

## تحلیل موانع و مشکلات مدیریتی - سیاستی پیش روی صنعت چای در استان گیلان

محمدصادق الهیاری\* - استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رشت، گروه مدیریت کشاورزی، رشت، ایران  
حبیب‌الرضا دوست - کارشناس ارشد مدیریت کشاورزی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ابهر، ابهر، ایران  
شقایق خیری - کارشناس ارشد مدیریت کشاورزی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ابهر، ابهر، ایران  
سیدعلی نورحسینی نیکی - باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رشت، رشت، ایران

پذیرش نهایی: ۹۱/۶/۲۵

دریافت مقاله: ۹۰/۱۲/۲۰

### چکیده

به منظور بررسی و شناسایی مهمترین مسائل و مشکلات سیاستی - مدیریتی پیش‌روی صنعت چای در استان گیلان مطالعه‌ای در سال ۱۳۸۹ صورت گرفت. در این راستا از روش دلفی استفاده شد که در پژوهش حاضر تعداد اعضاء شرکت کننده جمعاً ۵۴ نفر (کشاورزان ۱۵ نفر، کارخانه‌داران ۱۲ نفر، بازرگانان ۱۱ نفر و کارشناسان ۱۶ نفر) انتخاب شدند. نتایج نشان داد که مسائل سیاستی - مدیریتی همچون وجود مافیای قدرت و ثروت در امر واردات بی‌رویه چای قاچاق، انباشت چای‌های سنواتی، عدم نظارت دقیق دولت در امر تولید و بازرگانی چای، عدم اتخاذ راهبرد پایدار و بلند مدت و اتخاذ سیاست‌های بی‌ثبات، مقطعی و کوتاه مدت برای محصول چای، نبود مدیریت و برنامه‌ریزی صحیح در تولید، صنعت و بازرگانی چای، عدم نگاه سیستمی دولت به صنعت چای، برخورد انفعالی با مسائل و مشکلات چای، دخالت غیراصولی صاحبان قدرت در پست‌های دولتی و فشار آنها در امر خرید برگ سبز چای، ضعف بخش آموزش، ترویج در صنعت چای کشور و بی‌توجهی دولت در امر به‌زراعی و به‌نژادی باغات چای و رهاسازی باغات چای بدلیل سیاست‌گذاری‌های نادرست بعد از طرح اصلاح ساختار چای از موارد بسیار مهمی بودند که عدم توفیق صنعت چای را به همراه داشتند.

واژگان کلیدی: صنعت چای، مسائل سیاستی - مدیریتی، جایکاران، بازرگانان، کارشناسان، استان گیلان.

## ۱. مقدمه

کشت و تولید چای از نیمه قرن نوزدهم که برای قرن‌های متمادی در انحصار کشور چین بود، به وسیله اروپاییان که از دانش و تکنولوژی برتری برخوردار بودند، در سایر مناطق مستعد به سرعت توسعه یافت که بسیاری از کشورها از جمله ایران به کشت و تولید آن روی آوردند (Hicks, 1998). در ایران مصرف چای از دیرباز در سطوح مختلف اجتماعی رواج داشته است. به دلیل مصرف داخلی زیاد چای در بسیاری از کشورهای تولید کننده، میزان تولیدات خالص و صادرات خالص لزوماً با هم برابری نمی کند (Anonymous, 2007).

کشور ایران نیز با دارا بودن حدود یک درصد از جمعیت جهان نزدیک به چهار الی چهارونیم درصد از مصرف کل چای جهان را به خود اختصاص داده است (مطیعی‌لنگرودی و همکاران، ۱۳۸۸). به علاوه در طی ده سال اخیر به سبب عدم مدیریت متمرکز، علمی و کارشناسانه بر گستره و دامنه بحران کشت و صنعت چای افزوده شده و ضمن هدر رفتن وقت و صرف هزینه بسیار بالا نتیجه مطلوبی حاصل نگشته است (یاورزاده، ۱۳۸۹). به گونه‌ای که سامان‌دهی اوضاع اقتصادی و تجارت چای کشور یکی از دغدغه‌های مهم وزارتخانه‌های بازرگانی، جهاد کشاورزی و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور بوده است. در این راستا طرح اصلاح ساختار صنعت چای به رغم اهداف شایسته، بار مالی زیادی بر دوش دولت گذاشت، در حالی که از منبع گمرکی و سود بازرگانی واردات چای چیزی عاید دولت نشد، به طور اساسی به قاچاق کالا دامن زد و موجودی انبار از محل تولید چای داخلی طی سال‌های اجرای طرح به ارقام قابل ملاحظه‌ای رسید (مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های وزارت بازرگانی، ۱۳۸۵).

در عین حال مصرف سالانه کشور حدود یکصد و ده هزار تن چای خشک می‌باشد، که با توجه به افزایش جمعیت این مقدار سال به سال نیز افزایش خواهد یافت. اما صنایع چای کشور فقط نیمی از نیاز و مصرف داخلی را تأمین می‌نمایند و بالای ۵۰ درصد آن از خارج وارد می‌شود، که بابت آن سالانه میلیاردها ریال ارز از کشور خارج می‌شود. به دلیل این که تعداد زیادی از مردم توسط آن امرار معاش می‌کنند سبب فقر چایکاران و ورشکستگی کارخانه‌های چای، همچنین مشکلات سیاسی و اقتصادی برنامه‌ریزان کشاورزی شده است. دولت با سیاست‌های آزاد سازی و حمایتی تاکنون نتوانسته بیماری صنعت چای را حل کند (فتوحی، ۱۳۸۶). همچنین بی توجهی به کشت و فرآوری محصول چای در کنار سیاست‌های ناکارآمد برای افزایش کمی محصول و به تبع آن اعمال سیاست خرید تضمینی از کشاورزان سبب شده است که کشاورزان هیچ گونه تعهدی برای تحویل برگ سبز چای مرغوب از خود نشان نداده و با اطمینان از خرید تضمینی توسط دولت، تنها سعی در افزایش کمی محصول خود داشته باشند. به تبع آن کاهش کیفیت چای تولیدی داخل باعث افزایش واردات انواع مختلف چای شده است (چراغی و قلی‌پور، ۱۳۸۸).

صداقت‌حور و شادپرور (۱۳۸۶) با برشمردن بسیاری از مشکلات ناشی از مدیریت و سیاست‌های دولتی چنین بیان می‌کنند که بررسی‌های متعدد دولت جهت پیدا کردن علل ورشکستگی اقتصادی چای در استان گیلان، اثر بخشی زیادی در کمک به حل معضل چای ایران نداشته است. به طوری - که پایین بودن دانش فنی نیروی انسانی درگیر در چای‌کاری و چای‌سازی، عدم وجود نهاده‌های برخواسته از این نیروها، فقدان تعامل مناسب و منطقی مبتنی بر بهره‌مندی دو جانبه اقتصادی، عدم

برخورداری از تکنولوژی مناسب، بکارگیری شیوه‌های بهبود و اصلاح و امور به زراعی جهت جایگزینی بوته‌های چای، انحصار و تصدی گری دولت، عدم کنترل بخش خصوصی و واردات بی پایه چای به صورت مجاز و غیر مجاز بوده‌اند که روند بهبود کمی و کیفی صنعت چای را دچار تنش‌های جدی نموده‌اند (نوربخش و سفردوست، ۱۳۸۲).

یاورزاده (۱۳۸۹) گزارش داد که مواردی همچون کاهش شدید تولید چای داخلی و ورود چای‌های خارجی استانداردهای کیفی و بهداشتی کم، ورشکستگی کارخانه‌های تولید چای خشک، رکود شدید صنعت چای و تأثیر آن بر وضع معیشتی مردم مناطق چای خیز، حجم گسترده تزییق اعتبارات دولتی و زیان بی‌سابقه سیستم بانکی کشور، ناآرامی اجتماعی و عدم رضایت عمومی چای کاران، تشدید رانت‌های وارداتی و قاچاق، لطمات جبران ناپذیر زیست محیطی با امحاء گسترده‌ی زمین‌های چایکاری، تحمیل انواع عطر و طعم مضر و غیر بهداشتی از طریق مصرف چای از مهمترین عوارض بیمار گونه حوزه صنعت چای می‌باشند. دلیوند و همکاران (۱۳۹۰) در راستای سیاستگذاری‌های تأثیرگذار بر باغداری استان گیلان از جمله چای کاری گزارش کردند که واردات اشتباه و بی‌رویه برخی از محصولات باغی، عدم توجه دولت به خرید تضمینی محصولات باغی با قیمت‌های واقعی، عدم حمایت دولت در زمینه در اختیار گذاشتن امکانات و تسهیلات کافی به باغداران و عدم توجه دولت به حضور واسطه‌ها در خرید و فروش محصولات باغی از مهمترین مسائل ناشی از سیاست گذاری‌ها بودند.

