



بتمويل من
الإتحاد الأوروبي



تحليل سلسلة قيمة التمر

مديرية تريم
حزموت - اليمن



تنفيذ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)

ضمن مشروع تعزيز القدرة المؤسسية والاقتصادية في اليمن (SIERY)

الممول من الاتحاد الأوروبي (EU)

من خلال وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر (SMEPS) إحدى الهيئات التابعة للصندوق الاجتماعي للتنمية (SFD)

إخلاء المسؤولية (DISCLAIMER)

يعرض هذا التقرير الوضع العام لسلسلة قيمة التمر في مديرية تريم بمحافظة حضرموت لعام 2022. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هو منظمة الأمم المتحدة الرائدة في الكفاح من أجل إنهاء الظلم الناجم عن الفقر وعدم المساواة وتغير المناخ. ومن خلال العمل مع شبكتنا الواسعة من الخبراء والشركاء في 170 دولة، فإننا نساعد الدول على بناء حلول متكاملة ودائمة للناس والكوكب.

المواد الواردة في هذه الدراسة محمية بحقوق الطبع والنشر @2022

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)

شارع الستين

ص.ب: 551 - صنعاء - الجمهورية اليمنية

الموقع الإلكتروني: <http://ye.undp.org>

كل الحقوق محفوظة.

لا يجوز إعادة إنتاج أي جزء من هذا التقرير والدراسة أو تخزينه في نظام استرجاع أو نقله بأي شكل أو بأي وسيلة سواءً كانت إلكترونية أو تصويرية أو تسجيلية أو غير ذلك، دون الحصول على إذن مسبق من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

أثناء الزيارات الميدانية لجمع البيانات تم استخدام تقنية (ODK)، أي تجميع البيانات إلكترونياً بواسطة الهواتف الذكية وبدون استخدام الإنترنت، حيث استخدمت خوادم موقع SurveyCTO في عملية جمع البيانات.



عملية جمع البيانات عبر تطبيق SurveyCTO من قبل فريق العمل مع أحد لاعبي السلسلة

شكر وتقدير (Acknowledgments)

الفريق الأساسي المنفذ لهذا التقرير هو فريق مشروع تعزيز المرونة المؤسسية والاقتصادية في اليمن (SIERY) الذي ينفذه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، بقيادة الأستاذ فكري المعافى، المنسق الوطني لمكون المرونة الاقتصادية والذي قام بتصميم وإعداد نماذج الدراسة والتقرير وكذلك توجيه ومتابعة فريق البحث التابع لوكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر (SMEPS) في الميدان أثناء تنفيذ الدراسة.

يشكر الفريق الأساسي الاتحاد الأوروبي على تمويله السخي للمشروع الذي ساعد وسهل تنفيذ هذه الدراسة كجزء من المكون الاقتصادي، أحد مكونات مشروع تعزيز المرونة المؤسسية والاقتصادية في اليمن.

كما نشكر فريق بحث وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر الذي نفذ الدراسة ميدانيا بدءا من جمع البيانات باستخدام أساليب وأنواع مختلفة من البحث من أجل الحصول على النتائج الدقيقة المتعلقة بسلسلة قيمة التمور في تريم بحضرموت تحت التوجيه والإشراف الكامل للمنسق الوطني لمكون المرونة الاقتصادية ضمن مشروع تعزيز المرونة المؤسسية والاقتصادية في اليمن.

ونتقدم بالشكر الجزيل للسلطة المحلية بمحافظة حضرموت ممثلة بالمجلس المحلي بمديرية تريم على دعم الفريق بالمعلومات والإحصائيات حول المديرية وسير العمل الميداني للفريق. كما نشكر وزارة الزراعة والري ممثلة بمكتب الزراعة بمديرية تريم وجميع الجمعيات والتعاونيات الزراعية بمديرية تريم التي تعاونت مع فريق المشروع للتنسيق وتسهيل الوصول للاعبين السلسلة في مديرية تريم.

الترجمة Translation	التعبير Expression	الرمز Symbol
مشروع تعزيز المرونة المؤسسية والاقتصادية في اليمن	Strengthening Institutional and Economic Resilience in Yemen	SIERY
وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر	Small and Micro Enterprise Promotion Service	SMEPS
نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats	SWOT
طن: وحدة قياس كتلة = 1000 kg	Ton	Ton
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	United Nations Development Program	UNDP
دولا امريكي: وحدة قياس العملة	United States Dollar	USD
ريال يمني: وحدة قياس العملة	Yemeni Riyal	1YER

الترجمة Translation	التعبير Expression	الرمز Symbol
الاتحاد الاوروبي	European Union	EU
المناقشات الجماعية المركزة (البؤرية)	Focus Group Discussions	FGDs
كيلوجرام: وحدة قياس كتلة	Kilogram	kg
كيلومتر: وحدة قياس المسافة	Kilometer	km
متر: وحدة قياس المسافة	Meter	m
هكتار: وحدة قياس المساحات تساوي 10,000 متر مربع	Hectare	h
السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والقانونية والبيئية	Political, Economic, Technological-Technical, Social, Legal, and Environmental	PESTLE

تعريفات المصطلحات الأساسية (Definitions of Key Terms)

المصطلح Term	الرمز Symbol	التعريف Definition
سلسلة القيمة Value Chain	VC	سلسلة القيمة (VC) هي مجموعة من الأنشطة والجراءات المرتبطة مع بعضها البعض والضرورية لتحويل الموارد الأولية المستخدمة (مدخلات) الى منتجات أو خدمات (مخرجات)، والتي بدورها تمر بمراحل انتاج مختلفة لإكساب المنتج قيمة مضافة حتى يصل بالآخر الى المستهلك النهائي في السلسلة (Porter, 1985).
لاعب سلسلة القيمة Value Chain Actor	VCA	لاعب سلسلة القيمة او ممثلي سلسلة القيمة او العاملين في سلسلة القيمة جميعهم مصطلحات لنفس المعنى.
تجار الامداد Supply Dealers	---	تجار الامداد هم موردي مستلزمات واحتياجات منتجين السلسلة.
منتجين Producers	---	المنتجين في هذه الدراسة هم المزارعين.
تجار تجزئة مجمعين Aggregate Retailers	---	تجار تجزئة مجمعين هم تجار يقومون بشراء المنتجات (التمر) وبيعونها بكميات مجزئة وبيعها بدون أي معالجات لتحويلها الى منتجات أخرى.
تجار حملة مجمعين Aggregator Wholesalers	---	تجار حملة مجمعين هم تجار يقومون بشراء المنتجات (التمر) وبيعونها بكميات غير مجزئة وبيعها بدون أي معالجات لتحويلها الى منتجات قابلة للاستهلاك.
تجار تجزئة معالجين Processing Retailers	---	تجار تجزئة معالجين هم تجار يقومون بشراء المنتجات (التمر) وبيعونها بكميات مجزئة وبيعها مع إضافة معالجات لتحويلها الى منتجات أخرى.
تجار حملة وتجزئة معالجين Wholesalers & Retailers Processors	---	تجار حملة وتجزئة معالجين هم تجار يقومون بشراء المنتجات (التمر) وبيعونها بكميات مجزئة وغير مجزئة وبيعها مع اضافة معالجات لتحويلها الى منتجات قابلة للاستهلاك.
الميسرين Enablers	---	الميسرين هم الجهات المشرعة وذات السلطة في اتخاذ القرارات وصياغة القوانين والتشريعات للقطاع.
الداعمين Supporters	---	الداعمين هم الجهات الذين يسعون على دعم القطاع.
موظفين دائمين Full Time Employment	FTE	عدد الوظائف خلال السنة، وهذه الوظائف عبارة عن 8 ساعات يوميا و26 يوم شهريا و12 شهر سنويا، أي أن الإجمالي 312 يوم عمل خلال السنة.
تحليل سوات SWOT Analysis	SWOT	تحليل SWOT هو عملية معرفية تدرس العلاقات المتبادلة بين البيئات الداخلية والخارجية للقطاع أو المشروع، حيث يعتمد تحليل SWOT على تقييم مختلط (شخصي - موضوعي) لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (Ghazinoory, Abdi, & Azadegan-Mehr, 2011; Amato, Andreoli, & Rovai, 2021).
تحليل بستل PESTLE Analysis	PESTLE	تحليل PESTLE هو أداة بحث شائعة لتحليل وتصنيف القضايا السياسية (P)، والاقتصادية (E)، والاجتماعية (S)، والتكنولوجية (T)، والقانونية (L) والبيئية (E) (Rastogi & Trivedi, 2016; Song, Sun, & Jin, 2017).

المحتويات (Contents)

ح	الملخص التنفيذي (Executive Summary)	2
1	خلفية ونظرة العامة (Background and Overview)	2
2	1.1 تصدير وتمهيد (Forward and Preface)	2
2	1.2 مفاهيم في الدراسة (Concepts in the Study)	2
2	1.2.1 مفاهيم في سلسلة القيمة (Concepts in Value Chain)	5
5	1.3 معلومات أساسية (Background Information)	5
5	1.3.1 نظرة عامة حول مشروع سيرى (Overview of SIERY Project)	5
5	1.3.2 هدف الدراسة (Objective of the Study)	6
6	1.3.3 أهمية سلعة التمر (Importance of Date Commodity)	7
7	1.4 مقدمة (Introduction)	7
7	1.4.1 قطاع التمر في مديرية تريم (Date Sector in Ghail Bawazir District)	8
8	1.4.2 تأثير التغيير المناخي على الانتاجية (Production and Climatic Change)	9
9	2 منهجية الدراسة (Study Methodology)	10
10	2.1 النهج العام للدراسة (General Approach for the Study)	11
11	2.2 نطاق الدراسة (Study Scope)	11
11	2.2.1 تاريخ التنفيذ (Implementation Date)	11
11	2.2.2 موقع الدراسة (Study Area)	11
11	2.2.3 فريق العمل (Team Work)	12
12	2.2.4 عينة الدراسة (Sampling)	13
13	2.3 جمع البيانات والتحقق منها (Data Collection and Verification)	13
13	2.3.1 جمع البيانات (Data Collection)	14
14	2.3.2 التحقق من البيانات (Data Verification)	15
15	2.4 معالجة وتحليل البيانات (Data Processing and Analysis)	15
15	2.4.1 معالجة وتنظيف البيانات (Data Processing and Cleaning)	16
16	2.4.2 تحليل البيانات (Data analysis)	20
20	2.5 كتابة التقرير والترجمة والنشر (Report Writing, Translation and Publication)	20
20	2.5.1 كتابة التقرير (Report Writing)	20
20	2.5.2 ترجمة التقرير (Report Translation)	20
20	2.5.3 نشر التقرير (Report Publication)	21
21	3 النتائج (Findings)	22
22	3.1 ديناميكية نظام سلسلة قيمة التمر (Dynamic Fish Value Chain System)	22
22	3.1.1 تعريف سلسلة قيمة التمر (Identify the of Date Value Chain)	22
22	3.1.2 آلية عمل مراحل سلاسل القيمة وتحليل سوات ويستل (Mechanism for the Work of Value Chain Stages and SWOT and PESTLE Analysis)	45
45	3.1.3 التدفقات الكمية والنقدية والربحية في سلسلة قيمة التمر (Quantitative, Cash and Profitability Flows in the Date Value Chain)	47
47	3.1.4 قنوات تسويق وتحليل الهامش التسويقي للاعبى السلسلة (Marketing Channels and Marketing Margin Analysis for Chain's Players)	49
49	3.2 فرص العمل في سلسلة قيمة التمر (Jobs Opportunities in the Date Value Chain)	49
49	3.3 تحليل معوقات / مشاكل سلسلة قيمة التمر (Analysis of Date Value Chain Constraints / Problems)	50
50	3.3.1 مرحلة المدخلات (Supply Inputs)	50
50	3.3.2 مرحلة الانتاج (Production)	50
50	3.3.3 مرحلة التجارة والمعالجة والتصدير (Trade, Processing, and Export)	51
51	3.3.4 مرحلة الاستهلاك / السوق (Consumption)	51
51	3.3.5 الميسرين والداعمين (Enablers and Supporters)	53
53	4 استراتيجية التطوير (Development Strategy)	54
54	4.1 استراتيجية التطوير (Development Strategy)	54
54	4.1.1 مرحلة المدخلات (Supply Inputs)	54
54	4.1.2 مرحلة الانتاج (Production)	55
55	4.1.3 مرحلة التجميع والمعالجة والتجارة (Aggregation, Processing, and Trade)	55
55	4.1.4 مرحلة الاستهلاك/السوق (Consumption)	55
55	4.1.5 الميسرين والداعمين (Enablers/Supporters)	57
57	المراجع (References)	59
59	الملحقات (Appendices)	59
59	4.1 ملحق: مصفوفة إعادة الاستخدام التكميلية	60
60	4.2 ملحق: تفاصيل تحليل سوات ويستل (SWOT and PESTLE Analysis Details)	

قائمة الجداول

10	جدول 1 يوضح مراحل تنفيذ دراسة سلسلة القيمة
12	جدول 2 حجم عينة الدراسة مصنفة على مستوى مراحل سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم (بيانات أولية، 2022)
29	جدول 4 متوسط كمية وتكلفة مدخلات منتجين التمر لمساحة (2.4) Ha / سنة بالريال اليمني (YR) (بيانات أولية، 2022)
30	جدول 5 مؤشرات الكفاءة الانتاجية والاقتصادية لمنتجين سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم مقدره بـ(2.4) Ha/سنة (بيانات أولية، 2022)
41	جدول 5 تحليل سوات العام لمراحل سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم (بيانات أولية، 2022)*
49	جدول 7 فرص العمل المتوفرة في سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم خلال السنة (بيانات أولية، 2022)
52	جدول 7 تحليل اهم ثلاث معوقات / مشاكل لمراحل سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم مرتبة من الأهم الى الأقل أهمية (بيانات أولية، 2022)
56	جدول 9 استراتيجية تطوير مراحل سلسلة قيم التمر في مديرية تريم
59	جدول 10 مصفوفة إعادة الاستخدام التكميلية SWOT-PESTLE في سلسلة القيمة (Ioannis et al., 2021)

