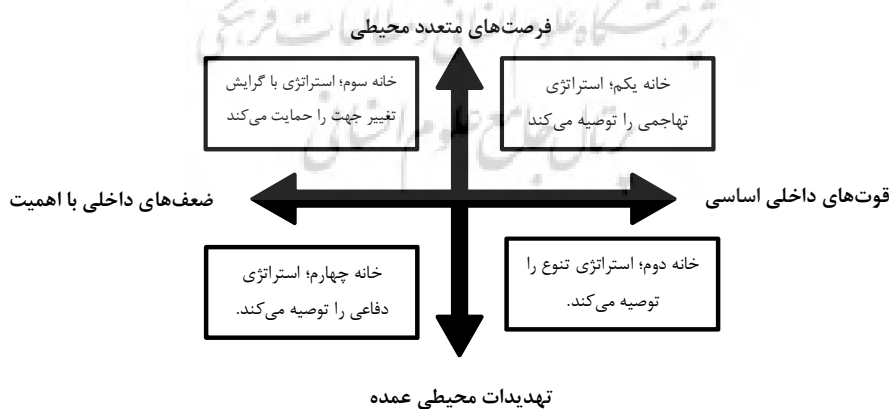
SWOT (سرواژه نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات است)، ابزار کاربردی گسترده تحلیل محیط داخلی و خارجی به منظور کسب موفقیت در پشتیبانی و ارائه روشی سیستماتیک برای موقعیت‌های تصمیم‌گیری استراتژیکی به شمار می‌آید. (فولادگر و همکاران، ۲۰۱۱) روش SWOT تفکری سیستماتیک برای تشخیص جامع و کامل از عوامل موثر مربوط به یک محصول جدید، تکنولوژی، مدیریت و یا برنامه‌ریزی است. (عظیمی و همکاران، ۲۰۱۱) تجزیه و تحلیل SWOT، شناخت نظام یافته این عوامل و استراتژی‌ای است که بهترین ترکیب میان آن‌ها را منعکس می‌سازد. این تجزیه و تحلیل بر این منطق استوار است که استراتژی اثربخش، قوت‌ها و فرصت‌ها را حداکثر می‌کند، در

1. Mintzberg

عین حالیکه ضعف‌ها و تهدیدات آن را به حداقل می‌رساند. این فرض ساده اگر به درستی اجرا شود، تاثیرات عمده‌ای بر انتخاب و طراحی استراتژی اثربخش خواهد داشت. (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۸) نکته کلیدی این است که تجزیه و تحلیل سیستماتیک (SWOT) بر همه جنبه‌های موقعیت موسسه تسری دارد. در نتیجه چهارچوبی پویا و کارآمد برای انتخاب استراتژی ارائه می‌کند. (طلایی و همکاران، ۲۰۰۹)

تجزیه و تحلیل (SWOT) را برای انتخاب استراتژیک می‌توان دست‌کم به سه شکل مورد استفاده قرارداد. رایج‌ترین کاربرد آن چهارچوبی منطقی برای راهنمایی بحث‌های سیستماتیک موقعیت کسب‌وکار، استراتژی‌های مختلف و سرانجام انتخاب استراتژی ارائه می‌کند. چیزی را که یک مدیر به عنوان فرصت می‌بیند، ممکن است به چشم دیگری یک تهدید بالقوه باشد. به همین صورت، یک قوت در نظر یک مدیر ممکن است از چشم‌انداز دیگری ضعف باشد. ارزیابی مختلفی ممکن است منعکس کننده ملاحظات قدرت در سازمان و همین‌طور چشم‌اندازهای واقعی متفاوت باشد. (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۸) دومین کاربرد تجزیه و تحلیل (SWOT)، فرصت‌ها و تهدیدات کلیدی خارجی به طور سیستماتیک با ضعف‌ها و قوت‌های داخلی توسط روش ساختاریافته مقایسه می‌شوند. هدف، تشخیص یکی از چهار الگوی مشخص ترکیب میان موقعیت‌های داخلی و خارجی موسسه است. (شکل ۱)

شکل (۱) تجزیه و تحلیل SWOT



منبع: (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۸)

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

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

عوامل درونی	نقاط قوت:	نقاط ضعف:
عوامل بیرونی	$\dots S_1$ $\dots S_2$ $\dots S_3$	$\dots W_1$ $\dots W_2$ $\dots W_3$
فرصت‌ها:	استراتژی‌هایی که براساس استفاده از نقاط قوت، برای بهره‌برداری از فرصت‌ها پایه‌گذاری شده‌اند.	استراتژی‌هایی که براساس از بین بردن نقاط ضعف، برای بهره‌برداری از فرصت‌ها پایه‌گذاری شده‌اند.
تهدیدات:	استراتژی‌هایی که براساس استفاده از نقاط قوت، به منظور مبارزه با تهدیدات پایه‌گذاری شده‌اند.	استراتژی‌هایی که براساس از بین بردن نقاط ضعف، به منظور مبارزه با تهدیدات پایه‌گذاری شده‌اند.

منبع: دیوید، ۱۳۸۸

در اجرای استراتژی‌های SO (استراتژی‌های تهاجمی)، سازمان می‌کوشد با استفاده از نقاط قوت خود از فرصت‌های محیط خارجی بهره‌برداری نماید. در اجرای استراتژی‌های ST (استراتژی‌های تنوع بخشی)، 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 محافظه کارانه)، به دو دلیل مورد استفاده قرار می‌گیرند؛ اول اینکه سازمان برای از بین بردن نقاط ضعف داخل سازمان از فرصت‌های محیط بیرونی استفاده می‌نماید و دوم اینکه سازمان زمینه را برای بهره‌برداری از فرصت‌های محیط بیرونی فراهم نماید.

هدف استراتژی‌های WT (استراتژی‌های تدافعی)، این است که سازمان هم درصدد کم کردن نقاط ضعف داخل برآید و هم از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی پرهیز کرده یا درصدد کم کردن آن باشد. (خورشید و رنجبر، ۱۳۸۹)

تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM)^۱:

تصمیم‌گیری در حوزه مدیریت استراتژیک با ملاحظات چندگانه همراه است، لذا تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره استفاده زیادی در این حوزه دارند. مدل SWOT که به آن اشاره شد، مهم‌ترین فاکتورهای درونی و بیرونی که می‌توانند آینده یک سازمان را تحت‌تأثیر قرار دهند را خلاصه می‌کند. (صحت و پریزادی، ۱۳۸۸) با این وجود تحلیل SWOT بدون ضعف هم نیست، بیشتر این تحلیل‌ها صرفاً یک سری توصیفات و توضیحات کیفی است؛ بدین معنی که قادر به کمی نمودن وزن‌ها و تاثیرات 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 تاثیر هرعامل بر روی تصمیم استراتژیک (پسون و همکاران، ۲۰۰۱)، محققان را برانگیخته است که آن را با سایر تکنیک‌ها به ویژه تکنیک تصمیم‌گیری چندشاخصه ترکیب و تلفیق کنند. (کورتیلا و همکاران، ۲۰۰۰).

در جست‌وجوی بهبود SWOT با توجه به ماهیت کار بهترین تکنیک‌هایی که می‌تواند به کار گرفته شود، تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره است که نخستین بار کورتیلا و دیگران (۲۰۰۰) یک روش ترکیبی از این تحلیل و تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره به منظور برطرف کردن نقاط ضعف موجود در گام‌های اندازه‌گیری و ارزیابی تحلیل SWOT توسعه دادند. روش این محققان بتنی بر به کارگیری تکنیک فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) در تحلیل SWOT بود که در تحقیقات بعدی با عنوان A'WOT معروف شد.

در این میان دو محقق به نام‌های احسان یوکزل و متین داگدویرن (۲۰۰۷)، در تحقیق خود ضمن بکارگیری فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) به جای فرایند تحلیل

سلسله مراتبی، یک گام به جلوتر برداشته و استفاده از این رویکرد را علاوه بر اولویت‌بندی فاکتورها و زیرفاکتورهای SWOT به مرحله انتخاب استراتژی هم گسترش دادند.

فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP)^۱:

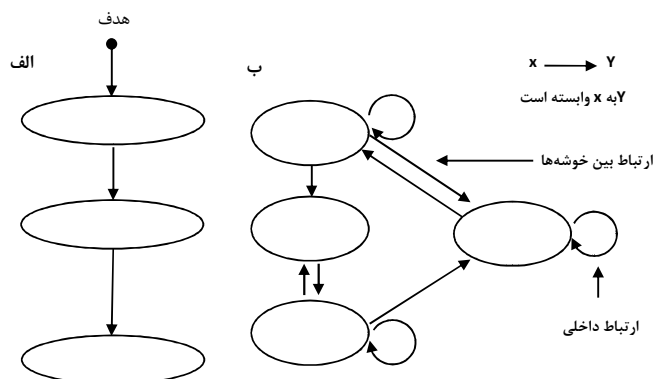
فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)^۲ و فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) ابزارهایی هستند که در تحلیل تصمیمات چندمعیاره استفاده می‌شوند. (AHP) شامل یک هدف، چند معیار و گزینه است که در یک ساختار سلسله مراتبی که در آن عناصر سطح پایین‌تر بر عناصر سطح بالاتر موثر هستند، تنظیم می‌شود. (شکل ۳) اما بسیاری از مسائل تصمیم‌گیری نمی‌توانند به صورت سلسله مراتبی سازماندهی شوند؛ زیرا ممکن است بین گزینه‌ها، بین معیارهای یک سطح و یا عناصر سطح بالاتر با پایین‌تر وابستگی وجود داشته باشد. (بوی تارگو و لسمس، ۲۰۱۰)

به همین دلیل ساعتی^۳ روش ANP را برای حل مسائلی که وابستگی بین گزینه‌ها یا معیارها را دارند پایه‌ریزی کرد. فرایند تحلیل شبکه‌ای نظریه جدیدی است که فرایند تحلیل سلسله مراتبی را برای پرداختن به وابستگی در بازخورد توسعه می‌دهد و به این منظور از رهیافت ابرماتریس استفاده می‌کند. اگرچه هم فرایند تحلیل شبکه‌ای و هم فرایند تحلیل سلسله مراتبی اولویت‌ها را با انجام مقایسات زوجی اتخاذ می‌کنند، تفاوت‌هایی میان آن‌ها وجود دارد. اولین تفاوت آن است که فرایند تحلیل سلسله مراتبی حالت خاصی از فرایند تحلیل شبکه‌ای است؛ چرا که فرایند تحلیل شبکه‌ای، وابستگی درون خوشه‌ای (وابستگی درونی) و میان خوشه‌ای (وابستگی برون) را در نظر می‌گیرد. دومین تفاوت آن است که فرایند تحلیل شبکه‌ای ساختاری غیرخطی دارد. (عالم تبریز و باقرزاده آذر، ۱۳۸۹)

-
1. Analytical Network Process
 2. Analytical Hierarchy Process
 3. Saaty

شکل (۳) مقایسه ساختار شبکه‌ای و تحلیل سلسله مراتبی:

الف) تحلیل سلسله مراتبی، ب) ساختار شبکه‌ای



منبع: (ساعتی، ۲۰۰۵)

رویکرد بازخوردی ANP ساختار سلسله مراتبی را با ساختار شبکه‌ای جایگزین کرده است که روابط بین سطوح را نمی‌توان به سادگی بالا - پایین، غالب و مغلوب یا مستقیم و غیرمستقیم تصور کرد. برای نمونه می‌توان گفت نه تنها اهمیت بین معیارها مشخص کننده اهمیت بین گزینه‌ها در سلسله مراتب است، بلکه اهمیت گزینه‌ها نیز ممکن است در اهمیت بین معیارها تأثیرگذار باشد. بنابراین ارائه ساختار سلسله مراتبی با روابط خطی بالا به پایین نمی‌تواند مناسب سیستم‌های پیچیده باشد. (نجفی، ۱۳۸۹)

گام‌های اصلی در حل تکنیک ANP:

۱. پایه‌ریزی مدل و ساختار مسئله

مسئله باید به شکل روشن بیان شده، مانند یک شبکه به یک سیستم عقلایی مجزا شود. این ساختار شبکه‌ای می‌تواند توسط تصمیم‌گیرنده‌ها در جلسات طوفان ذهن یا به دیگر روش‌ها تعیین شود.

۲. ماتریس مقایسات زوجی و بردارهای تقدم

در روش تحلیل شبکه‌ای نیز همچون روش تحلیل سلسله مراتبی، عناصر در هر قسمت با توجه به اهمیت آن‌ها در کنترل معیار به صورت زوجی مقایسه شده و خود قسمت‌ها نیز با توجه به تأثیرشان در هدف، به صورت زوجی با هم مقایسه می‌شوند.

۳. تشکیل سوپر ماتریس

عناصر ANP با یکدیگر در تعامل قرار دارند. این عناصر می‌توانند واحد تصمیم‌گیرنده، معیارها، زیرمعیارها، نتایج حاصل، گزیده‌ها و هر چیز دیگری باشند. وزن نسبی هر ماتریس بر اساس مقایسه زوجی شبیه روش AHP محاسبه می‌شود، وزن‌های حاصل در سوپر ماتریس وارد می‌شوند که رابطه متقابل بین عناصر سیستم را نشان می‌دهند. قالب عمومی سوپر ماتریس در شکل (۴) نشان داده شده است. در این تصویر C_N نشان‌دهنده خوشه ام، N عنصر ام در خوشه ام، NW_{ij} ماتریس بلوک شامل وزن‌های نسبی بردارهای W تاثیر عناصر در خوشه ام نسبت به خوشه ام است. اگر خوشه ام هیچ تأثیری بر خوشه ام خودش نداشته باشد (حالت وابستگی داخلی)، W_{ij} صفر می‌شود.

شکل (۴) قالب عمومی سوپر ماتریس:

		C_1			C_2			...	C_N		
		e_{11}	e_{12}	...	e_{1n_1}	e_{21}	e_{22}		...	e_{2n_2}	e_{N1}
C_1	e_{11}	W_{11}			W_{12}			...	W_{1N}		
	e_{12}										
	e_{1n_1}										
C_2	e_{21}	W_{21}			W_{22}			...	W_{2N}		
	e_{22}										
	e_{2n_2}										
C_N	e_{N1}	W_{N1}			W_{N2}			...	W_{NN}		
	e_{N2}										
	e_{Nn_N}										

در پایان ارجحیت نهایی برای هر عنصر از هر زیرگروه، بر اساس فرایند مارکوف به صورت زیر در پایان ارجحیت نهایی برای هر عنصر از هر زیرگروه، بر اساس فرایند مارکوف به صورت زیر صورت زیر به دست می‌آید. (دژکام، ۱۳۸۹) $\lim_{k \rightarrow \infty} W^{2k+1}$

وابستگی درونی بین گروه‌های SWOT (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها):

همانطور که در بخش‌های قبل بیان شد، تحلیل SWOT به تحلیلگرها اجازه

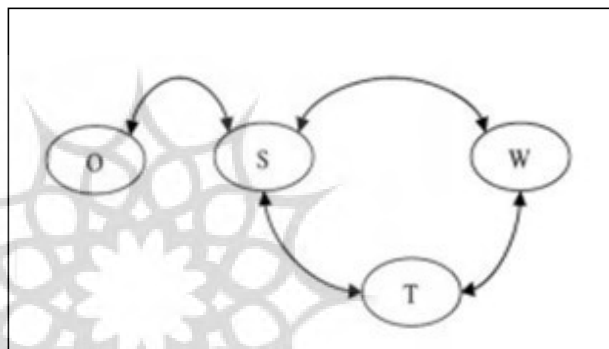
دسته‌بندی عوامل داخلی مانند (نقاط قوت و ضعف)، عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در ارتباط با تصمیم گرفته شده را نشان می‌دهد، بنابراین آن‌ها را قادر می‌سازد تا فرصت‌ها و تهدیدها را با نقاط قوت و ضعف مقایسه نمایند. اما نتیجه تحلیل SWOT اغلب فقط یک لیست یا یک تست کیفی ناقص از عوامل داخلی و خارجی است و این تحلیل نمی‌تواند فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک را به صورت جامع ارزشیابی نماید. (خورشید و رنجبر، ۱۳۸۹)

به عبارت دیگر، تحلیل SWOT یک ابزار تحلیلی برای تعیین رابطه اهمیت فاکتورها ارائه نمی‌کند. یک سازمان می‌تواند از فرصت‌هایش استفاده بهینه ببرد، اگر دارایی‌ها و قابلیت‌هایش را بطوریکه نشانگر برتری‌هایش باشد، در اختیار گیرد؛ در غیر این صورت فرصت‌ها قبل از کسب هرگونه منفعتی از بین می‌روند یا توسط رقبا مورد استفاده قرار می‌گیرند. رابطه‌ای مشابه بین تهدیدها و توانایی‌ها وجود دارد، توانایی غلبه یا مقاومت کردن در برابر تاثیرات تهدیدها بستگی به توانایی سازمان یا صنعت دارد. یک سازمان قوی می‌تواند از توانایی‌هایش برای کم یا 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 برآمده از این نقاط ضعف روبرو شود. (کمال آبادی و همکاران، ۱۳۸۹)

در میان عوامل استراتژیک، دو ترکیب متغیر دیگر با وابستگی درونی ممکن ضعف - تهدید و ضعف - فرصت 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 ضعف‌هایشان را در نظر بگیرند. همچنین برای یک سازمان با نقاط ضعف زیاد استفاده بهینه از فرصت‌هایش بسیار سخت است. کسب منفعت از فرصت‌ها برای یک سازمان زمانی ممکن است که آن شرکت دارایی‌ها و قابلیت‌های کافی داشته باشد، در غیر این صورت، این قبیل فرصت‌های برآمده از محیط خارجی ممکن است نتیجه عکس داشته باشد. همچنان که دیده می‌شود، عوامل SWOT از یکدیگر مستقل نیستند بلکه میان آن‌ها ارتباط نیز وجود دارد. از آنجایی که وزن یک عامل عموماً با در نظر گرفتن اینکه عوامل مستقل هستند محاسبه می‌شود، احتمال دارد که وزن محاسبه شده در هنگام وابستگی بین عوامل متفاوت، با وزنشان در هنگام

استقلال از یکدیگر باشد. تغییرات احتمالی در وزن یک عامل می تواند اولویت استراتژی‌ها را تغییر دهد، به نوبه خود این تغییرات انتخاب استراتژی را تحت تأثیر قرار می دهد، بنابراین بکارگیری روش‌هایی که وابستگی احتمالی بین عوامل را اندازه گیری و آن‌ها را در تحلیل SWOT مدنظر قرار دهد، ضروری است. در این تحقیق، فرای تحلیل شبکه‌ای، اندازه‌گیری وابستگی بین عوامل SWOT را امکان پذیر می کند. (یوکسل و داگدورین، ۲۰۰۷) وابستگی بین گروه‌های SWOT به صورت شماتیک در شکل زیر نشان داده شده است.