وال (Wal, 2008) نیز در مطالعات خود واقعی نبودن قیمت چای تولیدی کشاورزان را مطرح نموده و به خطر افتادن پایداری کشاورزی و صنعت چای اشاره می‌نماید. چن (Chen, 2010) به خود مصرفی بودن چای در میان کشاورزان چای کار اشار نموده و این امر را پایین بودن قیمت چای و نداشتن بهره اقتصادی می‌داند. به طور کلی بدون تمهیدات مدیریتی مناسب و سیاستگذاری‌های مناسب جهت حمایت از بخش کشاورزی، بخش عمده‌ای از کشاورزان و روستاییان با درآمد پایین با مشکلات جدی روبرو خواهند بود (Hosseini & Hasanpoor, 2000) که بالا بودن هزینه‌های اقدامات اولیه و زیربنای کشاورزی از قبیل احیا و تسطیح اراضی می‌تواند تشدید کننده عدم سرمایه‌گذاری در بخش کشاورزی از جمله چایکاری باشد (Saddik, 1995). هرچند که در تحلیل این مسائل می‌باید ابعاد و جوانب چندگانه موجود را همزمان مورد مطالعه و بررسی قرار داد، اما انجام تحقیقی در جهت پرکردن خلأ موجود و تأکید بر مسائل و مشکلات سیاستی- مدیریتی پیش‌روی صنعت چای ضروری می‌نماید.

## ۲. اهداف تحقیق

هدف کلی این تحقیق بررسی و شناسایی مهمترین مسائل و مشکلات سیاستی - مدیریتی پیش روی صنعت چای در استان گیلان می‌باشد که برای این منظور اهداف اختصاصی زیر مدنظر می‌باشند:

۱. شناسایی و بررسی مهمترین مشکلات سیاستی - مدیریتی پیش‌روی صنعت چای در از نگاه کشاورزان.

۲. شناسایی و بررسی مهمترین مشکلات سیاستی - مدیریتی پیش‌روی صنعت چای از نگاه کارشناسان.

۳. شناسایی و بررسی مهمترین مشکلات سیاستی - مدیریتی پیش‌روی صنعت چای از نگاه کارخانه داران و بازرگانان.

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی - تحلیلی است. اطلاعات مورد نیاز از طریق روش‌های اسنادی و پیمایشی به دست آمده است. پس از جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از روش دلفی به تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخته شده است. اساس و پایه روش یا تکنیک دلفی بر این است که نظر متخصصان هر حوزه علمی در مورد پیش‌بینی آینده صائب‌ترین نظر است. بنابراین بر خلاف روش‌های تحقیق پیمایشی، اعتبار روش دلفی نه به تعداد شرکت‌کنندگان در تحقیق که به اعتبار علمی متخصصان شرکت‌کننده در پژوهش بستگی دارد. شرکت‌کنندگان در تحقیق دلفی از ۵ تا ۲۰ نفر را شامل می‌شوند. حداقل تعداد شرکت‌کنندگان بستگی به چگونگی طراحی روش تحقیق دارد. دلفی رویکرد یا روشی سیستماتیک در تحقیق برای استخراج نظرات از یک گروه متخصصان در مورد یک موضوع یا یک سوال است (احمدی و همکاران، ۱۳۸۷). کاربرد آن در دههٔ چهل مورد توجه قرار گرفت و در باب موضوع‌های کلان، به ویژه کیفی و ذهنی، بسیار کاربرد دارد (ساروخانی، ۱۳۸۳).

زمانی که بخواهیم درباره اتفاق نظر یک جمع صاحب نظر دربارهٔ یک موضوع خاص به بررسی بپردازیم از روش دلفی استفاده می‌شود. برای این منظور اولین قدم آن است که مجموعه‌ای از سوال‌ها یا گویه‌هایی دربارهٔ مسائل تهیه کرد و آن را برای تمام افراد ارسال داشت و از آنان خواست که درجهٔ اهمیت آن‌ها را مشخص کنند. پس از گردآوری داده‌ها در دور اول، رتبه‌بندی‌های به دست آمده دربارهٔ مسائل مشخص شده و در دور بعد پرسش‌نامه‌ای تنظیم می‌شود که حاوی رتبه‌بندی حاصل از نظر خواهی در دور اول است. از پاسخ‌دهندگان در دور دوم خواسته می‌شود در صورتی که نظرشان با رتبه‌بندی به دست آمده مطابقت ندارد نسبت به توجیه تفاوت نظر خود با نتایج دور اول یا تعدیل آن اقدام نماید. بدین طریق می‌توان به یک توافق از نقطه نظر تشخیص مسائل یاد شده دست یافت. معمولاً یک مقیاس پنج درجه‌ای برای رتبه‌بندی به کار می‌رود (سرمد و همکاران، ۱۳۸۵).

این تکنیک در حال حاضر، در تجارت و سازمان‌های تجاری برای شناسایی نیازهای مشتریان، در امور دولتی، در امور پزشکی و درمانی، در برنامه‌ریزی‌های منطقه‌ای و برنامه‌ریزی آموزشی و در موقعیت‌های متعدد دیگر، برای پیش‌بینی نیازهای آینده مورد استفاده واقع می‌شود (یوسفی، ۱۳۸۱). روش دلفی با مشارکت افرادی انجام می‌پذیرد که در موضوع پژوهش دارای دانش و تخصص باشند. این افراد به عنوان پانل شناخته می‌شوند. گزینش افراد واجد شرایط برای پانل دلفی از مهمترین مراحل این روش به حساب می‌آید؛ زیرا اعتبار کار بستگی به شایستگی و دانش این افراد دارد. این افراد برخلاف آن چه در پیمایش‌های کمی معمول است. بر مبنای نمونه‌گیری احتمالی انتخاب نمی‌شوند، بلکه از طریق نمونه‌گیری غیر احتمالی انتخاب صورت می‌گیرد. در روش دلفی که اعضاء پانل باید از متخصصان موضوع پژوهش باشند، این محدودیت‌ها افزایش پیدا می‌کند (مشایخی و همکاران،

۱۳۸۴). در پژوهش حاضر تعداد اعضاء شرکت کننده جمعاً ۵۴ نفر به تفکیک کشاورزان ۱۵ نفر، کارخانه داران ۱۲ نفر، بازرگانان ۱۱ نفر و کارشناسان ۱۶ نفر انتخاب شده‌اند (جدول ۱).

جدول ۱. توزیع فراوانی شرکت کنندگان در مطالعه برحسب تخصص

ردیف	نمونه	تعداد
۱	تولید کنندگان	۱۵
۲	کارخانه‌داران	۱۲
۳	کارشناسان	۱۶
۴	بازرگانان	۱۱
	جمع	۵۴

پس از تعیین اعضاء پانل به تفکیک کشاورزان، کارخانه‌داران، بازرگانان و کارشناسان در دو دور روش دلفی انجام شد. در دور اول پرسش‌نامه باز پاسخ برای شرکت کنندگان ارسال گردید و از هر یک از متخصصین درخواست شد تا شخصاً هر نوع ایده و نظر خود را آزادانه مطرح نمایند. و فهرست موضوعات مورد نظر خود را به طور مختصر ارائه نمایند و نیازی به توسعه کامل ایده‌ها نیست و تلاشی برای ارزیابی یا قضاوت نظرات ننمایند. در این مرحله، تمام پاسخ‌های مرتبط تا حد امکان جمع‌آوری گردید، چرا که بقیه مراحل بر اساس مرحله اول شکل می‌گیرد. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌های مرحله اول و تحلیل محتوی پاسخ‌های ارائه شده، پرسش‌نامه‌ای برای دور دوم تنظیم گردید که از شرکت کنندگان خواسته شده بود که میزان موافقت خود را هر یک از مشکلات سیاستی- مدیریتی مطرح شده در قالب طیف (۱= کاملاً مخالفم تا ۵= کاملاً موافقم) لیکرت بیان نمایند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق از شاخص‌های آماری فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، نسبت تغییرات و ضریب W کندال استفاده شده است. شاخص نسبت تغییرات به منظور بررسی پراکنش در داده‌هایی که در مقیاس اسمی و یا ترتیبی اندازه‌گیری شده باشند استفاده می‌شود. در حقیقت از این شاخص برای بررسی همگونی یا عدم همگونی پاسخ‌های ارائه شده استفاده می‌شود. برای محاسبه آن از رابطه زیر استفاده گردید:

$$VR = 1 - \frac{\text{فراوانی محاسبه شده}}{\text{کل فراوانی}}$$

در این پژوهش برای تعیین میزان اتفاق نظر اعضای پانل، از ضریب هماهنگی کندال w استفاده شد. ضریب هماهنگی کندال مقیاسی است برای تعیین درجه هماهنگی و موافقت میان چندین دسته رتبه مربوط به N شیئی یا فرد. در حقیقت با کاربرد این مقیاس می‌توان همبستگی رتبه‌ای میان K مجموعه رتبه را یافت. چنین مقیاسی به ویژه در مطالعات مربوط به "روایی میان داوران" مفید است. ضریب هماهنگی کندال نشان می‌دهد که افرادی که چند مقوله را بر اساس اهمیت آنها مرتب کرده‌اند، به طور اساسی معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره اهمیت هر یک از مقوله‌ها به کار برده‌اند و از این لحاظ با یکدیگر اتفاق نظر دارند. این مقیاس با استفاده از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}K^2(N^3 - N)}$$

که در آن:

حاصل جمع مربعات انحراف‌های  $R_j$  ها از میانگین  $R_j$  ها  $S = \sum (R_j - \frac{\sum R_j}{N})^2$

$R_j$  = مجموع رتبه‌های مربوط به یک عامل

$K$  = تعداد مجموعه‌های رتبه‌ها (تعداد دوران)

$N$  = تعداد عوامل رتبه بندی شده

$\frac{1}{12} K^2 (N^2 - N)$  حداکثر حاصل جمع مربعات انحراف‌های از میانگین  $R_j$  ها

یعنی حاصل جمع  $S$  که در صورت وجود موافقت کامل بین  $K$  رتبه‌بندی مشاهده می‌شد.