60	جدول 11 تفاصيل تحليل سوات (نقاط القوى) وبستل للاعبى سلسلة قيمة التمر (بيانات اولية، 2022)
62	جدول 12 تفاصيل تحليل سوات (فرص) وبستل للاعبى سلسلة قيمة التمر (بيانات اولية، 2022)
64	جدول 13 تفاصيل تحليل سوات (نقاط ضعف) وبستل للاعبى سلسلة قيمة التمر (بيانات اولية، 2022)
66	جدول 14 تفاصيل تحليل سوات (تهديدات/مخاطر) وبستل للاعبى سلسلة قيمة التمر (بيانات اولية، 2022)

قائمة الأشكال

11	شكل 2 خارطة لموقع الدراسة
12	شكل 3 خارطة توضح مواقع عينات الدراسة
15	شكل 4 لوحة تفاعلية لمتبع عملية الإنجاز اليومي لفريق عمل جمع البيانات
22	شكل 5 مراحل سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم - حضرموت - اليمن (بيانات اولية، 2022)
22	شكل 6 يوضح اشكال لاعبي وميسري وداعمي سلسلة القيمة
23	شكل 7 يوضح اراء مرودي المدخلات حول تأثير استيراد المنتجات من الخارج
23	شكل 8 يوضح راي تجار المدخلات حول إجراءات وسهولة وتوفر المنتجات
23	شكل 9 يوضح طريقة البيع بين تجار المدخلات والعملاء
24	شكل 10 أشهر العمل والبيع الخاصة بتجار مدخلات الامداد في قطاع التمور في مديرية تريم
25	شكل 11 مستوى رضى تجار المدخلات على البنية التحتية في مديرية تريم
32	شكل 12 مراحل التجميع والمعالجة والتجارة بالتفصيل ووظائف هذه المراحل في سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم (بيانات اولية، 2022)
43	شكل 13 مصادر توريد التمر الخاصة بتجار التجزئة (بيانات اولية، 2022)
44	شكل 14 خريطة مراحل ووظائف لاعبي سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم وتوزيع اللاعبين بين القنوات المختلفة (بيانات اولية، 2022)
46	شكل 15 خريطة التدفق الكمي والنقدي بين لاعبي سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم - حضرموت - اليمن (بيانات اولية، 2022)
48	شكل 16 قنوات تسويق وحصة لاعبي سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم من الهامش التسويقي (بيانات اولية، 2022)
48	شكل 17 مقارنة بين قنوات تسويق وتدفقات وكميات منتجين سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم (بيانات اولية، 2022)

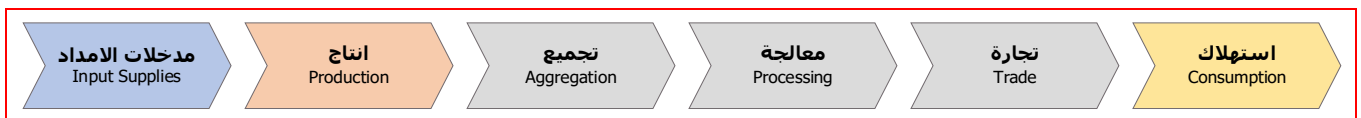
المخلص التنفيذي (Executive Summary)

يعرض هذا التقرير نتائج تحليل سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم - محافظة حضرموت - اليمن للعام 2022، والذي تم تنفيذه خلال شهر مارس 2022 بواسطة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) ضمن مشروع تعزيز المرونة المؤسسية والاقتصادية في اليمن (SIERY) الممول من قبل الإتحاد الأوروبي (EU) من خلال وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والاصغر (SMEPS).

ويتألف هذا التحليل لسلسلة القيمة من عدة أنشطة تشمل الدراسة المكتبية (دراسات سابقة واحصائيات) وجمع البيانات الأولية من الميدان ومن عدة جهات ولاعيين فاعلين في السلسلة، حيث تم تنفيذ ورش عمل ومقابلات للاعيين متعددين والجهات المعنية في السلسلة في مديرية تريم - محافظة حضرموت، وتضمنت هذه الجهات واللاعبيين في السلسلة مجموعة من المنتجين والمستهلكين والتجار والشركات والجهات الداعمة والميسرة التي تتعامل مع قطاع التمر.

النتائج الرئيسية:

تظهر نتائج الدراسة ان هناك 6 مراحل لسلسلة قيمة التمر في مديرية تريم، والشكل التالي يوضح هذه المراحل والتي تبدأ من مرحلة مدخلات الامداد وتنتهي عند مرحلة الاستهلاك.



بتحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال تحليل سوات وتحليل بستيل لقطاع التمر في مديرية تريم، أظهرت النتائج أن لدى لاعبي السلسلة قدرة على الصبر والمثابرة وامتلاك العمالة المؤهلة والخبرة المترامية كإبرز نقاط القوة بالإضافة الى وجود فرص مواتية لنمو وتطور هذا القطاع تمثلت في أن له عائد اقتصادي جيد على اللاعيين وبيئة مديرية تريم مناسبة لزراعة وإنتاج واستخدام محصول التمر، وتشجيع الاستثمار في هذا القطاع، كما اظهر التحليل وجود نقاط ضعف تمثلت في قلة رأس المال والأعباء والمسؤوليات الكبيرة التي على عاتقهم وتدني الجودة، فيما تمثلت التهديدات بانتشار الأمراض والآفات والحشرات وقلة الأراضي الزراعية بسبب الزحف العمراني وجرف السيول للأراضي بالإضافة الى تقلب الأسعار وارتفاع تكاليف النقل والعمالة.

تظهر الدراسة أيضاً بأن ثمار النخيل تأتي في شكلين مختلفين هي (الرطب والتمر) من المنتجين الى السوق وتتاثر اسعار البيع بشكل المنتج وصنف النخيل اذ تباع اصناف مثل السكري والبرحي والمديني بأسعار مرتفعة نسبيا عن باقي الاصناف حيث بلغ أعلى متوسط للبيع 1243 ريال يمني للكيلو الجرام الواحد ويمكن أن تحصد في المرحلتين إذ تكون مرغوبة للاستهلاك كرتب أو تمر أما الاصناف الأخرى مثل الجزاز والمجراف والعرفدي فتحصد عند تمام نضجها في مرحلة التمر وتحرز أسعار بلغ أعلى متوسط لها 495 ريال يمني للكيلو جرام الواحد.

وتظهر السلسلة حركة جيدة للمنتج عبر خمسة أنواع من التجار وصولاً الى السوق النهائية ومن خلال سبع قنوات تدفق رئيسية من المنتجين كانت أعلاها من حيث السعر القناة المباشرة من المنتجين الى الأسواق المحلية بمتوسط سعر 1925 ريال يمني للكيلوجرام الواحد ونسبة تدفق 26.3% من كميات الانتاج. وكانت القناة الأعلى من حيث كمية التدفق هي القناة التي يبيع فيها المنتجين لتجار التجزئة بنسبة 30.9% من كميات الانتاج وبسعر حوالي 1,243 ريال للكيلوجرام.

توفر سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم فرص عمل لعدد 10 عمال مع كل لاعب في السلسلة حيث يبلغ متوسط نسبة النساء من هذه العمالة 39%، فيما يحتل أفراد الأسرة أكثر من نصف العمالة لكل لاعب في السلسلة حيث بلغت نسبتهم 54%، وبشكل عام فإن كل لاعب في السلسلة يوفر 1,499 يوم عمل خلال العام وينفق على أيام العمل تكاليف حوالي 5,658,400 ريال يمني.

تمر التمور بنوعها الرطب والتمر بشبكة تبادل متنوعة في 15 قناة تسويقية وبهامش تسويقي متقارب للمنتجين في معظم القنوات تراوح بين 49% و 58% من الهامش التسويقي فيما عدا القناة 15 حققت هامش تسويقي بلغ 100% للمنتجين عند تسويق منتجاتهم مباشرة الى السوق المحلية وفي هذه القناة يتحمل المنتجين تكاليف إضافية للنقل والتسويق، وفي القناتين 13 و 14 يحصل المنتجين على 28% و 19% من الهامش التسويقي على التوالي ويعزى ذلك إلى بيع منتجات أقل جودة وتحتاج الى تكاليف إعادة تصنيع وإنتاج عالية يتحملها أصحاب معامل الانتاج ما يفسر حصولهم على باقي نسبة الهامش التسويقي.

من مشاكل ومعوقات السلسلة، تذبذب أسعار الصرف وهي أهم مشكلة يواجهها جميع لاعبي سلسلة قيمة التمر وسبب هذا المشكلة هو عدم استقرار سعر الصرف والذي ينتج عنه قلة الدخل وارتفاع تكاليف الأسمدة وارتفاع أسعار منتجات التمر. وهناك مشاكل أخرى على مستوى كل مرحلة من مراحل السلسلة وارتفاع تكاليف النقل وضعف الجهات الأمنية عند تجار الإمداد. انتشار الأمراض (أوبئة - آفات) وتدني جودة المنتج عند المنتجين (المزارعين) وقلة رأس المال ودخول أصناف خارجية منافسة للمنتج المحلي عند المعالجين والمصدرين وتدني جودة منتج التمر وكميات توريد المنتج غير ثابتة لدى المستهلك والسوق. وأخيراً غياب التدريب والتأهيل وضعف التوعية بأهمية النخيل وقلة الأيدي العاملة والتوظيف وعدم وجود الموازنة الكافية لدى الميسرين والجهات الداعمة، ومن الملاحظ إن أكثر المشاكل وفق تصنيف بستل كانت اقتصادية ثم تقنية ثم اجتماعية والتي بدورها ساهمت بشكل سلبي على الوضع الاقتصادي في اليمن وزادت من معاناة لاعبي السلسلة. وقد أجمع لاعبي السلسلة أن الدولة هي المسؤول الأول عن تحسين ونمو قطاع التمور.

أخيراً وك توصيات للدراسة يحتاج قطاع التمور في تريم إلى مجموعة من التدخلات تمتد بطول سلسلة القيمة ابتداءً من موردي المدخلات وصولاً إلى السوق، حيث أقرح المشمولين في الدراسة أن تكون هناك تدخلات تسهم في تطوير وتنمية القطاع من أهمها توفير فسانل ذات مواصفات عالية من حيث الجودة والإنتاجية ومقاومة الأمراض وإدراج استخدام التقنيات الزراعية الحديثة وأنظمة الري والتسميد لتحسين جودة الإنتاج وكميته كما إنه من المهم أيضاً عمل دورات تدريب وتأهيل للعاملين في قطاع التمر من تجار المدخلات والمنتجين وملاك المعامل والمهندسين الزراعيين في مناطق الإنتاج لتطوير مهاراتهم في المعاملات الزراعية الصحيحة وتمكين المجتمع من مكافحة الآفات وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية والربح.

وتبين من خلال نتائج الدراسة أهمية تأطير المنتجين في كيانات وجمعيات تربطهم ببعض وتعمل على توفير الخدمات والدعم الفني لهم باستمرار لمواجهة تحديات الإنتاج وتضمن تسويق منتجاتهم بشكل مناسب وبأسعار عادلة وهذا سيكون له أثر كبير في تحسين الإنتاج كما أوضح المشمولين في الدراسة. إلى جانب ذلك، تعتبر التدخلات في جانب الإقراض والتمويل أولوية ملحة وذلك لتطوير صناعة التمور وتمكين التجار من امتلاك معدات وأليات حديثة للتغليف والمعالجة وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.

1. خلفية ونظرة عامة (Background & Overview)



يتضمن هذا الباب تمهيداً حول المشروع وتحليل سلسلة القيمة، ثم مقدمة وهدف الدراسة

1.1 تصدير وتمهيد (Forward and Preface)

يهدف تطوير العديد من القطاعات الحيوية في اليمن، عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في اليمن (UNDP) والاتحاد الأوروبي على إطلاق مشروع تعزيز المرونة المؤسسية والاقتصادية في اليمن (SIERY) لدعم السلطات المحلية في اليمن للاستجابة للتحديات الناجمة عن سنوات من الصراع وعدم الاستقرار السياسي في البلاد، فضلاً عن تعزيز دورها في مرحلة التعافي بعد الحرب.

يهدف المشروع إلى دعم السلطات المحلية في اليمن وتعزيز دورها لتحسين تقديم الخدمات وتحسين بيئات الأعمال المحلية لضمان التنمية الاقتصادية المحلية وخلق فرص العمل. ينقسم المشروع إلى مكونين رئيسيين: 1- المرونة المؤسسية، والتي تلبى تحسين تقديم الخدمات (الأساسية) وتأخذ في الاعتبار الدور الذي يمكن أن تلعبه السلطات المحلية في الاستقرار والتعافي والسلام. يستهدف هذا المكون 47 مديرية في 9 محافظات (صنعاء، عدن، حضرموت، الحديدة، حجة، إب، مأرب، لحج وتعز). 2 - المرونة الاقتصادية والتي تهدف إلى تحسين بيئات الأعمال المحلية بهدف إنعاش الاقتصاد وتوفير فرص العمل. يستهدف هذا المكون 16 مديرية في 4 محافظات (حضرموت، عدن، صنعاء، الحديدة) وتتبنى منهجية سلاسل القيم إلى جانب القطاعات الأخرى مثل بناء الأسواق والمنح التماثلية وغيرها وذلك لضمان النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل.

ضمن المكون الاقتصادي، يهدف المشروع إلى:

- دعم صغار المنتجين في سلاسل القيمة المختارة للتغلب على القيود التي يواجهونها في زيادة الإنتاج والإنتاجية والدخل، وبالتالي تحسين سبل عيشهم. علاوة على ذلك، سيتم دعم أصحاب الحيازات الصغيرة باستخدام نهج السوق الضعيف الذي سيمكنهم من الوصول إلى الأسواق والخدمات المالية من خلال تسهيل الروابط وتحفيز أدوار هؤلاء اللاعبين في السوق.
- تقليص الفجوات داخل سلاسل القيمة المختارة من خلال تعزيز الروابط بين المنتجين وأصحاب الحيازات الصغيرة وعوامل تمكين سلسلة التوريد والأسواق، بما في ذلك الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة / جمعيات الأعمال.

بعد عملية اختيار القطاعات الاقتصادية المستهدفة من المشروع، شرع الفريق البحثي في تنفيذ دراسات سلسلة القيمة للقطاعات التي تم تحديدها في كل منطقة للاستفادة منها في تحديد أولويات التدخلات في هذه القطاعات ومساعدة السلطات المحلية في وضع خطط تنموية تساهم في تنمية المناطق المشمولة بالدراسة. استخدم الفريق نماذج الدراسة لجميع أصحاب المصلحة على طول السلسلة حيث تم إجراء الاستبيانات من خلال اجتماعات فردية مع عينات مختارة من جميع مراحل سلسلة القيمة (المنتجون، وتجار المدخلات، والمتخصصون، وتجار الجملة، وتجار التجزئة، وشركات التصدير، وما إلى ذلك).