شکل (۵) وابستگی‌های درونی بین عوامل SWOT

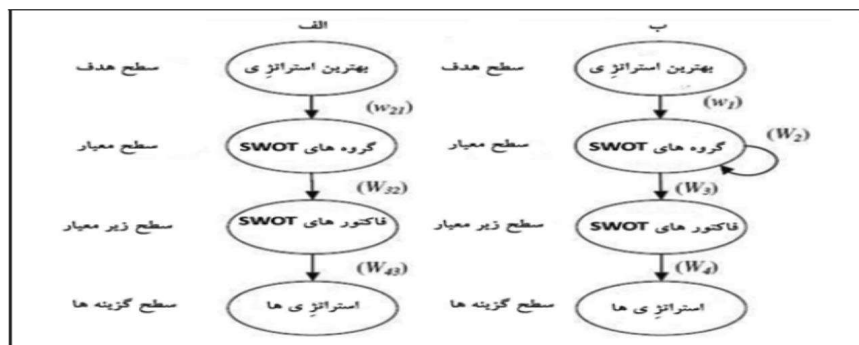


مدل شبکه‌ای مناسب برای SWOT:

مدل سلسله مراتبی و شبکه‌ای که برای تحلیل SWOT پیشنهاد می شود، از چهار سطح تشکیل شده است. هدف (بهترین استراتژی) نشان دهنده سطح اول است، سطح دوم گروه‌های SWOT هستند و سطح سوم عوامل یا فاکتورهای هر گروه از SWOT و سطح چهارم هم شامل گزینه‌ها یا استراتژی‌های بدیل است. (همان منبع)

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

الف) ساختار سلسله مراتبی SWOT ب) ساختار شبکه‌ای SWOT



در مدل سلسله مراتبی، $W_{۲۱}$ برداری است که نشان‌دهنده تأثیر هدف بر معیار است و $W_{۳۲}$ برداری است که نشان‌دهنده تأثیر معیار بر هر زیرمعیار است و $W_{۴۳}$ برداری است که نشان‌دهنده تأثیر هر زیرمعیار بر گزینه‌ها است. در مدل شبکه‌ای SWOT همان‌طور که در نمودار زیر مشاهده می‌شود، در سطح معیار برای گروه SWOT وابستگی درونی در نظر گرفته شده است. بدین معنی که مثلاً بین نقاط قوت و فرصت‌ها وابستگی وجود دارد. در مدل شبکه‌ای هم $W_۱$ نشان‌دهنده بردار اثرگذار هدف بر گروه‌های SWOT است و $W_۲$ هم نشان‌دهنده بردار وابستگی درونی میان گروه‌های SWOT می‌باشد و $W_۳$ هم نشان‌دهنده بردار تأثیر گروه‌های SWOT بر فاکتورهای گروه‌ها و $W_۴$ هم بردار اثرگذاری فاکتورها بر گزینه‌های استراتژیک است.

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

$$W = \begin{matrix} \text{Goal} & \text{SWOT factors} \\ \text{SWOT Sub} & \\ \text{Alternatives} & \end{matrix} \begin{bmatrix} \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ W_{۲۱} & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & W_{۳۲} & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & W_{۴۳} & 1 \end{bmatrix}$$

$W_{۲۱}$ برداری است که تأثیر هدف روی معیار را نمایش می‌دهد. $W_{۳۲}$ ماتریسی است که تأثیر معیار بر روی هر کدام از زیرمعیارها را نمایش می‌دهد. $W_{۴۳}$ یک ماتریسی است که تأثیر عوامل زیرین را بر روی گزینه‌ها نمایش داده و I ماتریس هویت است. مدل شبکه‌ای همانند حالت سلسله مراتبی با وابستگی داخلی بین دسته‌ها اما بدون بازخورد را نشان می‌دهد. در اینجا عوامل SWOT و استراتژی‌ها به ترتیب جای معیارها و گزینه 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 SWOT و تکنیک ANP که هم مشکلات مدل مذکور را اصلاح میکند و هم سلسله مراتب را نشان می‌دهد استفاده شد.

جامعه آماری در این پژوهش شامل کارشناسان و صاحب نظران مرتبط با بازارچه

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 بخواهیم اطلاعات را از افراد خاصی به دست آوریم، یعنی افرادی که قادر خواهند بود اطلاعات مطلوب را ارائه کنند. در واقع این روش نمونه‌گیری مستلزم انتخاب آزمودنی‌هایی است که بهترین شرایط را برای ارائه اطلاعات موردنیاز دارند. (سکاران، ۱۳۸۸، ۳۱۰) بنابراین با توجه به محدود بودن تعداد خبرگان مورد تحقیق در حوزه بازارچه، ۱۰ پرسشنامه مقایسات زوجی 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، فاصله‌اش با عراق (۳۰ کیلومتر) است. از طرف شمال با پیرانشهر (۹۰ 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 وسعتی حدود ۱۴۱۱ کیلومتر مربع بین ۳۶ درجه و ۱۰ دقیقه عرض شمالی و ۴۵ درجه و ۲۸ دقیقه طول شرقی از نصف‌النهار گرینویچ قرار دارد. (حکیم‌زاده، ۱۳۸۳، به نقل از فرمانداری سردشت، ۱۳۹۱) براساس سرشماری سال ۱۳۹۰، جمعیت شهرستان سردشت ۱۱۱۵۹۰ نفر بوده که از این تعداد ۵۳/۴۶ درصد در نقاط شهری و ۴۶/۵۳ درصد در نقاط روستایی سکونت دارند. (سایت رسمی مرکز آمار ایران، ۱۳۹۲)

این بازارچه در سال ۱۳۷۵ افتتاح شده و آخرین و جنوبی‌ترین بازارچه‌ای است که در مرز مشترک جمهوری اسلامی ایران و عراق در محل روستای مله واقع شده است. این بازارچه با شهرستان سردشت ۲۱ کیلومتر فاصله دارد و فاصله آن تا اولین شهر آن سوی مرز ۳۰ کیلومتر است. بازارچه سرد نیز همانند بازار ه تمرچین و کلاشین، بازارچه امنیتی است.

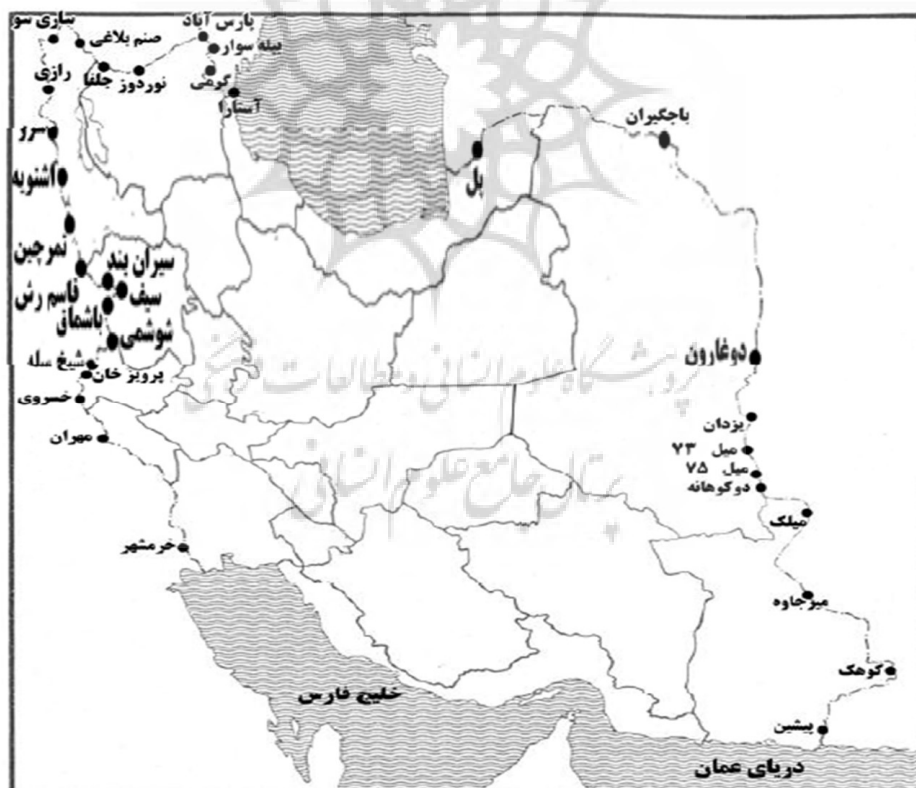
این بازارچه با داشتن مساحتی برابر با ۶۰۰۰ متر مربع دارای ۴۶ غرفه بوده و در حال

حاضر ۲ تعاونی با ۷۴۰ نفر عضو و ۶۲ نفر به صورت پیلهوری 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 چوبی.