مقدار این مقیاس هنگام هماهنگی یا موافقت کامل برابر یک و در زمان نبود کامل هماهنگی برابر با صفر است. در صورت ثابت ماندن مقدار ضریب هماهنگی کندال یا رشد اندک این ضریب در دو دوره متوالی نشان می‌دهد که افزایشی در توافق صورت نگرفته است و می‌توان فرآیند نظر خواهی را متوقف نمود.

#### ۴. محدوده مورد مطالعه

استان‌های گیلان و مازندران، مناطق سرسبزی در شمال کشور و سواحل دریای خزر هستند که با مناظر دیدنی از جنگل‌های انبوه، باغ‌های چای، مزارع برنج و دیگر محصولات پوشیده شده‌اند. سطح زیر کشت چای حدود ۳۲ هزار هکتار در دو استان گیلان (۹۰ درصد) و مازندران (۱۰ درصد) است که به طور پراکنده بین کوه‌های البرز و سواحل دریای خزر، جایی که از نظر خاک و شرایط آب و هوایی برای رشد چای مناسب است، گسترده شده است. قریب به ۶۰۰۰۰ خانوار کشاورز در این منطقه به امر چایکاری مشغول هستند. در استان گیلان بیش از ۸۰۰ روستای چای خیز وجود دارد. حدود ۸۰ درصد کل باغ‌های چای، کمتر از یک هکتار و میانگین باغ‌های چای منطقه برای هر کشاورز به طور متوسط کمتر از نیم هکتار است (مرکز تحقیقات چای کشور، ۱۳۸۹). استان گیلان که در حاشیه دریای خزر قرار دارد از مناطق حاصل خیز ایران است. به خصوص به لحاظ کشت محصولاتی چون: برنج، چای و توتون جایگاه ویژه‌ای را در میان سایر استان‌های ایران به خود اختصاص داده است این استان از شمال به دریای خزر، از جنوب به رشته کوه‌های البرز، از شرق به استان مازندران و از غرب و شمال غربی به استان اردبیل با استان زنجان و قزوین ارتباط دارد. گیلان با مساحتی حدود ۱۴۷۱۱ کیلومتر مربع، شمالی‌ترین استان کشور و این استان حدود ۹/۰ درصد مساحت کل کشور را در بر گرفته است (اصلاح عربانی، ۱۳۸۴). طول جغرافیایی استان گیلان ۴۸ درجه و ۲۵ دقیقه تا ۵۰ درجه و ۳۴ دقیقه و عرض جغرافیایی آن ۳۶ درجه و ۳۶ دقیقه تا ۳۸ درجه و ۲۷ دقیقه می‌باشد. از مجموع آبادی‌های استان ۵۵/۹ درصد در بخش جلگه‌ای و ۴۴/۱ درصد در نواحی کوهستانی می‌باشند (سازمان مدیریت و برنامه ریزی گیلان، ۱۳۸۱). استان گیلان دارای ۱۶ شهرستان بوده که از این تعداد، ده شهرستان چای خیز می‌باشد. که دارای ۱۷۲ کارخانه چای با ظرفیت اسمی ۳۶۹۶۸۵۰ کیلوگرم برگ سبز چای و ظرفیت بحرانی ۶۱۲۷۵۰۰ کیلوگرم برگ سبز چای و مساحت ۲۹۱۷۵ هکتار باغ چای، ۶۱۹۸۷ نفر کشاورز به امر تولید چای بطور مستقیم مشغول می‌باشند.

## ۵. یافته‌ها

جدول (۲)، نتایج حاصل از اجرای دور اول پرسش‌نامه در بین چایکاران را نشان می‌دهد که با استفاده از تحلیل محتوی سوال‌های باز پرسش‌نامه‌ها بدست آمده است. همان طور که ملاحظه می‌شود چایکاران مواردی همچون عدم نظارت دقیق دولت در امر برداشت، فرآوری و بازرگانی چای، وجود مافیای قدرت و ثروت در امر قاچاق چای یا واردات، ضعف بخش آموزش، ترویج در صنعت چای، بی‌توجهی دولت در امر به زراعی و به نژادی باغات چای، بکارگیری نیروهای مبتدی، بی‌تجربه و غیر متخصص در فرآیند صنعت چای، عدم اتخاذ راهبرد پایدار و بلند مدت برای محصول چای، دخالت غیر اصولی صاحبان قدرت در پست‌های دولتی و فشار آنها در امر خرید برگ سبز چای، تبلیغات گسترده در معرفی چای خارجی و عدم تبلیغات لازم جهت معرفی چای ایرانی، عدم حمایت منطقی و پایدار از صنعت چای، نبود تشکل‌های قوی کشاورزان در جهت دفاع حقوق کشاورزان، تصمیمات غیر اصولی و ناکارآمد از سوی افراد غیر متخصص، عدم معرفی تولید داخل در خارج از استان‌های چای خیز، ارزش قائل نشدن دولت به صنعت چای، عدم اطلاع رسانی در خصوص فواید چای داخلی و مضرات چای خارجی، نداشتن متولی مشخص در صنعت چای، نبود مدیران قوی، تحصیل کرده و دلسوز در راس سازمان، نبود برنامه تشویقی برای صادرات تولید داخلی، اتخاذ سیاست‌های بی‌ثبات، مقطعی و کوتاه مدت که غالباً با شکست مواجه می‌گردد، عدم آگاهی جامعه ایرانی از نحوه دم کردن چای جهت مصرف، عدم اختلاط چای داخلی با خارجی، عدم برنامه‌ریزی دولت جهت مساحی باغات چای به منظور برنامه‌ریزی و سیاست گذاری، نبود مدیریت و برنامه‌ریزی صحیح در تولید، صنعت و بازرگانی چای، عدم دخالت دادن کشاورزان در تصمیم‌گیری‌ها، نادیده گرفتن دولت در خصوص حلق‌های وابسته به چای از باغ چای، کشاورز، کارخانه و کارخانه داران، سیاست کشاورز زدایی توسط دولت خصوصاً در استان‌های شمالی

جدول ۲. مهمترین مسائل و مشکلات سیاستی - مدیریتی پیش روی صنعت چای از دیدگاه کشاورزان

درصد	فراوانی	مشکلات سیاسی - مدیریتی
۹/۱۷	۱۱	عدم نظارت دقیق دولت در امر برداشت، فرآوری و بازرگانی چای
۷/۵۰	۹	وجود مافیای قدرت و ثروت در امر قاچاق چای یا واردات
۷/۵۰	۹	ضعف بخش آموزش، ترویج در صنعت چای کشور
۶/۶۷	۸	بی‌توجهی دولت در امر به زراعی و به نژادی باغات چای
۵/۸۳	۷	بکارگیری نیروهای مبتدی، بی‌تجربه و غیر متخصص در فرآیند صنعت چای
۵/۸۳	۷	عدم اتخاذ راهبرد پایدار و بلند مدت برای محصول چای
۵/۸۳	۷	دخالت غیر اصولی صاحبان قدرت در پست‌های دولتی و فشار آنها در امر خرید برگ سبز چای
۵/۰۰	۶	تبلیغات گسترده در معرفی چای خارجی و عدم تبلیغات لازم جهت معرفی چای ایرانی
۴/۱۷	۵	عدم حمایت منطقی و پایدار از صنعت چای
۴/۱۷	۵	نبود تشکل‌های قوی کشاورزان در جهت دفاع حقوق کشاورزان
۴/۱۷	۵	تصمیمات غیر اصولی و ناکارآمد از سوی افراد غیر متخصص
۳/۳۳	۴	عدم معرفی تولید داخل در خارج از استان‌های چای خیز
۳/۳۳	۴	ارزش قائل نشدن دولت به صنعت چای
۳/۳۳	۴	عدم اطلاع رسانی در خصوص فواید چای داخلی و مضرات چای خارجی
۳/۳۳	۴	نداشتن متولی مشخص در صنعت چای
۳/۳۳	۴	نبود مدیران قوی، تحصیل کرده و دلسوز در راس سازمان
۲/۵۰	۳	نبود برنامه تشویقی برای صادرات تولید داخلی
۲/۵۰	۳	اتخاذ سیاست‌های بی‌ثبات، مقطعی و کوتاه مدت که غالباً با شکست مواجه می‌گردد
۲/۵۰	۳	عدم آگاهی جامعه ایرانی از نحوه دم کردن چای جهت مصرف
۲/۵۰	۳	عدم اختلاط چای داخلی با خارجی
۲/۵۰	۳	عدم برنامه‌ریزی دولت جهت مساحی باغات چای به منظور برنامه‌ریزی و سیاست گذاری
۱/۶۷	۲	نبود مدیریت و برنامه‌ریزی صحیح در تولید، صنعت و بازرگانی چای
۱/۶۷	۲	عدم دخالت دادن کشاورزان در تصمیم‌گیری‌ها
۰/۸۳	۱	نادیده گرفتن دولت در خصوص حلق‌های وابسته به چای از باغ چای، کشاورز، کارخانه و کارخانه داران
۰/۸۳	۱	سیاست کشاورز زدایی توسط دولت خصوصاً در استان‌های شمالی
۱۰۰	۱۲۰	مجموع

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۸۸

براساس نتایج پرسش‌نامه مرحله اول، کارخانه‌داران و بازرگانان مهمترین مسائل و مشکلات سیاستی - مدیریتی پیش روی صنعت چای به شرح جدول (۳) مطرح نمودند. در کل ۳۱ مشکل سیاستی - مدیریتی از دیدگاه آنان مطرح شده است که در این بین وجود مافیای قدرت و ثروت در امر قاچاق چای، انباشت چای‌های سنواتی، عدم اتخاذ راهبرد پایدار و بلند مدت برای محصول چای و اتخاذ سیاست‌های بی‌ثبات، مقطعی و کوتاه مدت بیش از سایر موارد تکرار شده بودند.