1.2 مفاهيم الدراسة (Study Concepts)

أدى الاهتمام بموضوع خفض التكلفة في الأونة الأخيرة إلى استحداث الأساليب الملائمة لتحقيق ذلك الغرض تحت ضغط المنافسة سعياً لتحقيق التميز، وفي هذا السياق، برز تحليل سلاسل القيمة كأحد الأساليب لخفض التكلفة لما لهذا الأسلوب من مزايا تتجلى في التمييز بين الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك التي لا تضيف أي قيمة. وبهذا التمييز، يصبح بالإمكان وضع اليد على أماكن الخلل لمعالجتها، وأماكن التميز لتعزيزها (عمر، 2010). يعد فهم سلسلة القيمة للسلع أمراً مهماً من أجل تخطيط وتنفيذ تدخلات البرنامج مما يسمح للفرد بالمساهمة في التنمية الاقتصادية الشاملة للبلد. ومن المفيد فهم العلاقة بين المنتجين، والمجهزين والناقلين والتجار. المزارعون هم المنتجون الرئيسيون سواء كانوا منتجين الأرز، أو الذرة أو الزنجبيل أو الهيل أو منتجات الألبان وغالباً ما تكون عملية الإنتاج تقليدية بطبيعتها مع القليل من التوجه التجاري أو بدونه (UNDP, 2016).

1.3 مفاهيم سلسلة القيمة (Value Chain Concepts)

1.3.1.1 تعريف سلسلة القيمة (Value Chain Definition)

في عام 1985 عرف بورتير² (Porter) مفهوم سلسلة القيمة (VC) بأنها مجموعة من الأنشطة والإجراءات المرتبطة مع بعضها البعض والضرورية لتحويل الموارد الأولية المستخدمة (مدخلات) إلى منتجات أو خدمات (مخرجات)، والتي بدورها تمر بمراحل إنتاج مختلفة لإكساب المنتج قيمة مضافة حتى يصل بالأخير إلى المستهلك النهائي في السلسلة (Porter, 1985)، وتصف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO) سلسلة القيمة بأنها مجموعة كاملة من الأنشطة الضرورية لتجهيز منتج من المرحلة الأولية للمدخلات ومن خلال مراحل مختلفة من الإنتاج حتى العرض ووجهتها النهائية في السوق (The UNIDO Approach, 2009)، ويذهب (Stabell & Fjeldstad, 1998) إلى أبعد من ذلك لاقتراح أن تحليل سلسلة القيمة يجب أن يتطور إلى تحليل مكونات القيمة، وعرفوا سلسلة القيمة على أنها نهج لتحليل الميزة التنافسية على مستوى المنشأة استناداً إلى نظرية ثلاثة من تقنيات إنشاء القيمة والمنطق بالإضافة إلى سلسلة القيمة، وأيضاً أضافوا تكوينين آخرين للقيمة وهما متجر القيمة وشبكة القيمة، وتستند جميع التكوينات الثلاثة السابقة إلى منطق خلق القيمة، وترتكز سلسلة القيمة على تحويل المدخلات إلى منتجات؛ متجر القيمة، حول مشاكل العملاء وحلها؛ وشبكة القيمة على ربط العملاء.

وبالتالي، فإن الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة والمسؤولة عن نقل المواد و/أو المعلومات و/أو الخدمات تشترك في الاهتمام بالمنتج النهائي، لأن التغييرات في السوق النهائية تؤثر على جميع لاعبي السلسلة. ويمكن فهم سلسلة القيمة أيضاً على أنها العلاقة التي أقيمت بين مختلف لاعبي السلسلة بهدف إضافة القيمة ومشاركة المخاطر المرتبطة في كل مرحلة من مراحل تدفق المنتج بدءاً من مرحلة الإنتاج حتى الاستهلاك النهائي. وبشكل عام، فإن سلسلة القيمة تشمل موردي المدخلات والمنتجين والتجار والموزعين والمجهزين والمستهلكين النهائيين. ويعمل الشركاء داخل سلسلة القيمة معاً لتحديد الأهداف الأفضل لهم مع الاستعداد لمشاركة المخاطر والأرباح واستغلال الوقت والطاقة والموارد بكفاءة عالية (UNDP, 2016).

كما يلخص (الفلوجي، 2016) سلسلة القيمة بأنها مجموعة من الأنشطة المتعددة التي تعمل على تجهيز منتج أو خدمة من مراحله الأولى في السلسلة (المنتج) وأيضاً من خلال مراحله الأخرى في سلسلة الإنتاج وصولاً إلى المستهلك النهائي، حيث تعتبر سلسلة القيمة أداة تحليلية يتم بواسطتها ربط كافة الخطوات والأنشطة مع بعضها، وهي مستلزمات إنتاج Inputs وإنتاج Production ومعالجة Processing وتوزيع Distribution، حيث يتم تحليل كل خطوة مع الخطوة السابقة واللاحقة لها، وتعمل سلسلة القيمة أيضاً على تعزيز نقاط القوى ومعالجة نقاط الضعف المحتملة وتفادي التهديدات واستغلال الفرص الممكنة، وذلك من خلال اعتمادها على أداة تحليل سوات (SOWT Analysis)، وبذلك يمكن المساهمة في ضمان استمرار واستدامة الأعمال أو المشاريع مع قدرة على التأقلم مع الظروف الاقتصادية الراهنة.

ومما سبق، تعتبر سلسلة القيمة منهجية عمل لتحليل نقاط القوة والضعف والتنافسية على مستوى المنشأة وعلى مستوى الإنتاج، ويجب تقسيم سلسلة القيمة إلى مكوناتها الإستراتيجية لفهم تأثير كل مكون على التكلفة والقيمة بشكل أفضل.

1.3.1.2 أهداف سلسلة القيمة (Value Chain Goals)

هناك عدة أهداف لدراسة سلسلة القيمة كما ورد في (Gereffi, 1999) و (عمر، 2010) و (زغول، 2003) ويمكن تلخيصها كالتالي:

- زيادة قيمة وتعزيز الميزة التنافسية في سوق العمل للاعبين ومنتجات السلسلة.
- رفع منفعة لاعبي السلسلة عبر تجزئة وتنظيم الشراكة لكافة الأنشطة المتكاملة بين لاعبي السلسلة بطريقة متتابعة ومتراطة وظيفياً ومنطقياً وتوفير منتجات أو خدمات ذات ميزة تنافسية للمستهلك النهائي في السلسلة.
- إعداد آلية عمل مشتركة بين لاعبي السلسلة والتي بدورها ستساعد في اتخاذ القرارات ووضع سياسات واستراتيجيات وتنظيم عمليات الإنتاج واستخدام تكنولوجيا المعلومات للعمل على توفير منتجات وخدمات تلبي احتياجات المستهلك.
- التمييز بين الأنشطة المضيقة للقيمة وتعزيزها وبين الأنشطة غير المضيقة للقيمة لمعالجتها في سلسلة القيمة،
- استخدام الموارد بكفاءة عالية.

1.3.1.3 أهمية تحليل سلسلة القيمة (Importance of Value Chain Analysis)

تكمن أهمية تحليل سلسلة القيمة في معرفة أفضل التدخلات لتمكين صغار المنتجين وغيرهم من لاعبي السلسلة من التغلب على نقص الإنتاج ونقص الغذاء وحدة الفقر، وتساهم إلى مرحلة تحسين مستوى الدخل لديهم والاستمرار في أعمالهم وتطويرها، ويمكن تلخيص أهمية تحليل سلسلة القيمة كما ورد في (Ronald, 1981) و (عمر، 2010) كالتالي:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • يساعد في تحديد الفرص لتطوير الأعمال. • يساعد في تحديد مؤشرات الأداء لأنظمة المعلومات الإدارية في المنظمة، • يساعد في تحسين اتخاذ القرارات. | <ul style="list-style-type: none"> • توليد فرص وأفكار لتطوير الجهة أو اللاعب في السلسلة من خلال تنوع المنتجات وزيادة جودتها وخفض تكلفتها. • تحديد ومعرفة تكاليف سلسلة المداد. • يساعد في تخفيض تكلفة العمليات. • يساعد في ترتيب الأداء. |
|--|---|

والجدير بالذكر أنه يمكن الحد من الفقر عبر الإنتاج من خلال تنمية سلاسل القيمة، حيث يعمل على زيادة أسعار المنتجين ولاعبى السلسلة، وإنشاء منظمات للمنتجين تتسم بالقوة والشمول (التعاونيات)، والوصول بصورة فعالة إلى النساء و الفئات الأشد فقراً، وخفض الأسعار على المستهلكين عن طريق تحسين كفاءة هذه السلاسل.

1.3.1.4 تعريف رسم خرائط سلسلة القيمة (Definition of Value Chain Mapping)

يعد تخطيط سلسلة القيمة عنصرًا مركزيًا في تحليلها، ويتم استخدامه لإظهار تدفق المعاملات من مصادر المواد الخام والمدخلات إلى الإنتاج والمعالجة والتسويق والبيع النهائي. يمكن أن توضح الخرائط أيضًا التكاليف وإضافة القيمة في كل مرحلة والخدمات الثانوية المهمة لكل مرحلة والقيود الحرجة والنفوذ النسبي للاعبين على طول سلسلة القيمة (UNDP, 2016).

وتوفر خرائط سلسلة القيمة طريقة سهلة لفهم العمليات والمسارات المؤدية إلى الإنتاج والبيع من خلال توضيح تعقيدات قطاع الصناعة وسلسلة القيمة بشكل بسيط، وهي مفيدة بشكل خاص لتحليل سلاسل القيمة والبحث فيها لتحديد كيفية أدائها أو كيفية تحسينها أو صقلها. تعمل الخرائط على محاذاة القطاعات والمشاركين وتنتج صورة مشتركة ليس فقط لما تفعله الصناعة أو القطاع، وإنما كيف يمكن أن تبدو. يمكن أيضًا تطويرها بشكل تعاوني لتعزيز وجهة نظر مشتركة من قبل جميع المشاركين أو بعضهم. يمكن أن يكون هذا أمراً بالغ الأهمية لقدرة الشركات المعنية على الابتكار، أو بالنسبة لهم أو للقطاع لتطوير سلسلة القيمة أو الارتقاء بها (Economic Development Board, 2015).

1.4 معلومات أساسية (Background Information)

1.4.1 نظرة عامة حول مشروع SIERY (Overview of SIERY Project)

يهدف مشروع تعزيز المرونة المؤسسية والاقتصادية في اليمن (SIERY) إلى تحسين الإنتاجية والقدرة على الصمود في سلاسل القيمة الواعدة، وخلق فرص العمل، وتحسين سبل العيش والأمن الغذائي.

ويتبع ذلك نظرية التغيير الخاصة بالمشروع والتي تفترض أنه إذا تم تحسين سلاسل القيمة، فإن سبل العيش ستتحسن من خلال خلق فرص العمل، وزيادة الدخل، فضلاً عن الإنتاج والإنتاجية.

لذلك، ستكون الشركات والجمعيات المستهدفة أكثر مرونة وستكون قادرة على التعامل بشكل فعال مع سياق الهشاشة ومواصلة تقديم السلع الحيوية المتعلقة بالأمن الغذائي. بالإضافة إلى ذلك، ستكون المجتمعات أكثر مرونة وقدرة على التعامل بفعالية مع انعدام الأمن الغذائي الحالي والصحة والتغذية والفقر، وستكون محركات قوية في جهود التعافي وبناء السلام.

تهدف المرونة الاقتصادية، وهي أحد المكونين الرئيسيين لمشروع تعزيز المرونة المؤسسية والاقتصادية في اليمن، إلى تحسين بيئة الأعمال من أجل إنعاش الاقتصاد وتوفير فرص العمل. يعمل هذا المكون على تمكين الجهات الفاعلة في القطاع الخاص (الشركات الصغيرة والمتوسطة ومقدمي خدمات التمويل الأصغر)، الذين يعملون في سلاسل قيمة مختارة، لتنمية المهارات، ودعم رأس المال، وخلق فرص العمل والتوظيف.

سيقوم المشروع بإعادة تأهيل أو إعادة بناء البنية التحتية ذات الأولوية المجتمعية، ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتوسيع نطاق الأعمال وسيعمل على تمكين وإشراك مقدمي خدمات التمويل الأصغر والشبكات والقطاع الخاص أو جمعيات الأعمال والمنظمين لدعم المنتجين والقطاع الخاص والسلطات المحلية لإزالة مخاطر بيئة السوق غير المستقرة.

1.4.2 هدف الدراسة (Study Objective)

بناء على وثيقة المشروع، فإن هدف الدراسة هو إجراء دراسات سلسلة القيمة الأولية للقطاع المستهدف من أجل تحديد الفجوات والفرص الاقتصادية وتحديد اللاعبين الرئيسيين في السلاسل المطلوب دعمها.

وستساعد هذه الدراسة في اختيار وسطاء الأعمال (ممكني سلسلة التوريد)، والشركات الصغيرة والمتوسطة، وشركات الأعمال الريادية، ومؤسسات التمويل الأصغر، والأسواق، واللاعبين في السوق مثل تجار توريد المدخلات ومؤسسات التمويل الأصغر، واستشاري الأعمال، وصغار المنتجين ليكونوا المستهدفين في المشروع.

تم إجراء الدراسة بواسطة وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر (SMEPS)، وستغطي الدارسة مجالات التدخل المستهدفة مع إشراك أصحاب المصلحة المشاركين في سلاسل القيمة، ولا سيما الغرف التجارية والسلطات المحلية.

1.4.3 أهمية سلعة التمر (Importance of Date Commodity)

يعتبر نخيل التمر (*Phoenix dactylifera L.*) نباتاً قيماً يوفر مصدرًا مهمًا للدخل لكل من المزارعين المحليين والحكومات في المناطق القاحلة وشبه القاحلة في العالم. كما استمرت زراعة غالبية النخيل في الصحاري الساخنة في شمال إفريقيا والشرق الأوسط، بما في ذلك سوريا ومنطقة الخليج العربي وشمال اليمن (Shabani, 2012).