الاهای وارداتی نیز عمدتاً عبارتند از: لوازم خانگی صوتی و تصویری، جاروبرقی، لوازم یدکی، ماشین‌آلات سبک و نگین، دستگاه کپی و... در این بازارچه به عنوان اجاره‌بهای گرفته‌ها در ازای هر ۲۰۰۰ دلار پیمان ارزی مبلغ ۲۰۰۰۰۰ ریال اخذ می‌شود. (سایت رسمی سازمان بازرگانی استان آذربایجان غربی، ۱۳۹۱). باید تصحیح کرد که نام‌گذاری این بازارچه به بازارچه کیله، به ملت قرارگیری 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 بازارچه ای 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 تاریخ ۱۳۹۰/۱/۱ لغایت ۱۳۹۰/۱۲/۳۰، نشان می‌دهد بیشتر 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 تخصیص یافته به هر کدام از بازارچه‌ها، به بازارچه مرزی کیله معادل ۴۰ میلیون دلار معادل ۳۴/۷٪ از کل ظرفیت وارداتی تخصیص داده شده به کل بازارچه‌های استان، تخصیص یافته که بیشترین مقدار تخصیص داده شده را در میان همه 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 ۱-۲) میزان واردات - میزان صادرات = تراز دلاری

جدول شماره (۱): آمار مبادلات هرکدام از بازارچه‌های مرزی استان آذربایجان غربی
از تاریخ ۱۳۹۰/۱/۱ لغایت ۱۳۹۰/۱۲/۳۰ لغایت

بازارچه مرزی	سه‌میه واردات تخصیص یافته (میلیون دلار)	صادرات (دلار)	واردات (دلار)	جمع صادرات و واردات (دلار)	درصد واردات نسبت به سه‌میه تخصیصی	تراز دلار
کیله سردشت	۴۰	۳۴۲۳۱۸۱۷	۷۷۵۴	۳۴۲۳۹۵۷۱	٪۰/۰۲	۳۴۲۲۴۰۶۳

سازمان بازرگانی استان آذربایجان غربی
منبع: سازمان بازرگانی 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.

۱. مطالعات براساس مصاحبه‌های نیمه 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:

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

عوامل داخلی	عوامل خارجی
<p>نقاط قوت (S)</p> <p>۱. توسعه مناسبات سیاسی و تجاری با کشور همسایه عراق و ساماندهی واردات و صادرات کالاهای مجاز از این کشور (S_1)؛</p> <p>۲. سوق دادن اهالی مرزنشین به انجام فعالیت‌های سالم و کاهش امر قاچاق در منطقه (S_2)؛</p> <p>۳. ایجاد اشتغال و فرصت‌های شغلی جدید و بهبود و توسعه وضعیت اقتصادی و اجتماعی منطقه (S_3)؛</p> <p>۴. جلوگیری از مهاجرت بی‌رویه اهالی مرزنشین و افزایش ضریب امنیتی منطقه (S_4)؛</p> <p>۵. بهره‌مندی از تسهیلات و مشوق‌های صادراتی (S_5)؛</p> <p>۶. کمک به صادرات تولیدات واحدهای صنعتی استان (S_6)؛</p> <p>۷. رعایت استاندارد و افزایش صدور کالای با کیفیت (S_7).</p>	<p>نقاط ضعف (W)</p> <p>۱. تشریفات اداری دست و پاگیر در فرایند صادرات و واردات، وجود ابهام در نقش و (W_1)؛ دامنه اختیارات حوزه‌های نظارت (۲. سطح تحصیلات پایین افراد، پبله‌وران و تجار فعال در بازارچه مرزی (W_2)؛</p> <p>۳. نبود تقاضای موثر برای کالاهای صادراتی (W_3)؛</p> <p>۴. نبود امکانات و تاسیسات اولیه در بازارچه (مثل فاکس، امکانات رایانه‌ای، سردخانه و آزمایشگاه‌های مجهز جهت نگهداری و آنالیز کالا) (W_4)؛</p> <p>۵. مقررات سخت گمرک در خصوص صادرات و واردات و بالا بودن تعرفه‌های گمرکی برای مبادلات در بازارچه (W_5)؛</p> <p>۶. عدم ایجاد فضای ارتباطی با تجار خارجی برای بحث پیرامون صادرات و واردات کالا (W_6)؛</p> <p>۷. عدم حضور مستقیم و نبود نمایندگی ادارات و نهادهای زیربسط مرتبط با امر صادرات و واردات مثل اداره استاندارد و ارزیابی کالا، بانک‌ها و... (W_7)؛</p> <p>۸. فقدان سیستم کارآمد حمل‌ونقل بین‌المللی و بالا بودن هزینه‌های حمل‌ونقل به دلیل راه‌های ارتباطی نامناسب (W_8).</p>

منبع: یافته‌های تحقیق

فرصت‌ها (O)	تهدیدها (T)
۱. عدم فعالیت واحد تولیدی در شمال عراق و بازار بکر و دست نخورده آن (O _۱)؛	۱. سیاست‌گذاری نامناسب در مورد مقررات بازارچه‌های مرزی و شفاف نبودن برخی قوانین و مقررات مربوط به صادرات و واردات (T _۱)؛
۲. موقعیت حساس و استراتژیک استان ناشی از دارابودن مرز مشترک با شمال عراق و موقعیت مناسب جغرافیایی منطقه و نزدیکی به مراکز مهم عراق (O _۲)؛	۲. تنش، بحران و ناآرامی‌های سیاسی ملی و منطقه‌ای و عدم وجود ثبات سیاسی در کشور عراق (T _۲)؛
۳. نگاه ویژه مسئولان کشور به اهمیت بازار عراق (O _۳)؛	۳. حضور رقبای توانمند صنعتی-تجاری در بازار عراق (T _۳)؛
۴. تخصیص جوایز و پاداش‌های صادراتی از طرف دولت به صادرکنندگان موفق و برتر (O _۴)؛	۴. کمبود تجار و صادرکنندگان حرفه‌ای و تخصصی شدن تجارت (T _۴)؛
۵. رشد فرهنگ تولید برای صادرات و ترویج فرهنگ صادراتی در سطح استان (O _۵)؛	۵. ناکافی بودن زیرساخت‌های پشتیبان صادرات (T _۵)؛
۶. مشترکات نژادی، زبانی، فرهنگی و تشابه الگوی مصرف مناطق شمال عراق با کردهای ایرانی (O _۶)؛	۶. وجود پدیده قاچاق (T _۶)؛
۸. افزایش زیرساخت‌های گمرکی و صادراتی (O _۷)؛	۷. حاکمیت نهادهای سیاسی و تاکید آن‌ها بر اولویت دادن به مسائل سیاسی به جای مسائل اقتصادی (T _۷)؛
۷. وجود نوعی نگرش مثبت نسبت به بازارچه‌های مرزی استان (O _۸)؛	۸. تغییرات ناگهانی در قوانین و استانداردهای تجاری و تحمیل هزینه‌های زائد به تجار (T _۸)؛
	۹. صدور برخی کالاهای بی کیفیت و نامناسب به بازار عراق (T _۹)؛

یافته‌های تحقیق
منبع: یافته‌های تحقیق

۲. ارائه استراتژی برای توسعه بازارچه کیله

پس از شناسایی عوامل داخلی و خارجی موثر بر بازارچه مرزی کیله، نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی، نقاط ضعف داخلی و فرصت‌های خارجی، نقاط قوت داخلی و تهدیدهای خارجی و نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای خارجی با یکدیگر مقایسه شد (جدول ۳) و نتیجه آن به ترتیب به صورت استراتژی قوت-فرصت (SO)، ضعف-فرصت (WO)، قوت-تهدید (ST) و ضعف-تهدید (WT) به شرح زیر و جدول شماره (۴)

ارائه شد:

جدول شماره (۳): ماتریس خلاصه استراتژی‌های توسعه بازارچه مرزی کیله

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	
<p>استراتژی‌های (WO):</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. افزایش حجم مبادلات (سقف ریالی و سبدکالایی) بازارچه‌های مرزی (W_۵ و O_۱, O_۲, O_۳, O_۴). ۲. ایجاد مراکز اداری و تأسیساتی مرتبط در بازارچه‌های مرزی مانند تأسیسات گمرکی، خدمات بانکی، الکترونیکی، انبارها و آزمایشگاه‌های مجهز (W_۷, W_۸ و O_۱, O_۲). ۳. جذب نیروهای تحصیل کرده قوی در حوزه تجارت خارجی (W_۲ و O_۳). ۴. ایجاد و مشارکت در نمایشگاه‌های اختصاصی و هیات‌های بازاریابی - سرمایه‌گذاری (W_۶ و O_۱, O_۲). ۵. توسعه تولیدات صادراتی دارای زنجیره ارزش گسترده (W_۱, W_۳ و O_۲, O_۳, O_۴, O_۵). ۶. بهبود مسیرهای ارتباطی و ایجاد واحدها و شرکت‌های حمل و نقل بین‌المللی (W_۸ و O_۷, O_۸, O_۹). 	<p>استراتژی‌های (SO):</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. تلاش در جهت افزایش زیرساخت‌های صادراتی (S_۱, S_۲, S_۳, S_۴ و O_۲). ۲. یافتن بازارهای جدید (S_۶, S_۷ و O_۱, O_۲, O_۳, O_۴). ۳. ارتقای سهم بازار (S_۱, S_۲, S_۳, S_۴, S_۶, S_۷ و O_۱, O_۲, O_۳, O_۴, O_۵). ۴. حفظ و ارتقای سطح کیفیت محصولات استانی و ملی (S_۶, S_۷ و O_۵). ۵. تشویق تولیدات صادرات‌گرا در منطقه در جهت افزایش صادرات (S_۵, S_۶ و O_۲, O_۳, O_۴). ۶. فراهم سازی شرایط لازم برای افزایش سهم تولیدات صنعتی استان در حجم مبادلات مرزی (S_۱, S_۲, S_۳, S_۴, S_۶, S_۷ و O_۸, O_۹). 	<p>فرصت‌ها (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. عدم فعالیت واحد تولیدی در شمال عراق و بازار بکر و دست نخورده‌ی آن (O_۱). ۲. موقعیت حساس و استراتژیک استان (O_۲). ۳. نگاه ویژه مسئولان کشور به اهمیت بازار عراق (O_۳). ۴. تخصیص جوایز و پاداش‌های صادراتی از طرف دولت به صادرکنندگان موفق و برتر (O_۴). ۵. رشد فرهنگ تولید برای صادرات و ترویج فرهنگ صادراتی در سطح استان (O_۵). ۶. مشترکات نژادی، زبانی، فرهنگی و تشابه الگوی مصرف مناطق شمال عراق با کردهای ایرانی (O_۶). ۷. افزایش زیرساخت‌های گمرکی و صادراتی (O_۷). ۸. وجود نوعی نگرش مثبت نسبت به بازارچه‌های مرزی استان (O_۸).

استراتژی‌های (WT):	استراتژی‌های (ST):	تهدیدها (T)
<p>۱. بهبود ارتقاء سطح کیفی راه‌های ارتباطی و وضعیت فیزیکی بازارچه‌های مرزی (W_4, W_5, W_8 و T_5).</p> <p>۲. کاهش تعدد مراکز تصمیم‌گیری در خصوص بازارچه‌های مرزی و ایجاد مدیریت واحد بازارچه (W_5, W_8 و T_1, T_7, T_8 و W_7, W_1).</p> <p>۳. شفاف‌سازی در قوانین و مقررات مرتبط با بازارچه‌های و یکپارچه نمودن آن‌ها از طریق شورای سیاستگذاری بازارچه‌های مرزی در وزارت کشور (W_1, W_5, W_8 و T_7).</p> <p>۴. برگزاری سمینارها و دوره‌های آموزشی مرتبط با قوانین و مقررات حاکم بر بازارچه‌های مرزی، صادرات و واردات و دیگر مسائل مرتبط به بازارچه‌ها، برای نیروهای فعال در بازارچه‌های مرزی (W_2, T_8 و T_7).</p> <p>۵. تقویت فناوری تولید و دانش تجاری (W_7, T_7 و T_1, T_4).</p>	<p>۱. مشارکت در ایجاد شرکتهای مدیریت صادرات و کنسرسيوم صادراتی (S_4 و T_6).</p> <p>۲. تنوع بخشی به ظرفیت صادراتی و تولید محصول جدید (T_3, T_8, T_1 و S_2, S_4, S_6 و S_7).</p> <p>۳. مرتبط ساختن شرایطی صدور کارت و مجوز فعالیت به شرایط محیطی و منطقه‌ای از قبیل اولویت دادن به ساکنین مناطق مرزی نه ساکنین شهرهای بزرگ (T_6 و S_1).</p> <p>۴. ایجاد تفکر اقتصادی نسبت به بازارچه‌ها و کم رنگ نمودن نگاه سیاسی و امنیتی به آن‌ها از طریق اصلاح در قوانین و مقررات موجود (T_7 و S_1).</p> <p>۵. انجام مطالعات بازاریابی و بازاریابی کشورها (T_8, T_1, T_9 و S_2, S_4, S_6).</p>	<p>۱. سیاست گذاری نامناسب در مورد مقررات بازارچه‌های مرزی و شفاف نبودن برخی قوانین و مقررات مربوط به صادرات و واردات (T_1).</p> <p>۲. تنش، بحران و ناآرامی های سیاسی ملی و منطقه‌ای و عدم وجود ثبات سیاسی در کشور عراق (T_7).</p> <p>۳. حضور رقبای توانمند صنعتی-تجاری در بازار عراق (T_7).</p> <p>۴. کمبود تجار و صادر کنندگان حرفه ای و تخصصی شدن تجارت (T_7).</p> <p>۵. ناکافی بودن زیر ساخت های پشتیبان صادرات (T_5).</p> <p>۶. وجود پدیده قاچاق (T_6).</p> <p>۷. حاکمیت نهادهای سیاسی و تاکید آن‌ها بر اولویت دادن به مسائل سیاسی به جای مسائل اقتصادی (T_7).</p> <p>۸. تغییرات ناگهانی در قوانین و استانداردهای تجاری و تحمیل هزینه های زائد به تجار (T_8).</p> <p>۹. صدور برخی کالاهای بی کیفیت و نامناسب به بازار عراق (T_1).</p>

منبع: یافته‌های تحقیق

شکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 رتال جامع علوم انسانی

۳. سنجش اهمیت نسبی معیارها و زیرمعیارها

در این تحقیق پرسشنامه بسته از نوع مقایسه زوجی، جهت سنجش اهمیت نسبی معیارها و زیرمعیارهای موثر بر بازارچه مرزی کیله طراحی شده و با کد گذاری مشخص بین کارشناسان و خبرگان بازارچه مرزی مذکور توزیع و جمع‌آوری شد. این پرسشنامه به گونه‌ای طراحی شد که امکان مقایسات زوجی گروه‌ها و فاکتورهای SWOT و همچنین استراتژی‌ها را براساس زیرمعیارهای تحقیق فراهم آورده تا در نهایت با استفاده از آن بتوان میزان وابستگی بین گروه‌های SWOT را اندازه‌گیری نمود. پس از جمع‌آوری پرسشنامه

و استخراج ماتریس‌های تصمیم، لازم بود تا نرخ ناسازگاری آن‌ها محاسبه شود. بدین منظور از نرم افزار SuperDecision استفاده شد.

پس از سنجش مشخص شد همه ماتریس‌ها از نرخ ناسازگاری قابل قبولی (کمتر از ۰,۱) برخوردار بودند. نرخ ناسازگاری در آخرین سطر هر ماتریس عنوان شده است.

۴. تشکیل سوپر ماتریس

پس از انجام مقایسه‌های زوجی، نوبت به محاسبه امتیازات نهایی هریک از معیارها، زیرمعیارها و گزینه‌ها جهت به دست 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
جدول شماره نحوه تشکیل سوپر ماتریس

گزینه	زیرمعیار	معیار	هدف	
۰	۱	۰	۱	هدف
۰	۰	۱	$W_{۲۱}$	معیار
۰	۱	$W_{۳۲}$	۰	زیرمعیار
۱	$W_{۴۳}$	۰	۰	گزینه

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 حد برای هر عنصر محاسبه می‌شود. هر کدام از این سوپر ماتریس‌ها به وسیله از جحیت عنصر خود، وزن‌دهی می‌شود. در نهایت با تلفیق و سنتز همه سوپر ماتریس‌های حدی، نتیجه تصمیم مشخص می‌شود (پیوست).

همان‌طور که در جداول موجود در پیوست نشان داده شده است، اولویت نهایی معیارها، زیرمعیارها و گزینه‌های تحقیق نسبت به هدف تحقیق مشخص شد. با استفاده از سوپر ماتریس‌های وزنی و حد تحقیق، اولویت معیارها (زیرعوامل SWOT) و زیرمعیارهای تحقیق (زیرعوامل SWOT) نسبت به هدف تحقیق مشخص شد (جدول ۵). برای تعیین

نرمالیده بودن معیارها و زیر معیارها پس از کدگذاری های لازم و با استفاده از نرم افزار SPSS کلیه عوامل و زیر عامل ها به سنجش گذارده شدند

مقادیر نرمال براساس فرم مقایسه‌های زوجی بوده و مستقیماً از سوپر ماتریس وزنی تحقیق استخراج شده‌اند. مقادیر حدی به صورت مستقیم از سوپر ماتریس حد اخذ می‌شوند، نتایج این دو ستون با هم مطابقت داشته و رتبه‌بندی یکسانی را برای عوامل و زیرعوامل نشان می‌دهند. با توجه به رتبه‌بندی اعلام شده، مهم‌ترین عوامل و زیرعواملی که جهت توسعه بازارچه مرزی کیله ابتدا باید بر آنها تمرکز نمود، مشخص شده است.