جدول ۳. مهمترین مسائل و مشکلات سیاستی - مدیریتی پیش روی صنعت چای از دیدگاه کارخانه‌داران و بازرگانان

درصد	فراوانی	مشکلات سیاستی - مدیریتی
۸/۸۴	۱۰	وجود مافیای قدرت و ثروت در امر قاچاق چای
۶/۱۹	۷	انباشت چای‌های سنواتی
۶/۱۹	۷	عدم اتخاذ راهبرد پایدار و بلند مدت برای محصول چای
۶/۱۹	۷	اتخاذ سیاست‌های بی ثبات، مقطعی و کوتاه مدت
۵/۳۱	۶	وجود قوانین دست و پاگیر در مسیر اخذ تسهیلات و مجوزهای لازم
۵/۳۱	۶	تبلیغات گسترده در معرفی چای خارجی و عدم تبلیغات لازم جهت معرفی چای ایرانی
۵/۳۱	۶	خرید تضمینی چای توسط دولت و کارگزاری کاخانجات چای نوعی اجبار و الزام به پایین بودن کیفیت چای را بدنیال دارد
۵/۳۱	۶	توقعات ناپیچی جایکاران از کارخانجات از بابت برگ سبز چای
۳/۵۴	۴	عدم درک مسائل و مشکلات صنعت چای توسط دولت مردان
۳/۵۴	۴	عدم احساس مسئولیت دستگاه‌های ذی‌ربط در اجرای مصوبات برای بخش خصوصی و حمایت از آنها
۳/۵۴	۴	نگاه غیر اقتصادی متولیان چای به تولید و عدم حیران زبان‌های صنعت چای در طول
۲/۶۵	۳	عدم حمایت همه جانبه دولت از تولید داخل
۲/۶۵	۳	عدم معرفی تولید داخل در خارج از استان‌های چای خیز
۲/۶۵	۳	عدم وجود چای داخلی در سبد مصرفی خانوار ایرانی
۲/۶۵	۳	عدم حمایت منطقی و پایدار از صنعت چای
۲/۶۵	۳	سیاست‌های یک سویه به نفع تجار و واردکنندگان چای خارجی
۲/۶۵	۳	نبود مدیریت و برنامه‌ریزی صحیح در تولید، صنعت و بازرگانی چای
۲/۶۵	۳	عدم حمایت از چای کاران و کم‌رنگ شدن ارزش تولیدات چای کاران
۲/۶۵	۳	بی‌تفاوتی در جلوگیری از تولید چای غیرکیفی علیرغم داشتن مسئولیت‌های تکلیفی توسط دستگاه‌های ذی‌ربط
۲/۶۵	۳	مدیریت ناکارآمد، کم اطلاع و ضعیف در بحث چای
۱/۷۷	۲	نگاه آمرانه دولت به چای بدون توجه به هزینه‌های تولید
۱/۷۷	۲	نگاه دولتی به چای و فرآوری آن
۱/۷۷	۲	بی‌تفاوتی در برقراری سیاست‌های تنظیم بازار به منظور حمایت از تولیدات داخلی در مقابل واردات بی‌رویه
۱/۷۷	۲	عدم انسجام فکری و تشکیلاتی در بین عوامل تولید، تبدیل و توزیع
۱/۷۷	۲	نبود سیاست گذاری علمی و اقتصادی در بخش تولید و بازرگانی صنعت چای کشور
۱/۷۷	۲	عدم آگاهی جامعه ایرانی از نحوه دم گذاشتن چای جهت مصرف
۱/۷۷	۲	عدم همکاری سازمان‌ها و نهادهای دولتی
۱/۷۷	۲	توقعات غیر منطقی دولت از کارخانه‌داران جهت بازگشایی کارخانه‌ها
۰/۸۸	۱	عدم نگاه سیستمی دولت به صنعت چای
۰/۸۸	۱	انحصار ۵۰ ساله سیستم دولتی در بحث چای، تولید، فرآوری و تجارت چای
۰/۸۸	۱	نادیده گرفتن دولت در خصوص حلق‌های وابسته به چای از باغ چای، کشاورز، کارخانه و کارخانه داران
۱۰۰	۱۱۳	مجموع

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۸۸

بر اساس نتایج پرسش‌نامه مرحله اول تحقیق، کارشناسان مهمترین مسائل و مشکلات سیاستی - مدیریتی پیش روی صنعت چای به شرح جدول (۴) مطرح نمودند که ۴۳ مشکل از منظر آنان قابل بررسی می‌باشد. در این بین مسائلی چون وجود مافیای قدرت و ثروت در امر واردات بی‌رویه چای قاچاق، رهاسازی باغات چای بدلیل سیاست گذاری‌های نادرست بعد از طرح اصلاح ساختار چای و عدم نظارت دولت در فرآیند تولید بیش از سایر موارد از جانب کارشناسان مطرح شده بود.



## جدول ۴. مهم‌ترین مسائل و مشکلات سیاستی - مدیریتی پیش روی صنعت چای از دیدگاه کارشناسان

درصد	فراوانی	مشکلات سیاستی - مدیریتی
۷/۶۱	۷	وجود مافیای قدرت و ثروت در امر واردات بی‌رویه چای قاچاق
۴/۳۵	۴	رهاسازی باغات چای بدلیل سیاست گذاری‌های نادرست بعد از طرح اصلاح ساختار چای
۴/۳۵	۴	عدم نظارت دولت در فرایند تولید
۳/۲۶	۳	چای خشک سنواتی تولید شده در انبارها
۳/۲۶	۳	نداشتن حمایت اجتماعی (بیمه بیکاری، بازنشستگی، درمان و ...)
۳/۲۶	۳	قطع یارانه‌های دولتی به کارخانجات چای که به شدت متکی به اقتصاد دولتی هستند
۳/۲۶	۳	عدم توزیع و قراردادن چای داخلی در سبد مصرفی خانوار ایرانی
۳/۲۶	۳	عدم توجه به تولید داخلی
۳/۲۶	۳	نارضایتی بخش تولید، صنعت و بازرگانی چای
۳/۲۶	۳	عدم تعیین تکلیف بدهی کارخانجات به سیستم بانکی
۳/۲۶	۳	عدم توجه به بهبود و ارتقاء زیر ساخت‌های بخش صنعت چای
۳/۲۶	۳	عدم هماهنگی بین واردات و صادرات از طرف دولت
۲/۱۷	۲	دخالت افراد غیر مسئول در روند خرید برگ سبز چای و تولید چای خشک
۲/۱۷	۲	ناپسامانی در فرایند تولید چای و عدم پیوستگی و تعامل حلقه‌های آن با یکدیگر
۲/۱۷	۲	تغییر خط مشی‌ها در زمان تغییر مدیران
۲/۱۷	۲	عدم ارتباط صحیح بخش‌های مرتبط صنعت با یکدیگر
۲/۱۷	۲	عدم تمرکز تصمیم‌گیری در مورد صنعت چای در یک ارگان مشخص
۲/۱۷	۲	چند نرخ بودن قیمت برگ سبز چای و سوء استفاده صاحبان کارخانجات خصوصی در خرید برگ سبز چای
۲/۱۷	۲	عدم پرداخت به موقع بدهی برگ سبز چای به چای‌کاران توسط دولت یا صاحبان صنایع
۲/۱۷	۲	برخورد انفعالی با مسائل و مشکلات چای و سیاست گذاری
۲/۱۷	۲	چشم پوشی از مشکلات واقعی پیش روی صنعت چای و عدم پیگیری در جهت رفع آن
۲/۱۷	۲	عدم اتخاذ راهبرد پایدار و بلند مدت برای محصول چای
۲/۱۷	۲	عادت دادن فعالان بخش صنعت چای به گرفتن حمایت‌های مالی از دولت
۲/۱۷	۲	عدم سرمایه گذاری در بخش صنعت چای یا توجه به وضعیت این صنعت در سال‌های اخیر
۲/۱۷	۲	نگاه سنتی به مسائل صنعت چای و در نظر گرفتن دولت بعنوان مجری اصلی و قیم آن در کلیه مراحل تولید.
۲/۱۷	۲	نبود مشوق‌های دولتی برای کشاورزان و کارخانه داران
۲/۱۷	۲	تخریب باغات چای و تغییر کاربری
۲/۱۷	۲	عدم تبلیغات کافی در خصوص فواید چای
۲/۱۷	۲	عدم نظارت دولت در خصوص تسهیلات پرداختی
۲/۱۷	۲	ناکارآمدی سیاست‌های حمایتی در تأمین منافع تولیدکنندگان و مصرف کنندگان
۲/۱۷	۲	عدم وجود بازررا داخلی پایدار
۱/۰۹	۱	ناتوانی تشکل‌های صنفی در رفع موانع تولید
۱/۰۹	۱	بی‌اعتمادی متقابل چای‌کاران، کارخانه داران و دولت
۱/۰۹	۱	شناسنامه دار نبودن باغ‌های چای برای ارائه نقشه جدید به زراعی
۱/۰۹	۱	تصمیم‌گیری‌های بی‌موقع و غیر هدفمند
۱/۰۹	۱	حذف ردیف اعتباری محصولات باغی (چای) در ردیف مصوب بودجه در سال‌های اخیر
۱/۰۹	۱	سیاست گذاری غلط دولت در مورد محصول چای در شورای اقتصاد
۱/۰۹	۱	تغییرات سریع دولت در سیاست گذاری‌ها
۱/۰۹	۱	فقدان پشتوانه کارشناسی قوی در بسیاری از مصوبات و ستاد راهبردی چای در مورد مسائل مبتلا به صنعت چای
۱/۰۹	۱	اتخاذ تصمیمات مقطعی
۱/۰۹	۱	فقدان اراده سیاسی یکپارچه و استوار برای حل مسایل این حوزه
۱/۰۹	۱	عدم بکارگیری متخصصین در صحنه سیاست گذاری‌های کلان و خرد
۱/۰۹	۱	نادیده گرفتن جایگاه چای در اقتصاد روستایی گیلان
۱۰۰	۹۲	مجموع