وفقًا لمنظمة الأغذية والزراعة (الفاو)، تعد دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا حاليًا أكبر منتج للتمور في العالم، وتعتبر تمور المنطقة العربية مشهورة بمذاقها. وكذلك يعتبر التمر سلعة هامة كما أنها غنية بالعناصر الغذائية ولها طعم لذيذ. أما صحياً، فيعتبر التمر الطازج مصدرًا جيدًا لفيتامين سي، على الرغم من أنه يخفئ بمجرد تجفيفه. كما أنه مصدر جيد للسكر والكربوهيدرات والألياف والكالسيوم والحديد والبوتاسيوم ولا يحتوي على كمية كبيرة من الدهون أو الكوليسترول الضارة بالصحة (Muhammad, 2014).

بحسب دراسة موقع ناشن ماستر، ازداد إنتاج التمور اليمنية بنسبة 4.3% منذ عام 2014. وفي عام 2019، احتلت اليمن المرتبة 14 في قائمة الدول المنتجة للتمور بإنتاج قدره 64,375 طنًا سنويًا. وتوقفت المغرب على اليمن، حيث احتلت المرتبة 13 بـ 101,537 طن متري وتليها الولايات المتحدة بـ 55,700 طن متري، فيما تربعت مصر على المرتبة الأعلى بـ 1,603,762 طن في عام 2019 (Master, 2019).

لهذا يحتل النخيل مكانة بالغة لما لها من أهمية فهي كانت ولا زالت مصدرًا رئيسياً من مصادر الغذاء الزراعي حيث يتصدر التمر بعض الوجبات لقيمته الغذائية ولاحظت أنه على الكربوهيدرات والعناصر المعدنية الرئيسية إضافة لكونه مصدرًا لفيتامينات، لذا تعد التمور من المحاصيل الغذائية المساهمة في تحقيق الأمن الغذائي. لكل ذلك ولفوائد مخلفات النخيل الداخلة في الصناعات الوطنية، فقد بات من الضروري الاهتمام بإنتاج التمور ورعاية النخيل من خلال التعرف على المعوقات الإنتاجية والتسويقية للتمور (البيت الحضرمي للمعلومات الزراعية، 2012).



منتجات وأنواع التمور

1.5 مقدمة (Introduction)

تشتهر اليمن بزراعة النخيل وإنتاج التمور منذ القدم، وتُعدُّ التمور من أهم محاصيل الفاكهة، وتمثل المساحة المزروعة بنخيل التمر نسبة 25% من إجمالي مساحة أشجار الفاكهة وتنتشر زراعة النخيل في اليمن في موقعين أساسيين هما: (علوان، 2017)

- **المناطق الحارة الجافة:** وتشمل: (وادي حضر موت، والجوف، وشبوه، ومأرب).
- **المناطق الحارة الساحلية:** وتشمل: (ساحل حضر موت، وسهل تهامة، والحديدة، وأبين، ولحج)، وتتركز زراعة النخيل في اليمن في حضرموت والحديدة، حيث يوجد فيها 67% من نخيل التمر في اليمن.

تعتبر التمور إحدى المحاصيل الغذائية الهامة، حيث بلغ عدد النخيل في الجمهورية اليمنية حوالي 4,680,000 نخلة منها 3,276,000 نخلة مثمرة وحوالي 1,404,000 نخلة غير مثمرة تشغل جميعها رقعة مزروعة بلغت حوالي 15,945.6 هكتار بقدر إنتاجية بلغت حوالي 20,969 طن سنوياً، وهذا وتمثل الرقعة المزروعة بالنخيل بحضرموت حوالي 5,037.4 هكتار أي نسبة 32% من إجمالي الرقعة المزروعة بالنخيل في اليمن، وبقدرة إنتاجية تبلغ نحو 6,477 طن (حلم اخضر، 2020).

بالرغم من أهمية النخيل في المجتمع اليمني، فإن زراعته تواجه عدة مشكلات ومعوقات تهدد بقاءه أو على الأقل الاستمرار بترائه المعهود في ذاكرة اليمنيين. نتيجة للزحف العمراني وبسبب الصراع الذي ترافق معه اقتلاع أشجار النخيل، ليتم استبداله بالأعمدة الخرسانية، فضلاً عن الأمراض والآفات الحشرية التي تتعرض لها النخيل، وتصيبها بالأمراض، منها النغم الكاذب واللفحة السوداء والمجنونة وتعفن الجذور والثمار وموت الفسائل وتجعد وانكماش ثمار البلج. ظهور الآفات الحشرية يهدد بقاء النخيل في اليمن، ومن تلك الآفات "الدوباس والحميرة والسوسة الحمراء والأرضة وعنكبوت الغبار"، إلا أن أخطرها هو "الدوباس" الذي تسبب في انهيار إنتاج الشجرة الواحدة من 30 - 50 كجم إلى أقل من 10 كجم، حيث تسلت هذه الحشرات إلى حضرموت نتيجة لعدم وجود حجر زراعي محكم على الصادرات والواردات من العينات النباتية عبر المنافذ، خصوصاً البرية. دخلت خلال العامين الماضيين آفة جديدة تسمى "سوسة النخيل الحمراء"، وهي أشرس وأخطر من الدوباس، وهي تتوسع شيئاً فشيئاً، وخصوصاً في القطن وسينون وتريم، ولم تعد المؤسسات الرسمية المعنية قادرة على السيطرة عليها والحد من انتشارها في بقية مناطق زراعة النخيل بحضرموت.

أظهرت تقرير الإحصاء الصادر عن المركز الوطني للمعلومات لعام 2011 (وزارة الزراعة والري، 2020)، بأن نسبة زيادة الإنتاج بين عام 2008-2011 حوالي 0.41 %، أي أن متوسط الإنتاج للتمر كانت 56,650 طن بمساحة زراعية متوسطة تبلغ 14,809 هكتار أي في فترة ما قبل الصراع، حيث كانت إنتاجية التمور خلال هذه الفترة مستقرة وتعتبر كثيفة نوعاً ما مساهماً في ردف الاقتصاد والعائد للبلاد. أظهرت التقارير بحسب (حلم اخضر، 2020) بأن كمية الإنتاج في عام 2020 وصلت نحو 20,969 طن بمساحة إجمالية حوالي 15,946 هكتار، وتعزو التقارير كل ذلك إلى الصراع والتغيرات المناخية والكوارث الطبيعية، والإختلافات بين الممارسات الزراعية الحديثة والتقليدية في اليمن. أدى ذلك إلى تأثر وتدهور قطاع التمور بشكل كبير خلال الأعوام السابقة، حيث انخفضت الإنتاجية بنسبة 62% مقارنة بالفترة بين عامي 2011 و2020 وهذا يعود إلى التغيرات المناخية والكوارث الطبيعية كالفيضانات التي أدت إلى فقدان واختفاء النخيل في مواقع محددة بالإضافة إلى نزوح بعض المزارعين عن أراضيهم، حيث كان للصراع تأثير مباشر على البنية التحتية الزراعية والمياه، مما أعاق زراعة المحاصيل وحصادها، وانعكس سلباً على الأمن الغذائي العام.

لهذا تحتل النخلة مكانة مميزة في نفوس اليمنيين وخاصة ساكني الأودية لما لها من أهمية بالغة فقد كانت ولا زالت مصدراً رئيسياً من المصادر الزراعية للغذاء حيث يتصدر التمر بعض الوجبات لقيمته الغذائية ولاحوائه على الكربوهيدرات والعناصر المعدنية الرئيسية إضافة لكونه مصدراً للفيتامينات. لذا تعد التمور من المحاصيل الغذائية المساهمة في تحقيق الأمن الغذائي، لكل ذلك ولفوائد مخلفات النخيل الداخلة في الصناعات الوطنية فقد باتت من الضروري الاهتمام بإنتاج التمور ورعاية النخيل من خلال التعرف على المعوقات الإنتاجية والتسويقية للتمور (مقبيل، 2000).

1.5.1 قطاع التمر في مديرية تريم (Dates Sector in Tarim District)

مديرية تريم هي إحدى مديريات محافظة حضرموت، وتقع في الجهة الشرقية من المحافظة، وتبعد بحوالي 34 كيلومتر عن مديرية سينون وتبلغ مساحتها حوالي 2,894 كيلومتر مربع، أما عدد سكانها فيبلغ حوالي 105,552 نسمة حسب الإحصائيات التي أجريت عام 2004، فيما تجاوز 155,611 نسمة في العام 2019 وفق لبيانات (التصنيف المرحلي المتكامل للأمن الغذائي، 2020).

تتميز مديرية تريم بسطح سهلي منبسّط تحيط به سلاسل جبلية من الجهتين الشمالية والجنوبية وتحوي المديرية عدد من الأودية التي تنحدر من الهضبتين أهمها وادي عدم الذي ينحدر من الهضبة الجنوبية ووادي ثبي ووادي الخون التي تنحدر من الهضبة الشمالية وتصب هذه الأودية في المجرى العام في سهل المديرية المسمى بوادي حضرموت حيث التجمعات السكانية والأراضي الزراعية (معرفة، 2022)، وتعد زراعة النخيل من أهم الأنشطة الزراعية في مديرية تريم نتيجة لتعدد مجالات استخدام المنتج (التمور) أو النخيل سواءً في التغذية أو الزينة وكذلك تعتبر مصدر من مصادر مكافحة التصحر، كما توفر زراعة النخيل العديد من فرص العمل للأسر الريفية في المنطقة (مقبيل، 2000).

لم تمنع الظروف المناخية التي تعاني منها مديرية تريم مثل ارتفاع درجة الحرارة والجفاف وارتفاع في نسبة الملوحة في التربة من انتشار زراعة النخيل منذ زمن سحيق وقد يرجع ذلك لما تمتاز به شجرة النخيل من قدرة على التكيف مع أشد الظروف المناخية قسوة، كما تعتبر هذه الظروف المناخية والطبيعية والجغرافية للمديرية هي السبب في انخفاض إنتاجية النخيل فضلاً عن المعوقات الإنتاجية والتسويقية التي حالت دون تطورها.

1.5.2 تأثير التغير المناخي على الانتاجية (Impact of Climatic Change on Production)

اليمن معرضة بشكل خاص لتأثيرات تغير المناخ بسبب اعتمادها على المياه بشكل كبير. يبلغ نصيب الفرد من الموارد المائية السنوية 195 متر مكعب فقط، ويواجه اليمن بالفعل ندرة شديدة في المياه. يستخدم القطاع الزراعي أكثر من 90% من المياه، وهناك فجوة كبيرة بين نصيب الفرد من المياه واستهلاكه للاستخدامات المنزلية والصناعية، فالبلاد معرضة للعواصف الشديدة التي تنتج فيضانات خاطفة تتخللها فترات جفاف طويلة. وأيضاً، سيتم استنفاد احتياطي المياه الجوفية في المستقبل المنظور، ولن يحدث سوى تغير المناخ في أحسن الأحوال تأجيل الموعد ليضع سنوات (World Bank, 2010).

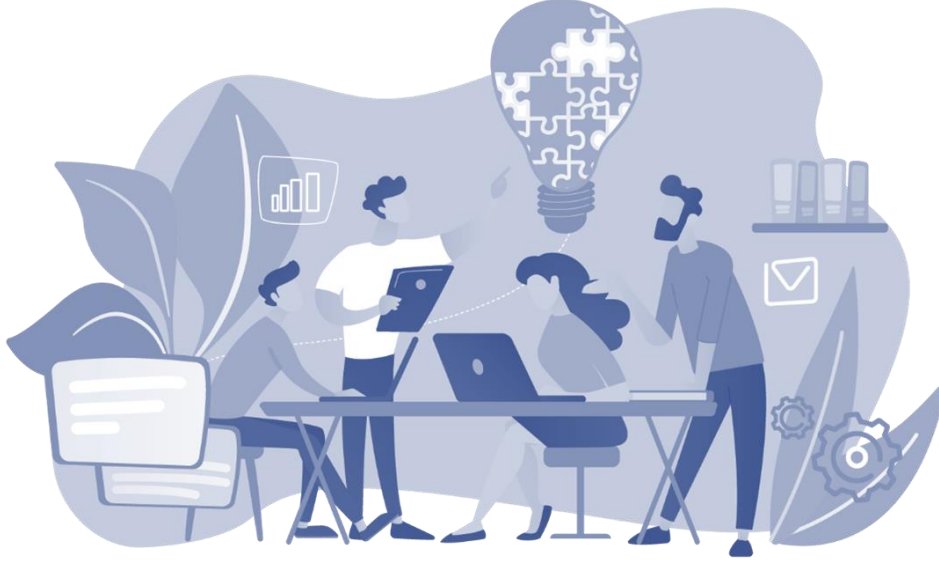
يعتبر نخيل التمر (*Phoenix dactylifera L.*) محصولاً نقدياً مهماً في العديد من البلدان، بالذات في الشرق الأوسط. إن فهم التوزيع المحتمل لهذا المحصول في ظل سيناريوهات المناخ الحالية والمستقبلية سيمنح أصحاب القرار من إعداد استراتيجيات مناسبة لإدارة التغييرات. للتغيرات في المناخ آثار خطيرة على القطاع الزراعي بسبب التعرض المباشر والاعتماد على الأحوال الجوية، سواء في الزراعة أو الموارد الطبيعية الأخرى (Farooq, 2021).

هذا يعني أنه من المتوقع أن يؤثر تغير المناخ بشكل كبير على الزراعة وإنتاج الغذاء في الشرق الأوسط، لا سيما من خلال تقليل توافر المياه والتأثيرات المباشرة على غلات المحاصيل. على سبيل المثال، خلال موسم 2010، لاحظ العديد من المزارعين ازدهاراً مبكراً غير اعتيادياً لنخيل التمر كنتيجة مباشرة لتغير المناخ ومن المتوقع أن يؤثر تغير المناخ بشكل كبير على الزراعة وإنتاج الغذاء في المملكة العربية السعودية، لا سيما بسبب قلة الموارد المائية والتأثيرات المباشرة على غلات المحاصيل (Allbed, 2017).

أما في اليمن، فعلى مدى العقد الماضي، عانى مزارعون التمر من تحديات متعددة وقد تفاقمت الآفات مثل سوسة النخيل الحمراء وأوبئة الجراد في المزارع. إن زيادة التصحر الناجم عن أزمات المناخ وأنواع النباتات الغازية قد أثرت على مصادر المياه اللازمة لزراعة نخيل التمر. حدث انخفاض حاد في الإنتاج خلال الحرب الحالية، حيث تشير التقديرات إلى فقدان ما يقرب من نصف الأربعة ملايين نخلة منذ بداية الصراع. هذه أرقام كبيرة بالنظر إلى أن انعدام الأمن الغذائي قد ساهم في دفع ملايين اليمنيين إلى حافة المجاعة (Zwijenburg, 2020).