پس از تعیین اولویت معیارها و زیرمعیارهای تحقیق، نوبت به محاسبه اولویت گزینه‌های تحقیق (استراتژی‌ها) نسبت به هدف می‌رسد. با استفاده از سوپر ماتریس حد، اولویت این استراتژی‌ها مشخص شد. (جدول ۱۰)

جدول شماره (۱۰): مقادیر گزینه‌های تحقیق نسبت به هدف تحقیق

استراتژی‌ها	مقادیر استراتژی‌ها نسبت به هدف تحقیق		
Name	Ideals	Normals	Raw
SO	۰,۸۰۰۸۷۸	۰,۲۴۸۴۴۴	۰,۰۸۲۸۱۵
ST	۱,۰۰۰۰۰۰	۰,۳۱۰۲۱۴	۰,۱۰۳۴۰۵
WO	۰,۷۵۶۸۷۲	۰,۲۳۴۷۹۲	۰,۰۷۸۲۶۴
WT	۰,۶۶۵۸۳۰	۰,۲۰۶۵۵۰	۰,۰۶۸۸۵۰

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، نتایج در سه ستون نرمال، خام و ایده‌آل نشان داده شده‌اند. ستون نرمال اولویت هر یک از گزینه‌ها را براساس فرم مقایسه‌های زوجی نمایش داده و معمول‌ترین روش برای مشاهده نتایج است.

مقادیر ستون ایده‌آل از تقسیم مقادیر هر یک از اعداد ستون نرمال بر بزرگ‌ترین عدد این ستون به دست می‌آید؛ بنابراین مقادیر عددی گزینه خب همواره ۱ است. مقادیر ستون خام به صورت مستقیم از سوپر ماتریس حدی اخذ می‌شود. مطابق نتایج نشان داده شده در جدول (۱۰)، استراتژی‌های مناسب توسعه بازارچه مرزی کیله رتبه‌بندی شده و از این طریق متولیان و سیاست‌گذاران بازارچه می‌توانند فعالیت‌های خود را بر بهترین استراتژی پیشنهادی متمرکز نمایند.

نتیجه‌گیری:

۱. نتایج حاصل از اولویت‌بندی معیارها و زیرمعیارهای تحقیق

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 (۰/۰۳۱۵) به عنوان مهم‌ترین مزیت کشور و استان برای بازارچه مرزی کیله 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 تشابه فرهنگی کردهای شمال عراق با ایرانیان و به خصوص کردهای ایران، می‌توان سیاست‌های مناسبی را در قبال کشور دوست و همسایه عراق اتخاذ کرد و با توجه به همین تشابهات مذهبی و فرهنگی که در بالا به آن‌ها اشاره شد، به ساماندهی واردات و صادرات کالاهای مجاز بین دو کشور پرداخت. پس از آن، «سوق دادن اهالی مرزنشین به انجام فعالیت‌های سالم و کاهش امر قاچاق در منطقه» با وزن (۰/۰۱۸۴)، «جلوگیری از مهاجرت بی‌رویه اهالی مرزنشین و افزایش ضریب امنیتی منطقه» با وزن (۰/۰۰۹۰) و «سوق دادن اهالی مرزنشین به انجام فعالیت‌های سالم و کاهش امر قاچاق در منطقه» با وزن (۰/۰۰۸۰)، در اولویت‌های بعدی قراردارند. بر اساس مواردی که پیشتر گفته شد، این سه مورد از مواردی است که به دلیل به وجود آمدن بازارچه ای مرزی به وجود آمده است و براساس آنچه در بالا گفته شد، این سه گزینه از نقاط قوت این بازارچه به حساب می‌آیند. بنابراین می‌توان گفت یک رابطه علت و معلولی بین آن‌ها وجود دارد. ترتیب اهمیت نقاط قوت باقیمانده به صورت زیر خواهد بود: «بهره‌مندی از تسهیلات و مشوق ای صادراتی» با وزن (۰/۰۷۳)، «کمک به صادرات تولیدات واحدهای صنعتی استان» با وزن (۰/۰۰۶۰) و «رعایت استاندارد و افزایش صدور کالای با کیفیت» با وزن (۰/۰۰۶۰).

در بین نقاط ضعف بازارچه «تشریفات اداری دست‌وپاگیر در فرایند صادرات و واردات، وجود ابهام در نقش و دامنه اختیارات حوزه‌های نظارت» با وزن (۰/۰۱۳۵) و «مقررات سخت گمرک در خصوص صادرات و واردات و بالا بودن تعرفه‌های گمرکی و وجود سقف ریالی تعیین شده برای مبادلات در بازارچه» با وزن (۰/۰۱۱۴) بالاترین اولویت را به خود اختصاص داده‌اند، بالا بودن تعرفه‌ها و مقررات سخت و دست‌وپاگیر سبب می‌شود افراد حاضر نباشند کالاهای خود را به صورت قانونی از بازارچه‌ها وارد کنند و این امر

به نوبه خود منجر به افزایش قاچاق کالا از بازارچه می‌شود. همچنین تعلل گمرک در ترخیص دیر هنگام کالاها از بازارچه باعث نارسایی‌هایی در بازارچه می‌شود. بنابراین باید بر قوانین و مقررات، تجدیدنظرهایی صورت گیرد. "نبود امکانات و تاسیسات اولیه در بازارچه (مثل فاکس، امکانات رایان‌های، سردخانه و آزمایشگاه‌های مجهز جهت نگهداری و آنالیز کالا)" با وزن (۰/۰۱۱۲) و "فقدان سیستم کارآمد حمل و نقل بین‌المللی و بالابودن هزینه‌های حمل‌ونقل به دلیل راه‌های ارتباطی نامناسب" با وزن (۰/۰۰۹۹) در رده‌های بعدی قرار دارند. یکی از راه‌های گسترش تجارت خارجی وجود زیرساخت‌ها و امکانات سخت‌افزاری لازم جهت این امر است.

نبود امکانات و راه‌های مواصلاتی مناسب باعث کاهش تمایل صادرکنندگان برای صادرات از این بازارچه می‌شود. اولویت بعدی در بین نقاط ضعف اختصاص به "نبود تقاضای موثر برای کالاهای صادراتی" با وزن (۰/۰۰۹۵) است. بنابراین کالاهای صادر شده ممکن است بازار لازم را نداشته باشند و در رقابت با کالاهای مشابه دیگر کشور توانایی لازم را نداشته باشد. "سطح تحصيلات پایین افراد، پيله‌وران و تجار فعال در بازارچه مرزی" با وزن (۰/۰۰۹۳)، "عدم حضور مستقیم و نبود نمایندگی ادارات و نهادهای زیربند مرتبط با امر صادرات و واردات مثل اداره استاندارد و ارزیابی کالا، بانک‌ها و..." با وزن (۰/۰۰۶۹) و "عدم ایجاد فضای ارتباطی با تجار خارجی برای بحث پيرامون صادرات و واردات کالا" با وزن (۰/۰۰۵۹) به ترتیب دارای کم‌ترین اهمیت می‌باشند.

در بین فرصت‌های پیش‌روی بازارچه "عدم فعالیت واحدهای تولیدی در شمال عراق و بازار بکر و دست نخورده آن" با وزن کلی (۰/۰۰۵۷)، اولویت اول را به خود اختصاص داده است. بعد از آن "موقعیت حساس و استراتژیک استان که ناشی از دارا بودن مرز مشترک با شمال عراق و موقعیت مناسب جغرافیایی منطقه و نزدیکی به مراکز مهم عراق" با وزن کلی (۰/۰۰۴۰) و "مشترکات نژادی، زبانی، فرهنگی و تشابه الگوی مصرف مناطق شمال عراق با کردهای ایرانی" با وزن کلی (۰/۰۰۳۴)، اولویت‌های بعدی را تشکیل می‌دهند.

منطقه مرزی مورد مطالعه در همسایگی استان سلیمانیه در کردستان عراق قرار دارد و نزدیک‌ترین شهرها به آن، شهرهای قلادیزه و رانیه است که تجارت عمده با شهرهای ذکر شده می‌باشد. نزدیکی فرهنگ دو منطقه مرزی، استان آذربایجان غربی و سلیمانیه عراق به دلیل همزیان بودن از مهم‌ترین عوامل رونق اقتصادی و تجاری این بازارچه است و با

توجه به موقعیت استراتژیک و نزدیکی دو منطقه مذکور، می‌توان تجارت بین دو منطقه را توسعه بخشید. در انتهای نقاط قوت "افزایش زیرساخت‌های گمرکی و صادراتی" با وزن کلی (۰/۰۰۱۶) قرار دارد که کم‌اهمیت‌ترین است.