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۸۸

بعد از تجزیه و تحلیل پرسش‌نامه‌های مرحله اول و جمع بندی سوآل‌های تعداد ۵۶ مشکل مدیریتی - سیاستی از نمونه آماری بدست آمد که از این تعداد، ۱۹ مشکل توسط کشاورزان، ۲۲ مشکل توسط کارخانه داران و بازرگان، ۱۵ مشکل هم توسط کارشناسان مطرح گردید. سپس با تکمیل پرسش‌نامه‌های مرحله دوم نتایج مبتنی بر تحلیل محتوی به شرح زیر بدست آمد:

براساس نتایج جدول (۵) مهمترین مشکلات سیاستی - مدیریتی چای از دیدگاه کشاورزان: ۱. نبود مدیریت و برنامه‌ریزی صحیح در تولید، صنعت و بازرگانی چای، ( $M=4.571, VR=0.066$ )، ۲. وجود مافیای قدرت و ثروت در امر قاچاق چای یا واردات ( $M=4.733, VR=0.133$ ) و ۳. دخالت غیر اصولی صاحبان قدرت در پست‌های دولتی و فشار آنها در امر خرید برگ سبز چای ( $M=4.733, VR=0.133$ ) پیشنهاد نمودند. در پایان پاسخ‌گویان معتقد بودند که عدم نظارت دقیق دولت در امر برداشت، فرآوری و بازرگانی چای از کم اهمیت ترین مسائل سیاستی - مدیریتی پیش روی این صنعت بوده و سیاست کشاورز زدایی توسط دولت خصوصاً در استان‌های شمالی و عدم اختلاط چای داخلی با خارجی در اولویت‌های بعدی قرار دارند.

یکی از مهمترین مشکلات بخش سیاسی - مدیریتی چای از دیدگاه کشاورزان نبود مدیریت و برنامه‌ریزی صحیح در تولید، صنعت و بازرگانی چای می‌باشد. ادامه چرخه کشت، صنعت و بازرگانی چای هنگامی توجیه اقتصادی دارد که تمامی عوامل دخیل در آن مورد ملاحظه قرارگیرد و ارتباط زنجیره‌ای بخش‌های مختلف آن مدنظر باشد. هر راهکاری که تنها به یک بخش خاص و یکی از حلقه‌های زنجیره توجه داشته و ارتباط آن را با سایر حلقه‌ها در نظر نگیرد محکوم به شکست است. اصلاح ساختاری و بهبود کیفی و کمی چای نیازمند توجه به خاک، بوته، کود، کارگر ماهر، حمل و نقل فنی، ادوات چای چینی و هرس، روند بهینه تولید در کارخانه، بسته‌بندی استاندارد، سیستم علمی بازرگانی، توزیع - فروش و سرانجام ترغیب و تامین مصرف کننده می‌باشد (یاورزاده، ۱۳۸۹).

مشکل بعدی در باب سیاسی - مدیریتی از دیدگاه کشاورزان وجود مافیای قدرت و ثروت در امر قاچاق چای یا واردات می‌باشد. قاچاق پدیده‌ای چند وجهی است که عوامل متعددی در آن دخیلند. این عوامل طیف وسیعی را در بر می‌گیرد که عمدتاً به ساختارهای اقتصاد ملی و شرایط اجتماعی و سیاسی و جغرافیایی مربوط می‌شود. هرچند پاره‌ای از عوامل خارجی را نیز نباید نادیده گرفت. به رغم سهم اندک چای در بودجه خانوار، این محصول از جمله مواد غذایی کشور است که مصرف آن طی چند دهه گذشته روند فزاینده‌ای داشته و بخش در خور توجهی از آن از طریق واردات تأمین شده است. آن هم نه واردات رسمی بلکه واردات غیر رسمی و به عبارتی قاچاق است (حیدری و حسینی، ۱۳۸۵). نتایج این تحقیق تأییدکننده نتایج تحقیقات علوی سالکوبه و دادرس (۱۳۸۸)، افراخته (۱۳۸۴)، حیدری و حسینی (۱۳۸۵)، صداقت حور و شادپرور (۱۳۷۶) و قماش پسند (۱۳۸۴) می‌باشد.

موضوع بعدی مشکل از دیدگاه کشاورزان در مقوله سیاسی - مدیریتی بحث دخالت غیر اصولی صاحبان قدرت در پست‌های دولتی و فشار آنها در امر خرید برگ سبز چای می‌باشد. دست اندرکاران تولید چای می‌دانند که بیشترین فشار در طی سنوات اخیر (از سال ۱۳۷۹ تاکنون) به بخش صنعت چای وارد شده و این بخش را از چرخه اقتصادی خارج کرده و نتیجه آن تعطیلی حدود ۵۰ درصد کارخانه‌ها بوده است. در طرح تدوینی در بخش عملیات اجرایی بخش صنعت، متأسفانه به این بخش منطقی نگریسته نشده است. به خصوص نگاه آمرانه به یک واحد اقتصادی که انحصاراً برای تولید چای احداث شده است باید اصلاح شود و به بخش صنعت نیز به عنوان یکی از حلقه‌های مهم تولید چای نگاه کرد (یاورزاده، ۱۳۸۹).

جدول ۵. اولویت بندی مسائل و مشکلات سیاستی - مدیریتی پیش روی صنعت چای از دیدگاه کشاورزان

مشکلات سیاستی - مدیریتی	میانگین	انحراف معیار	نسبت تغییرات
نبود مدیریت و برنامه‌ریزی صحیح در تولید، صنعت و بازرگانی چای	۴/۵۷۱	۰/۶۴۶	۰/۱۰۶۶
وجود مافیای قدرت و ثروت در امر قاچاق چای یا واردات	۴/۷۳۳	۰/۷۹۸	۰/۱۳۳
دخالت غیر اصولی صاحبان قدرت در پست‌های دولتی و فشار آنها در امر خرید برگ سبز چای	۴/۷۳۳	۰/۷۹۸	۰/۱۳۳
بکارگیری نیروهای مبتدی، بی‌تجربه و غیرمتخصص در فرآیند صنعت چای	۴/۶۰۰	۰/۹۱۰	۰/۱۳۰۰
تصمیمات غیر اصولی و ناکارآمد از سوی افراد غیر متخصص	۴/۶۶۶	۰/۶۱۷	۰/۲۶۶
بی‌توجهی دولت در امر به زراعی و به نژادی باغات چای	۴/۶۶۶	۰/۶۱۷	۰/۲۶۶
نبود مدیران قوی، تحصیل کرده و دلسوز در راس سازمان	۴/۶۰۰	۰/۸۲۸	۰/۲۶۶
ضعف بخش آموزش، ترویج در صنعت چای کشور	۴/۶۶۶	۰/۴۸۷	۰/۳۳۳
نبود تشکل‌های قوی کشاورزان در جهت دفاع حقوق کشاورزان	۴/۶۶۶	۰/۴۸۷	۰/۳۳۳
نداشتن متولی مشخص در صنعت چای	۴/۶۶۶	۰/۴۸۷	۰/۳۳۳
عدم معرفی تولید داخل در خارج از استان‌های چای خیز	۴/۵۳۳	۰/۸۳۳	۰/۳۳۳
اتخاذ سیاست‌های بی‌ثبات، مقطعی و کوتاه مدت که غالباً یا شکست مواجه می‌گردد	۴/۵۳۳	۰/۸۳۳	۰/۳۳۳
عدم اطلاع رسانی در خصوص فواید چای داخلی و مضرات چای خارجی	۴/۴۰۰	۰/۹۸۵	۰/۳۳۳
نادیده گرفتن دولت در خصوص حلق‌های وابسته به چای از باغ چای، کشاورز، کارخانه و کارخانه‌داران	۴/۵۳۳	۰/۵۱۶	۰/۲۶۶
تبلیغات گسترده در معرفی چای خارجی و عدم تبلیغات لازم جهت معرفی چای ایرانی	۴/۴۶۶	۰/۸۲۳	۰/۴۰۰
عدم حمایت منطقی و پایدار از صنعت چای	۴/۴۶۶	۰/۸۳۳	۰/۴۰۰
نبود برنامه تشویقی برای صادرات تولید داخلی	۴/۳۳۳	۱/۰۴۶	۰/۴۰۰
آزش قائل نشدن دولت به صنعت چای	۴/۳۳۳	۱/۰۴۶	۰/۴۰۰
عدم آگاهی جامعه ایرانی از نحوه دم کردن چای جهت مصرف	۴/۵۳۳	۰/۵۱۶	۰/۴۶۶
عدم اتخاذ راهبرد پایدار و بلند مدت برای محصول چای	۴/۴۶۶	۰/۵۱۶	۰/۴۶۶
عدم دخالت دادن کشاورزان در تصمیم‌گیری‌ها	۴/۲۰۰	۱/۰۸۲	۰/۵۳۳
عدم برنامه‌ریزی دولت جهت مساحی باغات چای به منظور برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری	۴/۱۳۳	۰/۹۹۰	۰/۵۳۳
عدم اختلاط چای داخلی با خارجی	۴/۱۳۳	۱/۰۶۱	۰/۵۳۳
سیاست کشاورز زدایی توسط دولت خصوصاً در استان‌های شمالی	۴/۰۰۰	۱/۱۳۳	۰/۶۰۰
عدم نظارت دقیق دولت در امر برداشت، فرآوری و بازرگانی چای	۴/۴۶۶	۰/۳۳۳	۰/۹۱۵