بعض مزارع التمر في مديرية تريم



بنيت الدراسة بطريقة منهجية وعلمية ومرتبطة بعدة خطوات لضمان كفاءة وجودة البيانات والدراسة

2.1 النهج العام للدراسة (General Approach of Study)

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في تحليل سلسلة القيمة حيث مرت الدراسة بخمس مراحل مختلفة وهي كالتالي:

- المرحلة الأولى وفيها تم مشاركة أصحاب المصلحة واختيار القطاعات المستهدفة.
- وفي المرحلة الثانية تم التواصل مع الاستشاريين واختيار فريق العمل وتحديد احتياجات الدراسة من استمارات وقوالب ونماذج مختلفة.
- وفي المرحلة الثالثة تم جمع البيانات والتحقق منها ومعالجتها.
- وفي المرحلة الرابعة تم استعراض البيانات وتحليلها.
- وأخيرا تم كتابة التقرير وتوزيعه على المعنيين، وتفصيل مراحل تنفيذ الدراسة موضحة في الجدول 1.

جدول 1 يوضح مراحل تنفيذ دراسة سلسلة القيمة

المخرجات Outputs	النشاط Actions	المراحل Phases
<ul style="list-style-type: none"> • ورش تعريفية بواسطة فريق المانح. • ورش عمل بواسطة فريق SMEPS. • استمارة تحليل مشاكل القطاع على مستوى كل لاعب في السلسلة. 	<ul style="list-style-type: none"> • مشاركة أصحاب المصلحة في المناطق المستهدفة وتحديد اولوياتهم. • مشاركة لاعبي سلسلة القطاعات المستهدفة في تحديد لاعبي السلسلة وما هي مشاكل القطاع. • التنسيق مع الجهات المعنية من اجل بدء الدراسات والمشروع. 	اختيار القطاعات المستهدفة
<ul style="list-style-type: none"> • التقارير والاحصائيات المتوفرة. • ورش تدريبية. • قوائم لاعبي سلسلة القيم المستهدفة. • حقيبة الكترونية. • استمارة جمع بيانات ورقية والكترونية. • كشوفات جمع البيانات. 	<ul style="list-style-type: none"> • الدراسة المكتبية ومراجعة التقارير والاحصائيات المتوفرة. • تعريف ورسم خريطة لاعبي وسلسلة قيم القطاعات، والتحليل الاولي لأصحاب المصلحة • اختيار وتقييم فريق العمل (مختصين + قادة فرق + مجمعي بيانات + مراجعين وتحقق من البيانات + منسقين + مترجمين + محررين). • تجهيز حقيبة الكترونية خاصة بفريق العمل تتضمن (دليل سلسلة القيمة المبسط + دليل المسح الإلكتروني + دليل إجراءات العمل + النماذج والاستمارات الخاصة بالمشروع والدراسة وغيرها من الأوراق والمستندات الضرورية). • تطوير أدوات جمع البيانات الأولية (استمارات جمع البيانات ورقيا والكترونيا (ODK-CTO) وقالب تقرير دراسة سلسلة القيمة). • تدريب فريق العمل وتوزيع العينة والمهام. 	تجهيز احتياجات الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> • البيانات المجمعة في نظام الوكالة. • كشوفات الزيارات والتواصل مع المستهدفين. • تقارير فريق العمل. • صور التواصل مع المستهدفين. 	<ul style="list-style-type: none"> • النزول الميداني والتواصل مع المستهدفين لجمع البيانات لسلاسل القيمة القطاعات المستهدفة. • مراجعة البيانات والتحقق منها. • معالجة البيانات. 	جمع البيانات والتحقق منها
<ul style="list-style-type: none"> • نتائج التحليل. • خريطة لاعبي سلسلة القيمة. • تحليل سوات والتدفقات الكمية والمالية. • التوصيات. 	<ul style="list-style-type: none"> • استعراض اهم بيانات الدراسة فنيا وماليا. • تحليل البيانات احصائيا. • رسم خارطة لاعبي سلسلة القيم للقطاعات المستهدفة. • تحليل سوات وتحليل مشاكل القطاع. • تحليل التدفقات الكمية والمالية للمنتج عبر لاعبي السلسلة. • اقتراح توصيات لتطوير القطاعات المستهدفة. 	استعراض وتحليل البيانات
<ul style="list-style-type: none"> • مسودة التقرير. • تقرير نهائي باللغتين العربية والانجليزية. • ورش عمل ختامية. 	<ul style="list-style-type: none"> • كتابة التقرير النسخة الأولية. • إعادة صياغة التقرير وتصميم الرسومات البيانية والاشكال. • كتابة التقرير النسخة النهائية وترجمته للغتين العربية والانجليزية. • طباعة التقرير. • توزيع ومشاركة التقرير مع المعنيين. 	كتابة التقرير والنشر

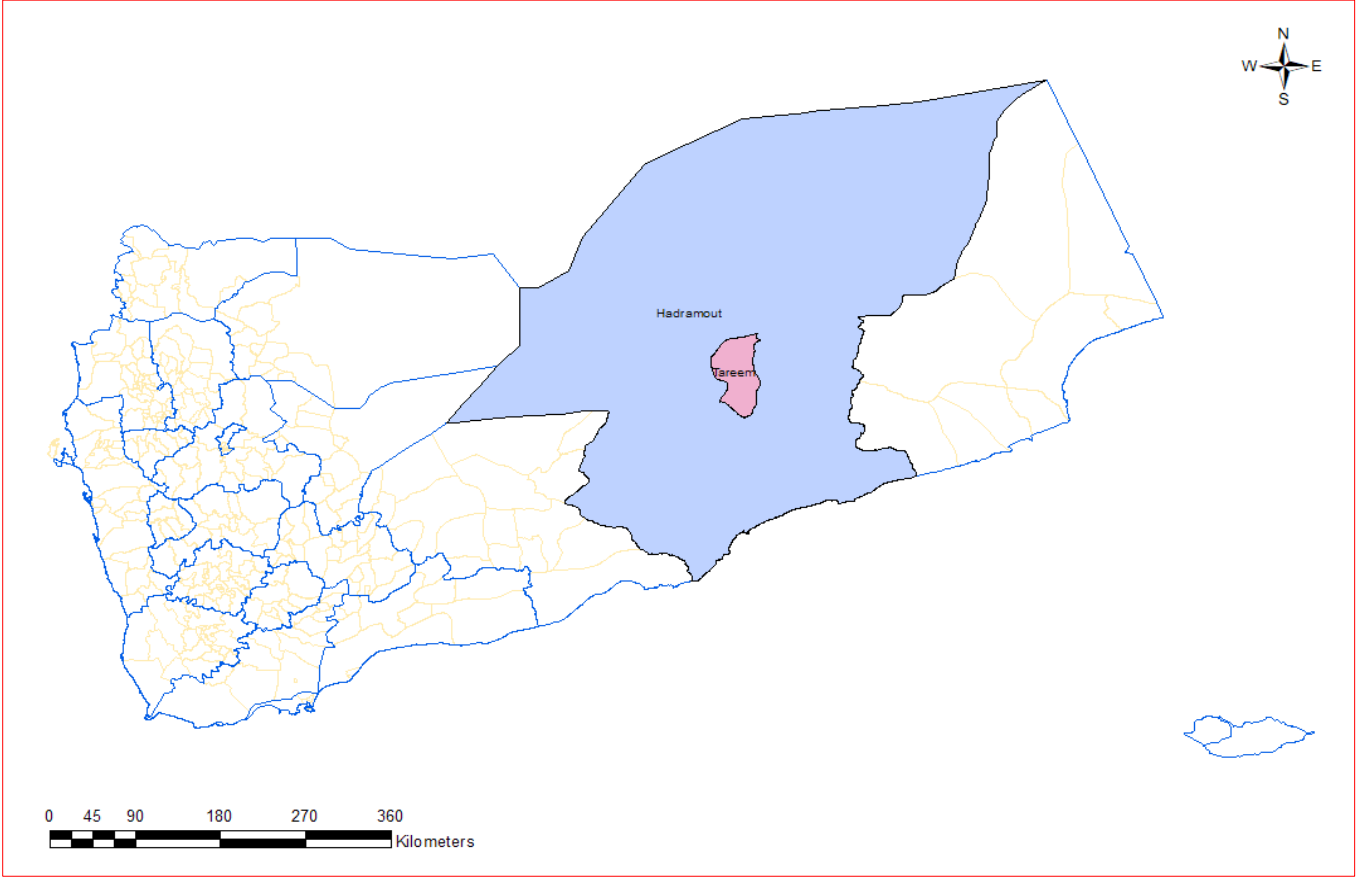
2.2 نطاق الدراسة (Study Scope)

2.2.1 تاريخ التنفيذ (Implementation Date)

جمعت بيانات الدراسة خلال شهر مارس عام 2022.

2.2.2 موقع الدراسة (Study Area)

استهدفت الدراسة مديرية تريم في محافظة حضرموت، حيث تعتبر حضرموت من أكبر المحافظات في اليمن، وتقع مديرية تريم في الجزء الشرقي لمحافظة حضرموت على إحداثيات (16.05°N 49°E) كما هو موضح في الشكل 1.



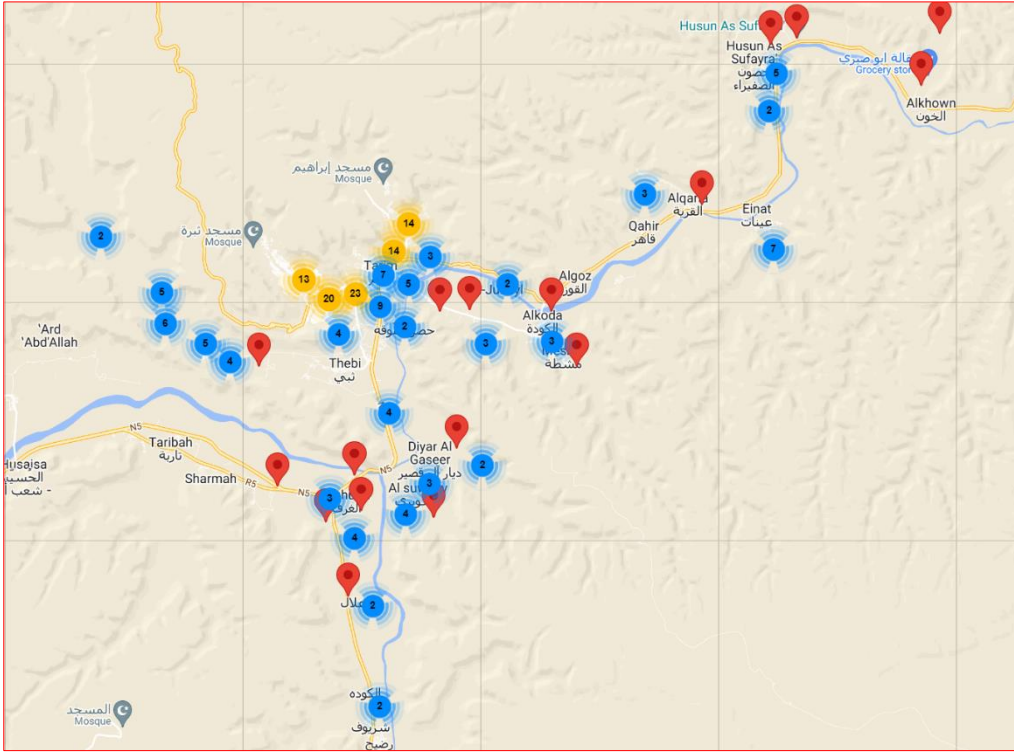
شكل 1 خارطة لموقع الدراسة

2.2.3 فريق العمل (Team Work)

تحت الإشراف المباشر للمنسق الوطني لعنصر المرونة الاقتصادية ضمن مشروع SIERY، يتكون فريق البحث من 13 عضواً، مقسمين وفقاً لهيكل عمل منظم لضمان ترتيب العمل وتسلسل آلية جمع البيانات للخروج بدراسة خالية من أي أخطاء وبمحتوى دقيق ومنطقي. ويتكون هيكل فريق العمل مما يلي:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • وعدد 4 فريق جمع البيانات، • وعدد 1 مراجع البيانات + التحقق + تحليل البيانات، • وعدد 1 مراجع التقرير الخارجي • واخير عدد 1 مترجم الدراسة للغة الإنجليزية. | <ul style="list-style-type: none"> • عدد 1 مسؤول تنفيذ الدراسة + محلل البيانات، • وعدد 2 مساعدي (فني وإداري)، • وعدد 2 استشاري الدراسة، • وعدد 1 قائد فريق جمع البيانات، |
|---|--|

2.2.4 عينة الدراسة (Sampling)



شكل 2 خارطة توضح مواقع عينات الدراسة

يوضح الشكل 3 مواقع وتوزيع عينات الدراسة على الخريطة بينما يشير جدول 2 إلى تفاصيل عينة الدراسة على مستوى كل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة.

مع انطلاق انشطة دراسة سلسلة القيمة في القطاع المستهدف أقيمت ورشة نقاشية شارك فيها عينة من الفاعلين أو اللاعبين في سلسلة القيمة حيث تم توزيع عدة افراد من كل حلقة او وظيفة في السلسلة كمجموعة في طاولة منفصلة.

في بداية الورشة تم تعريف الحاضرين بالدراسة وأهميتها وكيف يمكن أن يكون لها دور في انعاش القطاع، وتم مناقشة مشاكل القطاع وطرح الحلول المبتكرة من قبلهم لتساعد في تطوير القطاع وكان لهذا الامر الأثر الإيجابي في تعزيز

استجابة المجتمع لفريق جمع البيانات، إلى جانب ذلك أتحت الفرصة لكل مجموعة في الورشة للحديث والتعبير عن همومهم وأهم التحديات التي تواجههم كلا في حدود دوره وموقعه من السلسلة وكانت هذه أيضاً فرصة للفاعلين في كل مرحلة من السلسلة لسماع بعضهم والتعاون فيما بينهم، وخلال الورشة قام المشاركون بتعبئة نموذج استبيان معد مسبقاً حول أهم المشاكل التي تواجههم وأسبابها وتأثيراتها على القطاع والحلول المقترحة لها وكذلك الجهات المسؤولة عن تنفيذ هذه الحلول.