در بین زیرمعیارهای تهدیدها "حضور رقبای توانمند صنعتی - تجاری در بازار عراق" با وزن (۰/۰۲۱۹)، اولویت اول را به خود اختصاص داده است و پس از آن "تنش، بحران و ناآرامی ای سیاسی ملی و منطقه‌ای و عدم وجود ثبات سیاسی در کشور عراق" با وزن (۰/۰۱۹۸) و "کمبود تجار و صادرکنندگان حرفه‌ای و تخصصی شدن تجارت" با وزن (۰/۰۱۸۸) قرار دارد. این سه تهدید مهم‌ترین تهدیدهای پیش‌روی بازارچه مرزی کیله است که باید مورد توجه جدی قرار گیرد.

۲. نتایج حاصل از اولویت‌بندی گزینه‌های تحقیق

با جمع‌آوری و تحلیل نظرات مختلف در رابطه با بازارچه مرزی کیله، اولویت‌بندی‌ها (استراتژی‌ها) نسبت به هدف تحقیق مشخص شد. (جدول ۱۰)

همان‌طور که در جدول ۱۰ نشان داده شده است، براساس اولویت‌بندی انجام شده، از بین استراتژی‌های پیشنهادی، استراتژی‌های ST به عنوان بهترین استراتژی جهت توسعه بازارچه مرزی کیله انتخاب می‌شود. تاکید استراتژی‌های دسته ST بر این است که با استفاده از نقاط قوت به مقابله با تهدیدها پردازیم.

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 "ایجاد بازارچه‌های مرزی باعث ایجاد اشتغال می‌شود" (نقطه قوت سوم یا S_3)، در بعد "کاهش قاچاق و تجارت غیررسمی" (S_4) با نتایج تحقیق (اسماعیل‌زاده، ۱۳۸۵، سعیدی و همکاران، ۱۳۸۸، قادری حاجت و همکاران، ۱۳۸۹) مطابقت دارد، اما در بعد "جلوگیری از مهاجرت بی‌رویه اهالی مرزنشین" (S_5) 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 "بیشتر پاسخ‌دهندگان معتقد بوده‌اند که سهم کالاهای بومی و منطقه در صادرات بازارچه بسیار محدود بوده است و همچنین اکثر کالاهای وارد شده از طریق بازارچه به مصرف استان‌ها و شهرهای خارج از منطقه می‌رسد" (S_6, O_6) محمودی (۱۳۷۷)، در تحقیق خود مهم‌ترین موانع و مشکلات پیش‌روی بازارچه‌های مناطق شمالی و شمال غرب را موردی یافت که از بین آن‌ها در «محدود بودن امکانات مبادلاتی طرف‌های مقابل، اقدامات سیاسی-اقتصادی کشورهای همجوار، همچنین تداخل وظایف سازمان ای ناظر بر اداره امور اجرایی بازارچه‌ها و عدم تجانس در نحوه عمل و رفتار آن‌ها»، با نتایج این تحقیق مطابقت دارد.

در تحقیق حاضر پس از اولویت‌بندی انجام شده، مهم‌ترین عوامل استراتژیک در بازارچه مرزی کیله مشخص شد. جدول ۱۳ این عوامل تأثیرگذار را نشان می‌دهد.

جدول شماره (۱۳): مهم‌ترین عوامل استراتژیک تأثیرگذار بر بازارچه مرزی کیله
۴: مهم‌ترین عوامل استراتژیک تأثیرگذار بر بازارچه مرزی

وزن عوامل	عوامل استراتژیک
۰,۰۳۱۵	S _۱ . توسعه مناسبات سیاسی و تجاری با کشور همسایه عراق و ساماندهی واردات و صادرات کالاهای مجاز از این کشور
۰,۰۱۸۴	S _۲ . سوق دادن اهالی مرزنشین به انجام فعالیت‌های سالم و کاهش امر قاچاق در منطقه
۰,۰۰۹۰	S _۴ . جلوگیری از مهاجرت بی‌رویه اهالی مرزنشین و افزایش ضریب امنیتی منطقه
۰,۰۱۳۵	W _۱ . تشریفات اداری دست‌وپاگیر در فرایند صادرات و واردات و وجود ابهام در نقش و دامنه اختیارات حوزه‌های نظارت
۰,۰۱۱۴	W _۵ . مقررات سخت گمرک در خصوص صادرات و واردات و بالا بودن تعرفه‌های گمرکی و وجود سقف ریالی تعیین شده برای مبادلات در بازارچه
۰,۰۱۱۲	W _۴ . نبود امکانات و تاسیسات اولیه در بازارچه (مثل فاکس، امکانات رایان‌های، سردخانه و آزمایشگاه‌های مجهز جهت نگهداری و آنالیز کالا)
۰,۰۰۵۷	O _۱ . عدم فعالیت واحدهای تولیدی در شمال عراق و بازار بکر و دست نخورده آن
۰,۰۰۴۰	O _۲ . موقعیت حساس و استراتژیک استان ناشی از دارا بودن مرز مشترک با شمال عراق و موقعیت مناسب جغرافیایی منطقه و نزدیکی به مراکز مهم عراق
۰,۰۰۳۴	O _۶ . مشترکات نژادی، زبانی، فرهنگی و تشابه الگوی مصرف مناطق شمال عراق با کردهای ایرانی
۰,۰۲۱۹	T _۳ . حضور رقبای توانمند صنعتی - تجاری در بازار عراق
۰,۰۱۹۸	T _۲ . تنش، بحران و ناآرامی‌های سیاسی ملی و منطقه‌ای و عدم وجود ثبات سیاسی در کشور عراق
۰,۰۱۸۸	T _۴ . کمبود تجار و صادرکنندگان حرفه‌ای و تخصصی شدن تجارت

پیشنهادها:

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

۱. با توجه به نبود ارگان واحدی به عنوان متولی امور بازارچه، به منظور متعادل ساختن برخوردهای بوروکراتیک و کوتاه ساختن صفوف انتظار و تشریفات قانونی، بایستی با هماهنگی ارگان‌های ناظر بر ادراة امور بازارچه اقدامات تسهیل کننده‌تری اتخاذ شود. در حال حاضر برخی از قوانین و مقررات بازارچه‌های مرزی مبهم و غیرشفاف است و این امر را می‌توان ناشی از تفاوت در دیدگاه‌های موجود بین متولیان بازارچه‌ها یعنی وزار انه‌های صنعت، معدن و تجارت و کشور دانست. وزارت صمت بازارچه‌ها را جزئی از گمرک می‌داند که می‌توانند با رعایت دقیق تشریفات گمرکی و پرداخت عوارض، صادرات و واردات داشته باشند ولی از منظر وزارت کشور، بازارچه محدوده‌ای خارج از گمرک است که اهداف کلان ملی را دنبال می‌کند.

۲. برگزاری سمینارها 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 مجرب در اداره امور مربوط به تعاونی‌های مرزنشین و همچنین مرتبط، در جهت ارتقای سطح علمی و فنی و در نهایت افزایش بازدهی نیروی کار ضروری.

۳. هماهنگی و همکاری بین وزارتخانه‌های اقتصاد، تعاون، بازرگانی و گمرک ایران و اعضای شورای مبادلات مرزی، به منظور اخذ تصمیمات و خط‌مش ای مناسب.

۴. یکی از راه‌های گسترش تجارت خارجی وجود زیرساخت‌های لازم جهت انجام این امر است. کاملاً مشخص است که عدم وجود راه‌های ارتباطی و مواصلاتی مناسب، صادرکنندگان را جهت انجام صادرات از بازارچه‌های مرزی کم‌انگیزه می‌سازد؛ لذا سرمایه‌گذاری در این زمینه به رشد منطقه کمک شایانی می‌ند.

۵. شمال کشور عراق به دلیل عدم فعالیت واحدهای تولیدی، بازار بسیار خوبی برای تولیدکنندگان و صادرکنندگان کشورمان است، از این رو لازم است بازاریابی‌های وسیعی

در کشور عراق صورت گیرد و این مهم با برگزاری نمایشگاه ای دائمی و فصلی در داخل کشور عراق و اعزام نیروهای متخصص بازاریاب به خوبی امکان پذیر است.

۶. تجهیز بازارچه به امکانات اولیه سردخانه، باسکول و انبارهای مجهز مسقف شرایط را جهت صادرات بیشتر فراهم خواهد کرد؛ لذا می توان با مشارکت بخش خصوصی در این زمینه سرمایه گذاری های وسیعی انجام داد.

۷. فراهم نمودن تسهیلات بانکی ویژه افراد فعال در بازارچه های مرزی استان، به منظور افزایش توان اقتصادی و قدرت خرید آن ها.

۸. سقف ریالی، سبد کالایی تعریف شده در مبادلات مرزی و تعرفه های تعیین شده برای فعالیت در بازارچه ها تناسبی با وضعیت فعلی بازارچه ها ندارد و ضروری است که با توجه به امکان استفاده بهتر از فرصت پیش آمده در امر صادرات و واردات، سقف ریالی، سبد کالایی و تعرفه های اعمال شده مورد بازنگری قرار گرفته تا بتوان کشش لازم برای فعالیت در بازارچه ها را فراهم نمود.