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۸۸

بر اساس نتایج جدول (۶) مهمترین مشکلات سیاستی - مدیریتی چای از دیدگاه کارخانه داران و بازرگانان: ۱. عدم نگاه سیستمی دولت به صنعت چای ( $M=1.136$ ,  $VR=0.127$ )، ۲. اتخاذ سیاست‌های بی ثبات، مقطعی و کوتاه مدت ( $M=1.162$ ,  $VR=0.173$ ) و ۳. انباشت چای‌های سنواتی ( $M=1.162$ ,  $VR=0.173$ ) پیشنهاد نمودند. در پایان پاسخ‌گویان معتقد بودند که انحصار ۵۰ ساله سیستم دولتی در بحث چای، تولید، فرآوری و تجارت چای از کم اهمیت ترین مسائل سیاسی - مدیریتی این صنعت بوده و عدم آگاهی جامعه ایرانی از نحوه دم کردن چای جهت مصرف در اولویت‌های بعدی قرار دارند. یکی از مهمترین مشکلات سیاسی - مدیریتی از دیدگاه کارخانه‌داران و بازرگانان، موجود بودن چای خشک سنواتی تولید شده در انبارها در سال‌های اخیر می‌باشد چرخه کشاورزی، صنعت و بازرگانی چای، دچار پیچیدگی‌ها و مشکلات فراوانی شده است. بازار داخلی را انبوهی از چای‌های مرغوب و نامرغوب و حتی تقلبی خارجی پر کرده است. نامرغوب شدن محصول داخلی محملی برای کاهش شدید قیمت تولید داخلی گردیده و اثرات نامطلوب خود را بر مجموعه فرایند گذاشته است. رشد قیمت برگ سبز در سال‌های اخیر از کمترین روند نسبت به سایر محصولات کشاورزی برخوردار بوده است. بالغ بر مقادیر زیادی از محصول چای سنواتی گذشته در انبارهای سازمان چای بدون مشتری موجود است و به این مقادیر بایستی محصول فروش نرفته کارخانجات و انبار قاچاقچی‌ها و تقلبی‌ها را اضافه کرد که در مجموع فراتر از مصرف دو ساله کشور است (رهبر، ۱۳۸۵). یافته‌های پژوهش، نتایج تحقیقات صداقت حور و شادپور (۱۳۸۶)، قماش پسند (۱۳۸۴) و نوربخش و سفردوست (۱۳۸۲) را تأیید می‌کند.

جدول ۶. اولویت بندی مسائل و مشکلات سیاستی - مدیریتی پیش روی صنعت چای از دیدگاه کارخانه داران و بازرگانان

نسبت تغییرات	میانگین	انحراف معیار	مشکلات سیاستی - مدیریتی
۰/۱۲۷	۴/۳۵۰	۱/۱۳۶	عدم نگاه سیستمی دولت به صنعت چای
۰/۱۷۳	۴/۵۲۱	۱/۱۶۲	اتخاذ سیاست‌های بی ثبات، مقطعی و کوتاه مدت
۰/۱۷۳	۴/۵۲۱	۱/۱۶۲	انباشت چای‌های سنواتی
۰/۱۷۳	۴/۷۸۲	۰/۵۱۸	تبلیغات گسترده در معرفی چای خارجی و عدم تبلیغات لازم جهت معرفی چای ایرانی
۰/۲۱۷	۴/۴۷۸	۱/۱۶۲	عدم حمایت منطقی و پایدار از صنعت چای
۰/۲۱۷	۴/۶۰۸	۰/۹۴۰	سیاست‌های یک سو به نفع تجار و واردکنندگان چای خارجی
۰/۲۱۷	۴/۷۲۷	۰/۸۸۲	نبود سیاست‌گذاری علمی و اقتصادی در بخش تولید و بازرگانی صنعت چای کشور
۰/۲۶۰	۴/۵۰۰	۱/۱۰۱	عدم انسجام فکری و تشکیلاتی در بین عوامل تولید، تبدیل و توزیع
۰/۲۶۰	۴/۶۰۸	۰/۸۹۱	عدم اتخاذ راهبرد پایدار و بلند مدت برای محصول چای
۰/۲۶۰	۴/۳۹۱	۰/۲۶۹	عدم معرفی تولید داخل در خارج از استان‌های چای خیز
۰/۳۰۴	۴/۳۹۱	۱/۱۹۶	وجود مافیای قدرت و ثروت در امر قاچاق چای
۰/۳۰۴	۴/۳۹۱	۱/۱۱۷	نگاه امرانه دولت به چای بدون توجه به هزینه‌های تولید
۰/۳۰۴	۴/۵۶۵	۰/۸۹۵	نبود مدیریت و برنامه‌ریزی صحیح در تولید، صنعت و بازرگانی چای
۰/۳۴۷	۴/۱۷۳	۱/۳۳۶	عدم حمایت همه جانبه دولت از تولید داخل
۰/۳۴۷	۴/۴۵۴	۱/۰۵۶	عدم وجود چای داخلی در سبد مصرفی خانوار ایرانی
۰/۳۴۷	۴/۴۳۴	۱/۰۳۶	عدم حمایت از چایکاران و کم‌رنگ شدن ارزش تولیدات چایکاران
۰/۳۴۷	۴/۴۵۴	۱/۰۱۰	بی تفاوتی در جلوگیری از تولید چای غیر کیفی علیرغم داشتن مسئولیت‌های تکلیفی توسط دستگاه‌های ذی‌ربط
۰/۳۴۷	۴/۵۲۱	۰/۸۹۷	بی تفاوتی در برقراری سیاست‌های تنظیم بازار به منظور حمایت از تولیدات داخلی در مقابل واردات بر رویه
۰/۳۹۱	۴/۴۰۹	۱/۹۸۰	نادیده گرفتن دولت در خصوص حلقه‌های وابسته به چای از باغ چای، کشاورز، کارخانه و کارخانه‌داران
۰/۳۹۱	۴/۱۷۳	۱/۲۰۲	توقعات غیر منطقی دولت از کارخانه‌داران جهت باز گشایی کارخانه‌ها
۰/۳۹۱	۴/۱۷۳	۱/۲۶۶	نگاه دولتی به چای و فراوری آن
۰/۳۹۱	۴/۳۹۱	۰/۹۸۸	عدم احساس مسئولیت دستگاه‌های ذی‌ربط در اجرای تصمیم‌ها و مصوبات برای بخش خصوصی و حمایت از آنها
۰/۴۳۴	۴/۰۰۰	۱/۳۸۱	خرید تضمینی چای توسط دولت و کارگزاری کاخانات چای نوعی اجبار و الزام به پایین بودن کیفیت چای را بدنبال دارد
۰/۴۳۴	۴/۳۱۷	۱/۳۴۶	عدم درک مسائل و مشکلات صنعت چای توسط دولت مردان
۰/۴۳۴	۴/۳۶۰	۱/۰۹۶	عدم همکاری سازمان‌ها و نهادهای دولتی
۰/۴۷۸	۴/۳۰۴	۰/۹۷۳	نگاه غیر اقتصادی متولیان چای به تولید و عدم جریان زبان‌های صنعت چای در طول اصلاح ساختار چای
۰/۵۲۱	۴/۲۰۰	۱/۲۸۱	مدیریت ناکارآمد، کم اطلاع و ضعیف در بحث چای
۰/۵۲۱	۲/۹۰۹	۱/۲۶۹	وجود قوانین دست و پاگیر در مسیر اخذ تسهیلات و مجوزهای لازم
۰/۵۶۵	۳/۷۷۷	۱/۳۴۲	توقعات نایجابی چایکاران از کارخانجات از بابت برگ سبز چای
۰/۶۵۲	۴/۰۴۷	۱/۰۷۱	عدم آگاهی جامعه ایرانی از نحوه دم گذاشتن چای جهت مصرف
۰/۷۲۹	۲/۵۲۶	۱/۳۸۹	انحصار ۵۰ ساله سیستم دولتی در بحث چای، تولید، فراوری و تجارت چای

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۸۸

بر اساس نتایج جدول (۷) مهمترین مشکلات سیاستی - مدیریتی چای از دیدگاه کارشناسان: ۱. برخورد انفعالی با مسائل و مشکلات چای و سیاست‌گذاری ( $M=4.533, VR=0.062$ )، ۲. موجود بودن چای خشک سنواتی تولید شده در انبارها ( $M=4.400, VR=0.062$ ) و ۳. عدم اتخاذ راهبرد پایدار و بلند مدت برای محصول چای ( $M=4.250, VR=0.062$ ) پیشنهاد نمودند. در پایان پاسخ‌گویان معتقد بودند که تخریب باغات چای و تغییر کاربری از کم اهمیت ترین مسائل سیاستی - مدیریتی پیش روی این صنعت بوده و همچنین بی اعتمادی متقابل چایکاران، کارخانه داران و دولت در اولویت‌های بعدی قرار دارند. یکی از مهمترین مشکلات مطرح شده توسط کارشناسان عدم اتخاذ راهبرد پایدار و بلند مدت برای محصول چای می‌باشد.