جدول 2 حجم عينة الدراسة مصنفة على مستوى مراحل سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم (بيانات أولية، 2022).

النوع*	الوصف	تجار الامداد	المنتجين	التجار /المعالجين /المصدرين	المستهلكين / السوق	الحكومة والداعمين	الاحتمالي
FGDs	ورشة مجاميع بؤرية (مع لاعبي السلسلة) (عدد الافراد في كل مجموعة)	1 (3)	1 (6)	1 (8)	*0 (0)	1 (5)	4 (22)
KIIs & Q	لاعبي السلسلة	13	134	40	46	5	238
اجمالي عدد عينات الدراسة		16	140	48	46	10	260

*=نوع أداة جمع البيانات: FGD=مجموعة بؤرية. KII=مقابلات رئيسية. Q=استبيان.

* ملاحظة: بسبب أن المستهلكين ليسوا معنيين بالمشروع كما يقولون، فأنتهم تجنبوا حضور الورشة الافتتاحية والتي كانت عبارة عن المجموعات البؤرية لأبرز لاعبي السلسلة في بداية الدراسة، لكن تم أخذ البيانات منهم لاحقاً بطريقة المقابلات والاستبيانات.

2.3 جمع البيانات والتحقق منها (Data Collection and Verification)

2.3.1 جمع البيانات (Data Collection)

قبل بدء تنفيذ الدراسة وجمع البيانات من الميدان تم جمع المراجع والمصادر الثانوية، وتم تجهيز إستمارات جمع البيانات الأولية على مستوى كافة لاعبي السلسلة، ثم تم تجهيز فريق الدراسة لجمع البيانات الأولية الكترونياً باستخدام برنامج (SurveyCTO Collect) وقد غطى المسح عدة مستويات من سلسلة القيمة في القطاع المستهدف، بدءاً من مقابلة الفاعلين الأساسيين في السلسلة مثل المنتجين ومزودي المدخلات والتجار والموزعين والمستهلكين النهائيين، كما تم إجراء مقابلات مع الجهات الداعمة في السلسلة مثل الجمعيات والتعاونيات، كما لم تستثنى الدراسة الميسرين أو المشرعين في السلسلة ممثلين بالسلطة المحلية. وللقيام بتنفيذ الدراسة تم تجهيز فريق عمل من ذوي الخبرات في القطاع المستهدف، وتم التواصل مع مختصين واستشاريين واخصائهم للاختبار والمفاضلة لاختيار فريق العمل.

قبل بدء بجمع البيانات من الميدان تم عقد ورشة عمل افتتاحية للاعبي سلسلة قيمة القطاع المستهدف، وتم تقسيمهم في مجموعات، حيث تمثل كل مجموعة وظيفة معينة في سلسلة القيمة المستهدفة، وفيها تم تعريف الحضور بالمشروع وأهدافه، وبعدها تم مناقشة أهم مشاكل القطاع على مستوى كل مجموعة (وظيفة) في السلسلة وتم تجميع البيانات الأولية لمشاكل كل وظيفة وما هي الحلول المقترحة لهذه المشاكل، قبل أن يتم تطوير استمارات جمع البيانات لتتناسب وتتلاءم مع القطاع المستهدف ومع لاعبي السلسلة.



المجموعات البؤرية والمخصصة لكل لاعبي السلسلة على حده لسلسلة قيمة التمر في مديرية تريم

خلال فترة الإعداد وتنفيذ الورش، تم إعداد قالب التقرير واستمارات جمع البيانات ورقياً وتحولها الى استمارة الكترونية لتسهيل جمع البيانات، وتضمنت الاستمارات جميع الإجابات والخيارات الممكنة والمحتملة لتسهيل عملية جمع البيانات وزيادة مستوى الدقة، كما تم إعداد نماذج تتبع للزيارات الميدانية ومستوى الانجاز للفرق الميدانية ونموذج تقرير إنجاز المهام الميداني، وأيضاً تم تجهيز ثلاثة أدلة لفريق العمل تضمنت دليل التعريف بمفاهيم سلسلة القيمة، دليل أخلاقيات العمل الميداني، ودليل الية جمع البيانات لتسهيل عمل الفريق.

بعد ذلك، تم تدريب فريق العمل (قادة الفرق + الماسحين الميدانيين) لمدة 5 أيام تدريبية، حيث تم تعريفهم بالمشروع وأهدافه وبأهمية المعلومات التي سوف يتم جمعها وأهمية صحتها ومصداقيتها لهدف الوصول للقيم الدقيقة بالتحليل واستنتاج التوصيات لتطوير القطاع، وكيفية تنزيل الاستمارة الالكترونية وتفعيلها وتجربتها وإدخال بيانات تجريبية لغرض التدريب وإرسال البيانات للنظام والتحقق من وصولها لضمان معرفة فريق العمل بكيفية استخدام التطبيق الإلكتروني الخاص بجمع البيانات بطريقة صحيحة. أشتمل التدريب أيضاً على جوانب متعلقة بأخلاقيات وضوابط العمل الميداني وكيفية التعامل مع المستهدفين، وكيفية تعبئة الاستمارة والنماذج والتقارير اليومية والنهائية لإنجاز المهمة، وباختتام يوم التدريب تم توزيع خطة العمل ومستندات وملحقات العمل الميداني وتوزيع العينة المستهدفة بين الفريق.



فترة تدريب فريق المسح الميداني

بعد الإعداد والتجهيز لكافة احتياجات الدراسة، انطلق فريق المسح الميداني لمقابلة الفاعلين (اللاعبين) في سلسلة قيمة القطاع المستهدف، واستمرت عملية المسح الميداني 10 أيام، حيث تم مقابلة اللاعبين في جميع حلقات ومستويات السلسلة وإرسال البيانات مباشرة الى قاعدة البيانات المجهزة مسبقاً لاستقبال البيانات عبر خوادم (SurveyCTO Collect) والبدء مباشرة بمراجعتها والتحقق منها وتعديل أي أخطاء وارادة من الميدان.

بحسب خطة الدراسة تم وضع منهجية واضحة لفريق العمل لعملية جمع البيانات في الميدان، حيث تم توزيع كشف العينة للفريق بحيث يتم إستهداف كافة لاعبي سلسلة القيمة المستهدفة، وشملت الدراسة عدة جوانب منها تقنية ومالية وموقع الإنتاج وبيئة العمل والمشاكل والمعوقات التي تواجه لاعبي السلسلة، وعند استكمال جمع البيانات يقوم قائد الفريق بالتحقق من اكتمال الاستمارات مع فريقه للتأكد من استيفاء كافة بيانات الاستمارة ليتم ارسالها الى خادم جمع البيانات. يقوم قائد الفريق أيضاً بمراجعة تقارير فريق المسح اليومي والتأكد من مستوى سير الإنجاز ومواكبته لخطة انجاز العمل، ومتابعته المتواصلة لفريق العمل من خلال مجموعة التواصل الاجتماعي (واتس اب) للوقوف على كل المستجدات التي تواجه الفريق وحل مشاكلهم فور حدوثها وتعميم أي ملاحظات بين الفريق وأيضاً تلقي أي تعليمات طارئة من قبل فريق البحث لتعميمها على الفريق.



فريق العمل اثناء جمع البيانات من الميدان

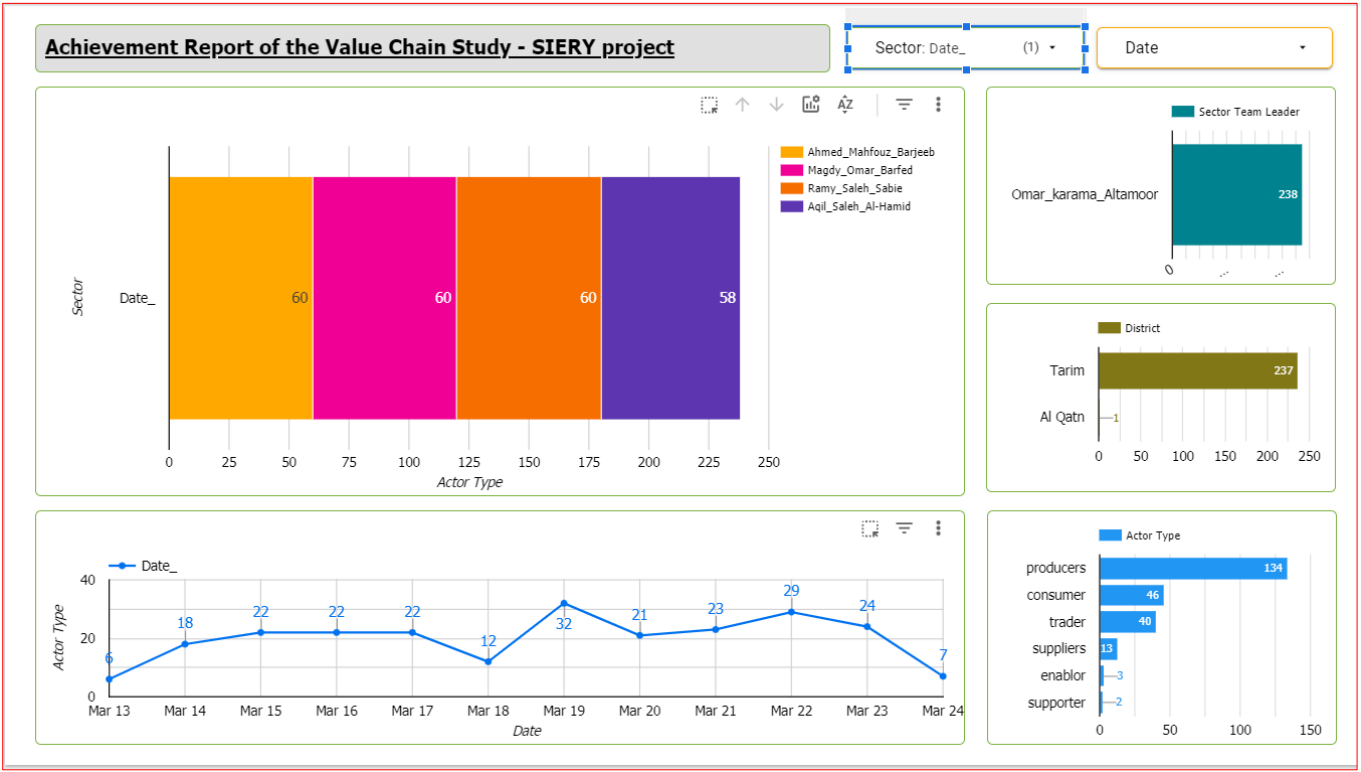
2.3.2 التحقق من البيانات (Data Verification)

للتحقق من صحة ودقة البيانات، تم تعيين مختص عمل لمراجعة والتحقق من البيانات، حيث تم تدريبه على كيفية استقبال البيانات ومراجعتها ومتابعة البيانات أولاً بأول، وبهدف تجنب تكرار البيانات والأخطاء من الماسحين الميدانيين ورفع جودة البيانات إلى أعلى كفاءة ممكنة.



فترة اجتماعات وتدريب فريق معالجة والتحقق من البيانات

خلال عملية جمع البيانات تم إنشاء لوحة تفاعلية وربطها بقاعدة بيانات الدراسة التي تصل من الميدان لمتابعة إنجاز فريق المسح الميداني وتوجيه الفريق للتركيز على جميع حلقات السلسلة وتتبع سرعة إنجاز الفريق والمناطق التي تم النزول إليها وعدد الاستمارات الواصلة الى قاعدة البيانات لكل لاعب في السلسلة كما في الشكل 3.



شكل 3 لوحة تفاعلية لتتبع عملية الإنجاز اليومي لفريق عمل جمع البيانات

بعد استكمال عملية جمع البيانات تم التحقق من منها عبر المختص بالتواصل هاتفياً مع عينة عشوائية من المستهدفين للتحقق من البيانات ومصادقتها ومطابقتها مع ما تم رفعه من الميدان واستكمال البيانات الناقصة وتصحيح البيانات غير المنطقية بالتنسيق مع قادة الفرق الميدانية والماسحين الميدانيين.

2.4 معالجة وتحليل البيانات (Data Processing and Analysis)

2.4.1 معالجة وتنظيف البيانات (Data Processing and Cleaning)

بهدف معالجة البيانات، تم تدريب مختص لكل دراسة لمراجعة البيانات ومعالجتها والتحقق منها، حيث تم تعريفه بألية العمل ومفهوم سلسلة القيمة وكيفية استقبال البيانات والتحقق منها ومراجعتها أولاً بأول لتجنب تكرار البيانات، أو أي عوائق أو معلومات غير صحيحة يتم رفعها من قبل فريق جمع البيانات في الميدان وتم ربط المراجع مع لوحة تفاعلية لمتابعة تدفق البيانات التي تصل من الميدان وتحديد مستوى إنجاز فريق المسح الميداني وتوجيه الفريق للتركيز على جميع حلقات السلسلة.



تدريب مختص المراجعة والمعالجة والتحقق من البيانات

اثناء عملية جمع البيانات، تم التحقق من صحة البيانات عبر مختص المراجعة والتحقق وبالتزامن مع فترة جمع البيانات، حيث تم التواصل هاتفياً مع عينات عشوائية من الاستثمارات الواصله الى قاعدة البيانات، وتم التحقق من بعض الاسئلة المهمة ومطابقتها بما تم الاجابة عنها بالاستمرارة وتم معالجة البيانات فور وصولها، واستكمال أي بيانات مفقودة بالتنسيق مع قادة الفرق الميدانية والماسحين الميدانيين.

بعد المعالجة والتحقق من البيانات، تم الاجتماع مع مختص الدراسة لمناقشة ألية تحليل البيانات وتنسيق العمل بين فريق المتابعة والتقييم والمراجع ومختص الدراسة من أجل كتابة المقالات في قالب التقرير وضمان ترابط المعلومات و تناسق التقرير، حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج Google Sheet تحليلياً فنياً

وإحصائياً واستخدام بعض الأساليب الرياضية والإحصائية للمتغيرات مثل المتوسطات الحسابية والمدى وأعلى قيمة وأقل قيمة والنسب المئوية وغيرها من المقاييس الإحصائية.