۹. توسعه راه های ارتباطی به بازارچه های مرزی می تواند منجر به کاهش قیمت تمام شده و افزایش توان رقابتی کالاهای صادره و وارده به بازارچه های مرزی باشد. همین امر می تواند منجر به رشد و توسعه بخش صنعت استان به دلیل حضور بیشتر واحدهای صنعتی در بازارچه ها و هم به خاطر ورود کالاهای رقیب و تلاش جهت افزایش توان رقابت آن ها شود.

۱۰. جهت تحقق فراهم سازی زمینه ها و شرایط لازم برای افزایش سهم تولیدات واحدهای صنعتی استان در حجم مبادلات مرزی، می توان به شکل های زیر با در نظر گرفتن مصلحت ملی اقدام نمود:

- ایجاد فرصت های صادراتی برای واحدهای صنعتی، به عبارت دیگر ایجاد سیاست های تشویق صادرات برای افراد فعال در بازارچه ها منوط به صادرات کالاهای واحدهای صنعتی استان.

- ایجاد فرصت های رقابت در بازارچه ها برای واحدهای صنعتی استان.

- حذف یک سری تعرفه های غیرضروری برای تولیدات واحدهای صنعتی استان جهت ایجاد فرصت و انگیزه صادراتی و همچنین بالابردن توان رقابتی واحدهای صنعتی استان برای حضور گسترده در بازارهای شمال عراق.

منابع:

۱. پیرس، جان و رابینسون، ریچارد. ۱۳۸۸. برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: انتشارات دانش پژوه، چاپ پنجم.
۲. پورتر، مایکل. ۱۳۸۴. استراتژی رقابتی: تکنیک‌های تحلیل صنعت و رقبا، ترجمه جهانگیر مجیدی و عباس مهر پویا، تهران: انتشارات رسا، چاپ اول.
۳. حسن‌پور، یوسف. ۱۳۹۰. بررسی زمینه‌های صادراتی ایران به عراق با رویکرد شاخص پتانسیل صادراتی دوجانبه، مجله بررسی‌های بازرگانی، شماره ۴۶، صص ۸۶-۱۰۰.
۴. خورشید، صدیقه و رنجبر، رضا. ۱۳۸۹. تحلیل استراتژیک، تدوین و انتخاب استراتژی مبتنی بر ماتریس SWOT و تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه فازی، فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی، سال پنجم، شماره ۱۲، صص ۱۹-۳۹.
۵. دیوید، فرد آر. ۱۳۸۸. مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ پانزدهم.
۶. رازینی، ابراهیم علی؛ باستانی، علیرضا. ۱۳۸۱. تحلیلی بر نقش و عملکرد بازارچه‌های مرزی در اقتصاد ایران طی سال‌های ۱۳۷۵ تا ۱۳۸۱، دفتر مطالعات اقتصادی، تهران: معاونت برنامه‌ریزی و بررسی‌های اقتصادی.
۷. رحیمی، حسن. ۱۳۸۱. بازتاب فضایی تحول کارکرد مرز: مرز جلفا؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد در رشته جغرافیای سیاسی، دانشگاه تربیت مدرس.
۸. رکن‌الدین افتخاری، عبدالرضا؛ پاپلی یزدی، محمدحسین و عبدی، عرفان. ۱۳۸۷. ارزیابی اثرات اقتصادی بازارچه ای مرزی بازتاب‌های توسعه مناطق مرزی؛ مطالعه موردی: بازارچه مرزی شیخ صالح شهرستان ثلاث باباجانی، استان کرمانشاه، فصلنامه ژئوپلیتیک، سال چهارم، شماره دوم، صص ۱۰۹-۸۲.
۹. زریباف، مهدی؛ علیزاده، توحید و حاجیلو، حسین. ۱۳۸۸. تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک صنعت شیلات ایران (مطالعه موردی سازمان شیلات ایران)، پژوهشگر مدیریت، سال نوزدهم، شماره هفتم، صص ۳۳-۱۸.

۱۰. سکاران، اوما. ۱۳۸۰. مترجم: صائبی، محمد، شیرازی، محمود، روش‌های تحقیق در مدیریت، ناشر: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران.
۱۱. شایان، حمید. ۱۳۸۳. تنگناهای توسعه در استان‌های مرزی، پژوهش‌های جغرافیایی، شماره ۴۷.
۱۲. صحت، سعید و پریزادی، عیسی. ۱۳۸۸. به‌کارگیری تکنیک فرایند تحلیل شبکه‌ای در تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، نشریه مدیریت صنعتی، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۲۰-۱۰۵.
۱۳. عالم تبریز، اکبر و باقرزاده آذر، محمد. ۱۳۸۹. مدل تصمیم‌گیری فرایند تحلیل شبکه‌ای فازی برای گزینش تأمین کننده راهبردی، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۵۴، صص ۸۶ - ۵۷.
۱۴. ندلیب، حمیدرضا. ۱۳۸۰. نظریه پایه و اصول آمایش مناطق مرزی جمهوری اسلامی ایران، انتشارات دانشکده فرماندهی ستاد سپاه.
۱۵. کاشفی، کیوان. ۱۳۸۹. بررسی مسائل و مشکلات فعالان اقتصادی کرمانشاه، ماهنامه اتاق ایران، شماره ۳۶، صص ۷۴-۸۲.
۱۶. کمال‌آبادی، عیسی و امیرآبادی، محمد و محمدی‌پور، هیرش. (۱۳۸۹). انتخاب استراتژی بهینه براساس تحلیل SWOT و روش فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP)، (مطالعه موردی: شرکت پتروشیمی اراک)، فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی، سال پنجم، شماره ۱۱، صص ۳۴-۲۱.
۱۷. نجد عطایی، عطاالله. ۱۳۸۶. ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک در صنعت کفش ایران، مجله صنعت کفش، سال چهاردهم، شماره ۱۲.
۱۸. نجفی، اسدالله. ۱۳۸۹. به‌کارگیری فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) در تحلیل چالش‌های ساختاری و محیط اجرایی سازمان در مدیریت پروژه‌ها، نشریه بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید، شماره ۱، جلد ۲۱، صص: ۶۳-۷۶.
۱۹. نهاوندی، نسیم و یوسفیان، محمدحسین و روشنی، کوثر. ۱۳۸۷. تعیین استراتژی برون‌سپاری فناوری اطلاعات با رویکرد فرایند تحلیل سلسله مراتبی گروهی:

مطالعه موردی در بانک‌های ایران، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران.

20) Azimi, R. and Yazdani, A. and Fooladgar, M. and Basir, M. (2011). "Evaluating the strategies of the Iranian mining sector using a integrated model". International Journal of Management Science, Vol.6, No.6, PP: 459- 466.

21. Buitargo, L. and Lesmes, D. (2010). "Application of the Analytic Network Process (ANP) to select new foreign Markets to Export Software Services: Study of Colombia Firms". Vol.8, No.1, PP: 2536-. Available on knu.edu.tw.

22. Chandoevrit, Wireman, Yongyuth, Srawooth Paitoonpong (2004). Thailand Cross BORDER ECONOM, A Case Study of SA Kaeoand ChiangRai: Thailand Development Resource Institute (TDRI).

23. Fouladgar, M. and Yazdani, A. and Yakhchali, S. (2011). "A New Methodology for Prioritizing Mining Strategies". International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 2, No. 4, PP: 342347-.

24. Kurttila, M. and Pesonen, M. and Kangas, J. and Kajanus, M. (2000). "Utilizing the analytic Hierarchy process (AHP) in Swot analysis- a hybrid method and its application to a forest-dertification case". Journal of Forest Policy and Economics, Vol. 1, No.1, PP: 4152-.

25. Pesonen, M., Kurttila, M., Kangas, J., Kajanus, M., Heinonen, P.) 2001(. "utilizing the analytic hierarchy process in SWOT analysis-a hybrid method and its application to a forest -certification case". forest policy and economies.4152-.

26. Pun, K.F. (2004). A Conceptual synergy model of strategy formulation for manufacturing, international journal of operation & production management, Vol.24, No.9, PP: 903928-

27. Saaty, L.T . (2005). An analytical hierarchy and network processes approach for the measurement in tangible criteria and for decision making; Multiple Criteria Decision, Analysis: State of The Art Surveys, Edited by Jose Figueira et.al.Springer.

28. Taleai, M. and Mansouri, A. and Sharifi, A. (2009). "Surveying general prospects and challenges of GIS implementation in developing

countries: a SWOT- Ahp approach". Journal of Geographical Systems, Vol.11, No. 1346, PP: 291310-

29. Yuksel, E., Dagdeviren, M. (2007). Using the analytic network process in a SWOT analysis: A case study for a textile firm. Information Science, 177185-

۳۰. سایت رسمی فرمانداری سردشت به نشانی (<http://www.sardasht-ag.ir>).

۳۱. سایت رسمی سازمان بازرگانی استان آذربایجان غربی به نشانی

(<http://www.waco.ir>).

۳۲. سایت رسمی مرکز آمار ایران به نشانی (<http://www.amar.org.ir>).