وقتی به روند تحولات و شکل‌گیری وضع موجود توجه می‌کنیم، می‌بینیم که بزرگترین دشمنان چای تولیدی ما، نه عمدتاً از بیرون، بلکه در درون نظام تولید و توزیع شکل گرفته و مجموع نظام را به نهادی ضعیف و به شدت آسیب پذیر تبدیل کرده است و جا دارد ابتدا با بازسازی و بهینه سازی درون سازمانی این نهاد بپردازیم و استقلال مدیریتی، بازرگانی و علمی این حرفه و فعالیت را برگردانیم تا زمینه مناسب و شایسته‌ای برای امکان بقاء و حتی رشد و بالندگی دراز مدت آن فراهم

آوریم. در این صورت خواهیم دید که چای ایرانی دارای مرغوبیت کافی حتی برای صادرات نیز هست و این نکته مثبتی است که می‌توان از آن در جهت بهسازی ساختار کیفیت این محصول استفاده کرد (رهبر، ۱۳۸۵). همچنین یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیقات علوی‌سالکویه و دادرس (۱۳۸۸)، نوریخش و سفردوست (۱۳۸۲) همسو می‌باشد.

#### جدول ۷. اولویت بندی مسائل و مشکلات سیاستی - مدیریتی پیش روی صنعت چای از دیدگاه کارشناسان

نسبت تغییرات	انحراف معیار	میانگین	مشکلات سیاستی - مدیریتی
۰/۰۶۳	۰/۰۶۳	۴/۵۳۳	برخورد انفعالی با مسائل و مشکلات چای و سیاست گذاری
۰/۰۶۲	۰/۶۳۲	۴/۴۰۰	موجود بودن چای خشک سنواتی تولید شده در انبارها
۰/۰۶۲	۱/۰۵۵	۴/۴۰۰	عدم اتخاذ راهبرد پایدار و بلند مدت برای محصول چای
۰/۰۶۲	۰/۷۷۴	۴/۲۵۰	ناکارآمدی سیاست‌های حمایتی در تأمین منافع تولیدکنندگان و مصرف کنندگان
۰/۰۶۲	۰/۸۶۱	۴/۲۰۰	تغییرات سریع دولت در سیاست گذاری‌ها
۰/۰۶۲	۰/۸۳۳	۴/۱۳۳	فقدان اراده سیاسی یکپارچه و استوار برای حل مسایل این حوزه
۰/۰۶۲	۰/۸۸۳	۴/۰۶۶	عدم توجه به تولید داخل
۰/۰۶۲	۰/۷۰۳	۳/۹۳۳	عادت دادن فعالان بخش صنعت چای به گرفتن حمایت‌های مالی از دولت
۰/۰۶۲	۱/۱۲۵	۳/۸۶۶	عدم تمرکز تصمیم گیری در مورد صنعت چای در یک ارگان مشخص
۰/۰۶۲	۰/۹۹۷	۳/۹۲۸	عدم توزیع و قراردادن چای داخلی در سبد مصرفی خانوار ایرانی
۰/۱۲۵	۰/۸۹۲	۴/۲۰۰	عدم ارتباط صحیح بخش‌های مرتبط صنعت با یکدیگر
۰/۱۸۷	۰/۷۷۴	۳/۷۵۰	قطع یارانه‌های دولتی به کارخانه‌های چای که به شدت متکی به اقتصاد دولتی هستند
۰/۳۱۲	۰/۴۷۸	۴/۳۱۲	نداشتن حمایت اجتماعی (بیمه بیکاری، بازنشستگی، درمان و ...)
۰/۳۷۵	۰/۵۷۷	۴/۳۵۰	سیاست گذاری غلط دولت در مورد محصول چای در شورای اقتصاد
۰/۳۷۵	۰/۶۸۰	۳/۹۳۷	عدم نظارت دولت در خصوص تسهیلات پرداختی
۰/۴۳۷	۰/۵۰۰	۴/۶۳۵	ناپسامانی در فرآیند تولید چای و عدم پیوستگی و تعامل حلقه‌های آن با یکدیگر
۰/۴۳۷	۰/۷۲۷	۴/۵۶۲	وجود مافیای قدرت و ثروت در امر واردات بی رویه چای قاچاق
۰/۴۳۷	۰/۵۱۶	۴/۵۰۰	عدم بکارگیری متخصصین در صحنه سیاست گذاری‌های کلان و خرد
۰/۴۳۷	۰/۵۱۲	۴/۲۴۷	رهاسازی باغات چای بدلیل سیاست گذاری‌های نادرست بعد از طرح اصلاح ساختار چای
۰/۴۳۷	۰/۷۵۰	۴/۱۸۷	عدم تعیین تکلیف بدهی کارخانه‌های به سیستم بانکی
۰/۴۳۷	۰/۶۰۲	۴/۱۳۲	نگاه سنتی و تاریخی به مسائل صنعت چای و در نظر گرفتن دولت به عنوان مجری اصلی و قیم آن در کلیه مراحل تولید
۰/۴۳۷	۰/۷۷۴	۳/۷۵۰	نبود مشوق‌های دولتی برای کشاورزان و کارخانه داران
۰/۵۰۰	۰/۵۱۲	۴/۵۶۲	فقدان پشتوانه کارشناسی قوی در بسیاری از مصوبات و ستاد راهبردی چای در مورد مسائل مبتلا به صنعت چای
۰/۵۰۰	۰/۷۲۴	۴/۴۳۷	اتخاذ تصمیمات مقطعی
۰/۵۰۰	۰/۷۹۳	۴/۳۱۲	تصمیم گیری‌های بی موقع و غیر هدفمند
۰/۵۰۰	۰/۷۹۳	۴/۳۱۲	عدم هماهنگی بین واردات و صادرات از طرف دولت
۰/۵۰۰	۰/۹۹۷	۳/۹۳۷	عدم وجود بازار داخلی پایدار
۰/۵۰۰	۰/۹۵۷	۳/۸۷۵	عدم سرمایه گذاری در بخش صنعت چای با توجه به وضعیت این صنعت در سال‌های اخیر
۰/۵۰۰	۰/۷۹۳	۳/۶۸۷	نا توانی شکل‌های صنفی در رفع موانع تولید
۰/۵۶۲	۰/۶۵۲	۴/۳۱۲	عدم توجه به بهبود و ارتقاء زیر ساخت‌های بخش صنعت چای
۰/۵۶۲	۰/۷۹۳	۴/۳۱۲	چشم پوشی از مشکلات واقعی پیش روی صنعت چای و عدم پیگیری در جهت رفع آن
۰/۵۶۲	۰/۷۰۴	۴/۳۱۲	عدم پرداخت به موقع بهای برگ سبز چای به جایکاران توسط دولت یا صاحبان صنایع
۰/۵۶۲	۰/۷۷۴	۴/۲۱۴	تغییر خط مشی ها در زمان تغییر مدیران
۰/۵۶۲	۰/۷۵۰	۴/۱۸۷	نارضایتی بخشی تولید، صنعت و بازرگانی چای
۰/۵۶۲	۰/۹۲۸	۴/۰۶۲	نادیده گرفتن جایگاه چای در اقتصاد روستایی گیلان
۰/۵۶۲	۰/۹۶۶	۴/۰۰۰	دخالت افراد غیر مسئول در روند خرید برگ سبز چای و تولید چای خشک
۰/۵۶۲	۰/۸۷۳	۳/۶۸۷	شناسنامه دار نبودن باغ‌های چای برای ارائه نقشه جدید به‌زرعی
۰/۵۶۲	۱/۱۳۸	۳/۵۰۰	عدم نظارت دولت در فرآیند تولید
۰/۵۶۲	۱/۰۲۲	۳/۶۲۷	عدم تالیفات کافی در خصوص فواید چای
۰/۶۳۵	۱/۰۶۳	۴/۰۶۳	چند نرخ بودن قیمت برگ سبز چای و سوء استفاده صاحبان کاخانجات خصوصی در خرید برگ سبز چای
۰/۶۳۵	۴/۰۰۰	۰/۸۹۴	حذف ردیف اعتباری محصولات باغی(چای) در ردیف مصوب بودجه در سال‌های اخیر
۰/۶۳۵	۴/۰۶۳	۰/۸۵۳	بی اعتمادی متقابل جایکاران، کارخانه داران و دولت
۰/۶۸۷	۱/۲۰۴	۳/۳۷۵	تخریب باغات چای و تغییر کاربری

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۳۸۸

با توجه به این که مقدار ضریب W کندال برای مشکلات پیش روی صنعت چای از دیدگاه کشاورزان برابر با  $0/139$  ( $p < 0.05$ )، کارخانه داران و بازرگانان برابر با  $0/412$  ( $p < 0.05$ ) و کارشناسان برابر با

۰/۲۶۷ ( $p < 0.05$ ) بود، بیانگر میزان توافق بین کشاورزان، کارخانه داران و بازرگانان و کارشناسان می باشد که ضرورت انجام دلفای مرحله بعدی را منتفی می نماید (جدول ۸).