شملت الدراسة في تحليلاتها عدة جوانب منها تكاليف الإنتاج وأسعار البيع وهوامش الربح وقنوات تدفق المنتج عبر سلسلة القيمة المدروسة، والتدفق النقدي بين لاعبي السلسلة ورسم خارطة اللاعبين واستخدام نموذج التحليل الرباعي للمشكلة (تحليل سوات) واستعراض أهم المشاكل والتحديات وكيف يمكن معالجتها وأهم نقاط القوة والفرص وكيفية الاستفادة منها واقتراح توصيات لتطوير القطاع وتحسين أداء السلسلة مستقبلاً.



الاجتماعات مع مختص الدراسة والانفاق على الية التحليل وكتابة التقرير

2.4.2 تحليل البيانات (Data analysis)

تم تحليل البيانات الكمية والنوعية بطرق منهجية علمية بهدف الوصول الى المؤشرات المالية والاقتصادية الخاصة بسلسلة القيمة المدروسة، ومن أهم المؤشرات المدروسة في هذه التقرير هي القيمة المضافة الخاصة بلاعبي السلسلة وأين تتوزع أهم حصصهم في سلسلة القيمة، وما هو هامش الربح وهامش التسويق للاعبي سلسلة القيمة وغيرها من المؤشرات المالية والاقتصادية الضرورية لهذه الدراسة، حيث تم تصنيف البيانات إلى جزئين مؤشرات نوعية أو وصفية ومؤشرات كمية أو عددية وهي كالتالي:

2.4.2.1 البيانات الوصفية / النوعية (Qualitative Data)

تعتبر البيانات الوصفية من العمليات المجهددة في عملية التحليل، بسبب توحيد وترميز البيانات وتقسيمها على مستويات عدة وتصنيفها في مجموعات ليتم تحليلها، ومن أهم التحليل الوصفية للدراسة هي تحليل لاعبي ووظائف وقنوات سلسل القيمة، وتحليل سوات وبستل وتحليل المعوقات والمشاكل وتحليل استراتيجية التطوير للقطاع المستهدف.

2.4.2.2 البيانات الكمية (Quantitative Data)

هناك العديد من المؤشرات التي تم الاستناد عليها لقياس أداء وتحليل سلسلة القيمة، منها المؤشرات المالية والاقتصادية والضرورية لتقييم الأداء المالي للسلسلة كما ورد في (ماكفادين و واخرون، 2011)، حيث تم الحصول على بيانات هذه المؤشرات من استمارات جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة وأهم هذه المؤشرات ما يلي:

2.4.2.2.1 التكاليف المتغيرة (VC) (Variable Costs)

التكاليف المتغيرة أو التشغيلية هي التكاليف التي تتغير مع تغير عدد وحدات الإنتاج، أي عندما تزيد عدد وحدات الإنتاج تزيد التكاليف المتغيرة وعندما تقل تكاليف الإنتاج تقل معها التكاليف المتغيرة، ومثل التكاليف المتغيرة (أسمدة وأعلاف ووقود ومبيدات وعلاجات ولقاحات ونقل ومياه وعمالة انتاج المنتج أي عمالة مؤقتة وغيرها)، ويمكن الحصول على متوسط التكاليف المتغيرة (Average Variable Costs) وفق المعادلة الآتية:

$$\text{Average Variable Costs (AVC)} = \frac{\text{Total Variable Costs (TVC)}}{\text{Yield (Y)}}$$

وY: عدد وحدات المنتجة.

وTVC: إجمالي التكاليف المتغيرة.

• حيث AVC: متوسط التكاليف المتغيرة.

2.4.2.2.2 التكاليف الثابتة (FC) (Fixed Costs)

التكاليف الثابتة هي التكاليف التي لا تتغير مع تغير عدد وحدات الإنتاج وهي عكس التكاليف المتغيرة، أي هي تكاليف يتم دفعها سواء تمت عملية الإنتاج أو لم تتم، ومثل التكاليف الثابتة (رسوم واشتراكات وتكاليف صيانة وإيجارات وعمالة دائمة وغيرها)، ويمكن الحصول على متوسط التكاليف الثابتة (Average Fixed Costs) وفق المعادلة الآتية:

$$\text{Average Fixed Costs (AFC)} = \frac{\text{Total Fixed Costs (TFC)}}{Y}$$

• حيث AFC: متوسط التكاليف الثابتة. وTFC: إجمالي التكاليف الثابتة. وY: عدد وحدات المنتجة.

2.4.2.2.3 إجمالي التكاليف (TC) (Total Costs)

إجمالي التكاليف هي مجموع التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة، ويمكن الحصول على متوسط إجمالي التكاليف (Average Total Costs) وفق المعادلة الآتية:

$$\text{Average Total Costs (ATC)} = \text{AFC} - \text{AVC}$$

• حيث ATC: متوسط إجمالي التكاليف. وAFC: متوسط التكاليف الثابتة. وAVC: متوسط التكاليف المتغيرة.

2.4.2.2.4 الهلاك (اندثارات) (Dp) (Depreciation)

الإهلاك هو عبارة عن تناقص تدريجي مستمر في قيمة الأصول الثابتة ويتم تقدير نسبة الإهلاك بشكل سنوي، ويتم تقدير قسط أو نسبة الإهلاك بحساب كلفة الأصل مطروح منه قيمة البيع بعد الاستهلاك مقسوم على عمر الاستهلاك بالسنوات، ويمكن الحصول على قيمة الإهلاك السنوي (Depreciation) وفق المعادلة الآتية (عبداللطيف):

$$\text{Depreciation (Dp)} = \frac{\text{AFC} - dd}{\text{Time (T)}}$$

• حيث Dp: حصة الإهلاك. وAFC: متوسط التكاليف الثابتة. وdd: قيمة بيع الأصل بعد انتهاء فترة الإهلاك. وT: فترة الاستهلاك للأصل بالسنوات.

2.4.2.2.5 إجمالي المبيعات (TR) (Total Revenue)

إجمالي المبيعات أو الإيرادات والتي تشمل سعر البيع (Sale Value) وعائدات أخرى من المشروع، فهي عبارة عن عدد الوحدات المنتجة مضروبة في سعر البيع أو سعر السوق، ويمكن الحصول على إجمالي المبيعات (Total Revenue) وفق المعادلة الآتية:

$$\text{Total Revenue (TR)} = \text{Price (P)} * \text{Yield (Y)}$$

• حيث TR: إجمالي المبيعات. وP: سعر البيع/السوق. وY: عدد الوحدات المنتجة.

ويمكن الحصول على متوسط إجمالي المبيعات (Average Total Revenue) وفق المعادلة الآتية:

$$\text{Average Total Revenue (ATR)} = \frac{TR}{Y}$$

• حيث ATR: متوسط إجمالي المبيعات. وTR: إجمالي المبيعات. وY: عدد الوحدات المنتجة.

2.4.2.2.6 الأرباح (Pi) (Profit)

يعد مؤشر الأرباح من المؤشرات المالية المهمة في قياس كفاءة أداء الوحدات والمشاريع الاقتصادية (الفلوجي، 2016)، ويمكن الحصول على الأرباح (Profit) وفق المعادلة الآتية:

$$\text{Profit (Pf)} = \text{TR} - \text{TC}$$

• حيث Pf: متوسط صافي الأرباح. وTR: إجمالي المبيعات. وTC: إجمالي التكاليف.

ويمكن أيضا حساب إجمالي الربح (Gross Profit) وفق المعادلة الآتية:

$$\text{Gross Profit} = \text{Net Sales} - \text{Cost of Sales}$$

2.4.2.2.7 إجمالي هامش الأرباح (GM) (Gross Margin)

إجمالي هامش الأرباح هو مؤشر ومقياس قصير المدى لأداء المنشأة أو المشروع ومن المحددات لهذا المؤشر أنه لا يتعلق بالقيمة الزمنية للنقود (Lampkin & Measures, 1994, 2001). وإجمالي هامش الأرباح هو الفرق بين إجمالي الإيرادات وبين إجمالي التكلفة المتغيرة لأي منشأة، ويمكن إيجاد إجمالي هامش الأرباح عبر المعادلة الآتية (Barnard & Nix, 1979)،

$$\text{Gross Margin (GM)} = (Q * p) - \text{TVC}$$

- حيث GM: إجمالي هامش الأرباح.
- Q: كمية المنتج المباع.
- p: سعر كل وحدة مباعة.
- TVC: إجمالي التكاليف المتغيرة أو التشغيلية.

2.4.2.2.8 صافي الأرباح (NPf) (Net Profit)

صافي الأرباح عبارة عن متوسط قيمة المبيعات مطروح منه متوسط التكاليف المتغيرة والثابتة معاً، ويمكن الحصول على متوسط صافي الأرباح (Average Net Profit) وفق المعادلة الآتية:

$$\text{Average Net Profit (ANPf)} = \text{Average sale value (ASV)} - (\text{AFC} + \text{ACV})$$

- حيث ANPf: متوسط صافي الأرباح.
- ASV: متوسط قيمة المبيعات السنوية.
- AFC: متوسط التكاليف الثابتة.
- ACV: متوسط التكاليف المتغيرة.

2.4.2.2.9 القيمة المضافة (VA) (Value Added)

هي عبارة عن القيمة الإضافية والتي تتولد في كل مرحلة من مراحل الإنتاج والتسويق على طول سلسلة القيمة وتنتهي عند وصول المنتج إلى مائدة المستهلك النهائي، ويتم استخدام هذا المؤشر لقياس أهمية وتنافسية المشروع الإنتاجي وما مدى مساهمته في تعزيز الناتج القومي للبلاد، أي أنه كلما زادت كمية القيمة المضافة للمشروع كلما ازدادت مساهمة المشروع في زيادة الدخل القومي (الفلوجي، 2016)، ويعد هذا المؤشر من المؤشرات التخطيطية الضرورية في توزيع الموارد على المشاريع المختلفة لتحقيق المنفعة الاجتماعية (العزي، 1989).

ويمكن قياس القيمة المضافة بالنسبة للمنتج في سلسلة القيمة بالفرق بين إيرادات المبيعات وتكلفة المشتريات الخارجية والخدمات (تكلفة مستلزمات الإنتاج المباشر)، والمعادلة الآتية توضح آلية احتساب القيمة المضافة (Karpik & Belkaoui, 1990):

$$\text{Value Added (VA)} = \text{Revenue (R)} - \text{Variable Costs (VC)}$$

- حيث VA: القيمة المضافة على مستوى كل لاعب.
 - R: العائدات أو الإيرادات (مخرجات).
 - VC: التكلفة التشغيلية (مدخلات).
- بينما يتم تقدير القيمة المضافة بالنسبة للاعب أو حلقات أو مستويات السلسلة والذين هم بين المنتج والمستهلك بحساب فارق السعر بين سعر البيع وسعر الشراء (الفلوجي، 2016) كما يلي:

$$\text{Value Added (VA)} = \text{Sale Price (SP)} - \text{Purchase Price (PP)}$$

- حيث VA: القيمة المضافة على مستوى كل لاعب.
- SP: سعر البيع.
- PP: سعر الشراء.

حيث أن المعادلة السابقة هي نفسها التي يتم استخدامها في تقدير الهامش التسويقي (Marketing Margin) (MM) للاعب في سلسلة القيمة.

2.4.2.2.10 حصة القيمة المضافة (SoVA) (Share of Value added)

يستخدم هذا المؤشر في معرفة حصة أو نسبة كل لاعب في سلسلة القيمة المدروسة، وهي كما ورد في (Kulmiye, 2010) إنها نسبة القيمة عند كلاً من حلقة تصنيع المنتج و/أو حلقة توزيع المنتج أو حلقة مستوى تجار الجملة وتجار التجزئة وغيرهم من اللاعبين في السلسلة، ويمكن الحصول على هذه القيمة عبر قسمة القيمة المضافة عند مستوى أي لاعب في السلسلة على كافة القيم الخاصة بكافة لاعبي السلسلة، فمثلاً تكون القيمة المضافة عند المنتج عبارة عن سعر البيع

مطروح منها تكلفة الإنتاج، بينما القيمة المضافة عن لاعبي السلسلة الآخرين هي عبارة عن فارق القيمة بين سعر البيع وسعر الشراء مقسوماً على إجمالي القيمة المضافة لكافة لاعبي السلسلة، ويمكن الحصول على حصة القيمة المضافة عبر المعادلة الآتية (الفلوجي، 2016):

$$\text{Share of Value added (SoVA)} = \frac{\text{Value Added at Market Level (VA}_i)}{\text{Total Value Added (TVA)}} * 100$$

وVA_i: القيمة المضافة للاعب واحد في سلسلة القيمة.

• حيث SoVA: حصة/نسبة القيمة المضافة.

• وTCA: مجموع القيم المضافة لكافة لاعبي السلسلة.

أيضاً هناك مصطلح آخر اسمه (Share of Value) شبيه بـ (Share of Value added) وتطبيق SoV لمقارنة GMs للاعبين أو الجهات الفاعلة في السلسلة.

$$\text{Share of Value (SoV)} = \frac{GM_i}{TGM_{vc}} * 100$$

وGM_i: إجمالي هامش الأرباح للاعب الواحد في سلسلة القيمة.

• حيث SoV: حصة/نسبة القيمة المضافة.

• وTGM_{vc}: مجموع إجمالي هامش الربح لكافة لاعبي السلسلة.

2.4.2.2.11 الهامش التسويقي (MM) (Marketing Margin)

الهامش التسويقي هو مؤشر القيمة أو التكلفة المدفوعة للمعالجة والخدمات التسويقية للمنتج في كل مرحلة من مراحل الإنتاج (الفلوجي، 2016)، وهي عبارة عن الفارق بين سعر البيع وسعر الشراء للمنتج، ويمكن إيجاد قيمة الهامش التسويقي عبر المعادلة الآتية (Hag, 2011):

$$MM = \text{Sale Price (SP)} - \text{Purchase Price (PP)}$$

وPP: سعر الشراء.

وSP: سعر البيع.

• حيث MM: الهامش التسويقي.