جدول ۸. ضریب کندال W

شرح	ضریب کندال W
کشاورزان	۰/۱۳۹
کارخانه داران و بازرگانان	۰/۴۱۲
کارشناسان	۰/۲۶۷

## ۵. نتیجه گیری

بر اساس نتایج تحقیق حاضر، مسائلی همچون وجود مافیای قدرت و ثروت در امر واردات بی رویه چای قاچاق، انباشت چای های سنواتی، عدم نظارت دقیق دولت در امر تولید و بازرگانی چای، عدم اتخاذ راهبرد پایدار و بلند مدت و اتخاذ سیاست های بی ثبات، مقطعی و کوتاه مدت برای محصول چای، نبود مدیریت و برنامه ریزی صحیح در تولید، صنعت و بازرگانی چای، عدم نگاه سیستمی دولت به صنعت چای، برخورد انفعالی با مسائل و مشکلات چای، دخالت غیر اصولی صاحبان قدرت در پست های دولتی و فشار آنها در امر خرید برگ سبز چای، ضعف بخش آموزش، ترویج در صنعت چای کشور و بی توجهی دولت در امر به زراعی و به نژادی باغات چای و رهاسازی باغات چای بدلیل سیاست گذاری های نادرست بعد از طرح اصلاح ساختار چای از موارد بسیار مهمی بودند که در این مطالعه توسط کارشناسان، تولیدکنندگان، بازرگانان و کشاورزان مطرح شد. به طور کلی چای یکی از محصولات مهم و با ارزش در بخش کشاورزی است که به دلیل جایگاه و اهمیت بالایی که در بخش کشاورزی، صنعت و بازرگانی کشور داراست از جمله محصولات استراتژیک استان های شمالی کشور محسوب می شود. بررسی پیشینه و روند مراحل مختلف تحقیق نشان می دهد که اهمیت کیفیت و مدیریت چای مسأله ای اساسی است. لذا با عنایت به تمامی موارد مطروحه و مشکلات موجود در کشت و صنعت چای کشور، و به منظور جلوگیری از این مشکلات، پیشنهادهایی با توجه به نتایج تحقیق به شرح زیر بیان می گردد.

۱. سهمیم بودن کشاورزان و کارخانه داران در منافع حاصل از فروش چای.
۲. تقویت بخش نظارت و بازرسی در فرآیند تولید، صنعت و بازرگانی چای توسط دولت به منظور تحقق هدفها.
۳. قیمت گذاری کارشناسی برگ سبز چای با توجه به هزینه های تولید.
۴. حمایت مالی دولت از چای کاران جهت بهسازی باغات چای با نظارت مستقیم دولت.
۵. حمایت مالی دولت از کارخانه داران به منظور نوسازی دستگاه های فرسوده و قدیمی.
۶. شرایطی فراهم گردد تا همه چایکاران تحت پوشش بیمه تأمین اجتماعی قرار گیرند.
۷. بهره مندی از تجارب کشورهای موفق در امر صنعت چای و بکارگیری آن در داخل کشور.
۸. حمایت از محققین و پژوهشگران و تأمین امکانات به ویژه برای اجرای طرح های اقتصادی و اجتماعی صنعت چای.

## ۶. منابع

۱. احمدی، فضل‌اله، نصریانی، خدیجه و ابادری، پروانه، ۱۳۸۷، تکنیک دلفی: ابزاری در تحقیق، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی.
۲. افراخته، حسن، ۱۳۸۴، بحران کشت و صنعت چای در ایران، مجله سیاسی اقتصادی، شماره ۲۲۲-۲۲۱.
۳. چراغی، داود و قلی‌پور، سمانه، ۱۳۸۸، بررسی اثر سیاست‌های اقتصادی بر تنظیم بازار چای در ایران، بررسی‌های بازرگانی، شماره ۳۷، صفحات ۲۷-۴۲.
۴. حیدری، غلامرضا و حسینی، میرعبداله، ۱۳۸۵، برآورد واردات غیر رسمی (قاچاق) چای به ایران، اقتصاد کشاورزی و توسعه، سال چهاردهم، شماره ۵۴.
۵. دلیوند، زهرا، نورحسینی نیایی، سید علی و صادقی، سید مصطفی، ۱۳۹۰، سیاست‌گذاری‌های تأثیرگذار بر باغداری: دیدگاه کارشناسان درگیر در طرح آمارگیری باغداران استان گیلان، همایش منطقه‌ای دانش محوری در مدیریت پایدار کشاورزی و منابع طبیعی. دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان. صفحات ۸۲-۸۷.
۶. رهبر، علی، ۱۳۸۵، کشاورزی، صنعت و بازرگانی چای گذشته، حال و آینده، همایش اقتصاد چای در ایران، سندیکای کارخانجات چای شمال.
۷. ساروخانی، باقر، ۱۳۸۳، دلفای کیفی، ابزار پژوهش در علوم اجتماعی، مطالعات زنان، ۲(۴): ۸۵-۱۲۲.
۸. سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه، ۱۳۸۵، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، موسسه انتشارات آگاه.
۹. صداقت‌حور، شهرام و شادپور قراچه‌داغی، وحید، ۱۳۸۶، بررسی وضعیت چای کشور، مجموعه مقالات همایش منطقه‌ای کشاورزی در شمال کشور. دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.
۱۰. علوی سالکویه، حجت‌اله، دادرسی، حسن و سراجی، علی، ۱۳۸۸، بررسی مشکلات پایین بودن نرخ بازده سرمایه‌گذاری در برنامه راهبردی تحقیقات چای ایران، فصل‌نامه چشم‌انداز جغرافیایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.
۱۱. فاخره، قربان، ۱۳۸۷، نگاهی به گیلان زمین، انتشارات لوح زرین.
۱۲. فتوحی، حمید، ۱۳۸۶، تعیین مزیت نسبی چای در استان گیلان، فصل‌نامه پژوهش‌ها و سیاست‌های اقتصادی، سال پانزدهم، شماره ۴۴.
۱۳. قلیزاده، محمد حسن، عباسی، رضا، ابراهیم پور ازبری، مصطفی و مهدوی، رضا، ۱۳۸۸، اندازه‌گیری و تحلیل عوامل مؤثر بر بهره‌وری صنایع تبدیلی چای کشور، مجله اقتصاد کشاورزی و توسعه، سال هفدهم، شماره ۶۷، پاییز ۱۳۸۸.
۱۴. قماش‌پسند، محمد تقی، ۱۳۸۴، نقش کشت چای در توسعه روستایی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت، استاد راهنما: دکتر نصراله مولائی هاشجین.
۱۵. مشایخی، علی نقی، فرهنگی، علی اکبر، مؤمنی، منصور و علیدوستی، سیروس، ۱۳۸۴، بررسی عوامل کلیدی مؤثر بر کاربرد فناوری اطلاعات در سازمان‌های دولتی ایران: کاربرد روش دلفی.
۱۶. مطیعی‌لنگرودی، سیدحسین، پوررمضان، عیسی و قاسمی و سمه‌جانی، ابوطالب، ۱۳۸۸، ارزیابی عملکرد اجرای طرح اصلاح ساختار چای از نگاه چایکاران، فصل‌نامه چشم‌انداز جغرافیایی، سال پنجم، شماره دهم.
۱۷. مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های وزارت بازرگانی، ۱۳۸۵، آسیب‌شناسی قاچاق چای.
۱۸. مؤسسه توسعه روستایی ایران، ۱۳۸۹، بررسی وضعیت صنعت چای کشور، سایت خبری تحلیلی اطلاع‌رسانی توسعه روستایی و کشاورزی ایران، شماره ۱۶۸.
۱۹. نوریخس، محسن و سفردوست، احمد، ۱۳۸۲، تشکیل و ساماندهی تعاونی‌های چایکاران در استان گیلان، اداره کل تعاون استان گیلان.
۲۰. یاورزاده، نعمت، ۱۳۸۹، راهکار برون‌رفت از بحران تولید چای، سندیکای کارخانجات چای شمال.
۲۱. یوسفی، علیرضا، ۱۳۸۱، واژه‌نامه توصیفی آموزش، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، ۱۳۸۱، شماره ۴.

22. Anonymous, 2007, **Ceylon tea-now a one billion dollar industry**, Product of Market Intelligence and Resource Division, Tea Market Update, 3(4): 1-8 (www.pureceylontea.com).
23. Chen, W., 2010, **Consumers Change The Market**, Market Analysis on Responsible Consumption of Tea in China. Social Resources Institute, 1st edition. 59 p.
24. Hicks, A., 1998, **Review of global tea production and the impact on in destroy of the Asian economic situation**, FAO Regional Office for Asia and the Pacific Bangkok, Thailand.
25. Hosseini, S.S. & Hasanpoor, A., 2000, **Welfare Impacts and Efficiency of Cheap-Food Policy in Iran**. *Iranian Journal of Agricultural Sciences*, 31(3): 581-590.
26. Saddik, I., 1995, **Credit and Investment in Egyptian agriculture: Future perspectives in the light of the economic liberalization policies**, Faculty of agriculture, Menoufeya University, Cairo.
27. Wal, S.V.D., 2008, **Sustainability Issues in the Tea Sector**, Analysis of Six Leading Producing Countries, 108 p.