2.5 كتابة التقرير والترجمة والنشر (Report Writing, Translation and Publication)

2.5.1 كتابة التقرير (Report Writing)

قام فريق الدراسة ببناء مخطط تفصيلي لما سيتضمنه التقرير في بداية التخطيط للدراسة، وعلى ضوء ذلك تم إعداد هيكل تقرير يتضمن عناوين الفصول والعناوين في كل فصل والجدول والرسوم البيانية والملحقات، حيث ساعد ذلك الفريق في إعداد المسودة الأولى للتقرير لعرض أبرز المخرجات والنتائج الأولية لفريق العمل، وإبداء الملاحظات لتطوير التقرير، وقام الفريق بمراجعة المسودة الأولى من التقرير وإعادة صياغتها وكتابتها وتصميم الرسومات البيانية والاشكال والجدول بمهنية، والخروج بالنسخة النهائية من التقرير لترجمتها و نشرها ومشاركتها مع الجهات المعنية.

2.5.2 ترجمة التقرير (Report Translation)

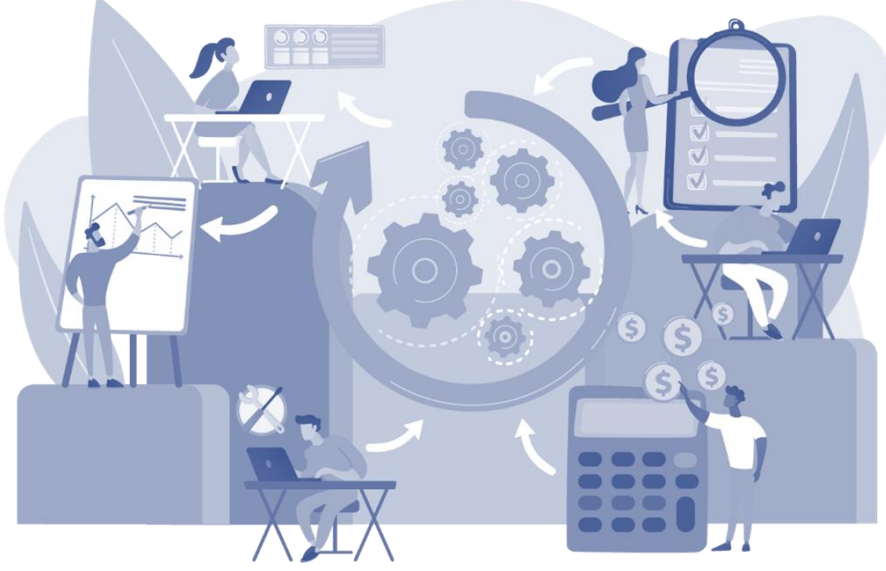
تم إعداد التقرير باللغة العربية منذ البداية، حيث تم الاستعانة باستشاري مختص بعد الانتهاء من إعداد النسخة النهائية للتقرير ليتم ترجمتها إلى اللغة الإنجليزية.

2.5.3 نشر التقرير (Report Publication)

بعد تصميم التقرير النهائي وطابعته وإصداره باللغتين (الإنجليزية والعربية)، يمكن مشاركته مع الجهات المعنية منهم أصحاب المصلحة واللاعبين في السلسلة، والجهات المانحة والمرتبطة بنفس القطاع، والجهات الرسمية وغيرهم.

استعراض النتائج وعرض المخرجات والنتائج والتوصيات سيساهم في تطوير سلسلة قيمة القطاع مستقبلاً، ويتضمن التقرير عرضاً مفصلاً بالفجوات التي يمكن معالجتها والكفاءات التي يمكن تعزيزها لدى أصحاب المصلحة في سلسلة القيمة، ويشمل التقرير مقترحات قد تساهم في تحسين ورفع كفاءة سلسلة قيمة القطاع ونموها بزيادة الإنتاج المحلي والصادرات وتقليل النفقات التشغيلية وهذا سيسهم بشكل كبير في رفع اقتصاد البلاد وتوفير فرص عمل كثيرة.

أيضا سيساعد التقرير الجهات المعنية والداعمة في سهولة اتخاذ القرارات وتصميم مشاريع مناسبة بناءً على احتياج أصحاب المصلحة في السلسلة ودعمها لتعزيز وتنمية سلسلة القطاع في اليمن. يمكن الحصول على الدراسة باللغتين (العربية والانجليزية) في موقع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في اليمن وسيتم الترويج لها عبر منصات التواصل الاجتماعي لإتاحة الفرصة لجميع الجهات والافراد المهتمين بالاطلاع عليها.



قطاع التمر في مديرية تريم – حضرموت قطاع واعد للاستثمار

3.1.1 ديناميكية نظام سلسلة قيمة التمر (Dynamic of Dates Value Chain System)

هناك عدد 4 مكونات أو عناوين رئيسية من خلالها سوف يتم تعريف وفهم ديناميكية نظام سلسلة قيمة التمر المعقدة في مديرية تريم وهذه العناوين هي:

أولاً: تعريف مراحل ولاعبي ووظائف سلسلة قيمة التمر،

ثانياً: آلية عمل مراحل السلسلة مع تحليل سوات وبستل وتعريف قنوات التداول (بيع وشراء) بين لاعبي السلسلة،

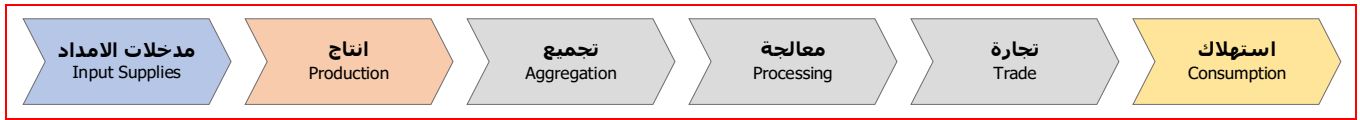
ثالثاً: وصف عملية التدفقات الكمية والنقدية بين لاعبي السلسلة وتحليل ربحية (هامش الربح) لاعبي سلسلة قيمة التمر،

رابعاً: تحليل قنوات وهامش التسويق كل لاعب على مستوى كل قناة تسويق، وتفصيل هذه العناوين كالتالي:

3.1.1.1 تعريف سلسلة قيمة التمر (Dates' Value Chain Definition)

3.1.1.1.1 مراحل سلسلة قيمة التمر (Stages of Dates' Value Chain)

استطاع فريق الدراسة تقسيم وفرز وتجميع جميع لاعبي سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم الى عدد 6 مراحل، بدءاً من المدخلات ثم الإنتاج وتنتهي عند الاستهلاك النهائي للتمر، وبينهم تأتي مراحل التجميع والمعالجة والتجارة، والشكل 4 يوضح مراحل سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم، وسيتم تفصيل كل مرحلة على حدة في العناوين التالية.



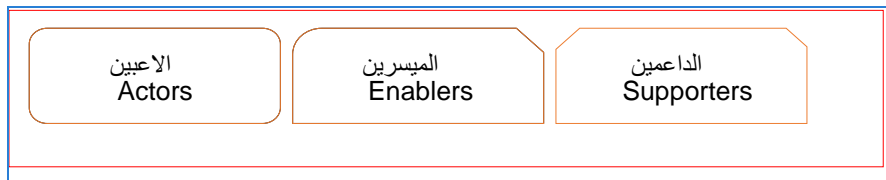
شكل 4 مراحل سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم - حضرموت - اليمن (بيانات اولية، 2022)

3.1.1.2 لاعبي ووظائف سلسلة قيمة التمر (Players and Functions of Date Value Chain)

من أجل معرفة آلية عمل وديناميكية سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم تم تعريف لاعبي ووظائف السلسلة كما هو موضح في الشكل 14 ويمكن توزيع اللاعبين والوظائف وفق مراحل سلسلة قيمة التمر كالتالي:

- **مرحلة مدخلات الإمداد:** وفيها 3 أنواع من اللاعبين ووظائفهم هي موردين مدخلات الانتاج وموردين أدوات التعبئة والتغليف وموردي الشتلات، وسوف يتم التطرق لكل مرحلة مع لاعبيها ووظائفهم بالتفصيل في العناوين القادمة.
- **مرحلة الانتاج:** وتتضمن المنتجين (مزارعين التمر) حيث إن حوالي 8% فقط من المزارعين هم أعضاء بالجمعيات في المديرية. وبلغت نسبة الأراضي المزروعة بالخيزل المشتركة لعدة منتجين حوالي 15% من إجمالي أراضي ومزارع التمر في مديرية تريم حيث يبلغ عدد الشركاء ما لا يقل عن 2 أفراد.
- **مرحلة التجميع والمعالجة والتجارة:** وتضم فيها 6 أنواع من اللاعبين ووظائفهم هي منتجين كبار (مجمعين) ووسطاء (مجمعين) وتجار جملة معالجين وتجزئة معالجين، وأيضاً هناك تجار تجزئة وتجار جملة دون عمل أي معالجات للمنتج.
- **آخر مرحلة في السلسلة هي مرحلة الاستهلاك:** وتضم فيه نوعين من المستهلكين هما السوق المحلي والاستهلاك الذاتي والذي يذهب الى الأسرة والجيران والعامّة من الناس.

ليس معنى ن نهاية مراحل السلسلة ينتهي معها جميع لاعبي السلسلة، فهناك لاعبين آخرين يمكن تسميتهم باللاعبي الثانويين في السلسلة، وهم عبارة عن



ميسرين وعن داعمين للسلسلة، ويبين شكل 5 أشكال كلاً من لاعبي السلسلة الأساسيين والثانويين. والعناوين الآتية سوف توضح تفاصيل مراحل ولاعبي وأنشطة سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم.

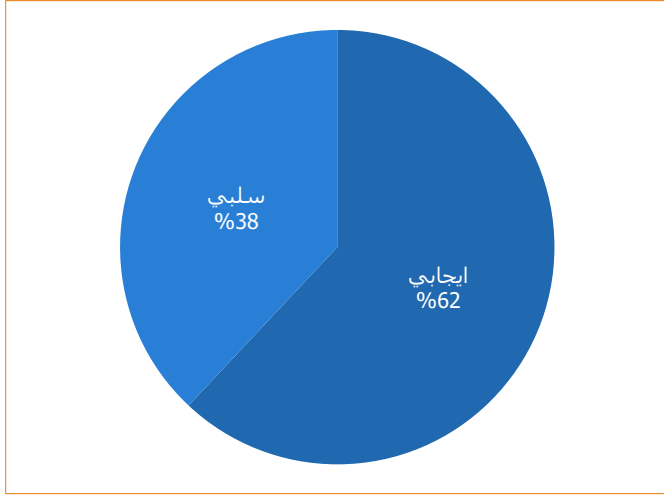
شكل 5 يوضح أشكال لاعبي وميسري وداعمي سلسلة القيمة

3.1.2 آلية عمل مراحل سلاسل القيمة وتحليل سوات وبستل (Mechanism for the Work of Value Chain Stages and SWOT and PESTLE Analysis)

يعد تجار المواد أو مزودي مدخلات الإنتاج في مديرية تريم هم المصدر الرئيسي لتزويد مزارعي التمور بالمدخلات الأساسية لزراعة وإنتاج التمور، حيث يلعب موردي مدخلات سلسلة قيمة التمر دور هام في تزويد المنتجين باحتياجاتهم والتي تمكنهم من الاستمرار في زراعة وإنتاج التمور سواء كانت تلك الاحتياجات داخلية أو يتم استيرادها من الخارج، وتختلف أدوار موردي المدخلات الأساسية في السلسلة بحسب طبيعة أعمالهم، ووفقاً للدراسة فمنهم من يعمل على توفير شبكات

الري والأسمدة الكيماوية والمبيدات بأنواعها، وآخرون يعملون على توفير أدوات السلامة الشخصية و الآلات المستخدمة في رش المبيدات والأسمدة وكذا الآلات التي تستخدم في عمل الحطوف (الجور) لزراعة فسائل النخيل، وأيضاً المقصات المستخدمة في جني الثمار وتشذيب النخلة، وغيرها من المستلزمات التي يحتاجها مزارعي التمور.

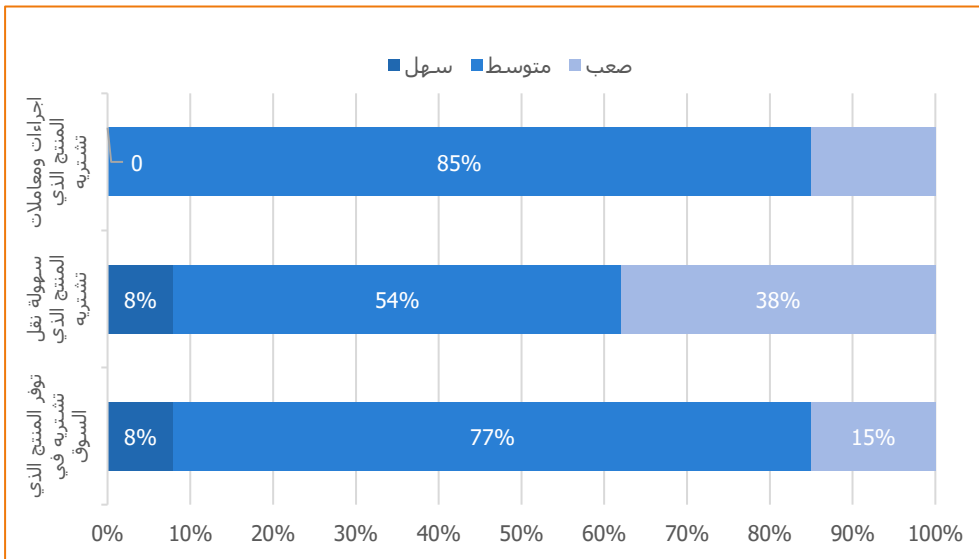
ولكن معظم مدخلات زراعة وإنتاج التمور التي يوفرها تجار المدخلات في مديرية تريم يتم استيرادها من الخارج، ويرى نسبة ما يقارب 62% من تجار المدخلات إن الاستيراد من الخارج له أثر إيجابي على قطاع التمور، وقد توزعت إجاباتهم بالتساوي بأن الاستيراد يعمل أولاً على تخفيض سعر المدخلات وبالتالي قدرة المزارعين على شراء واستخدام تلك المدخلات الأمر الذي يعود عليهم بالفائدة نتيجة بيع كميات أكثر من تلك المدخلات، وثانياً أن الاستيراد للمدخلات يعمل على إشباع فجوة الطلب على المدخلات في السوق.



في حين كانت إجابات 38% من موردي المدخلات أن من الآثار السلبية للاستيراد هو ارتفاع أسعار المدخلات مؤخراً وذلك بسبب القيود المفروضة على الاستيراد مما زاد من تكاليف تلك المدخلات.

بينما يرى حوالي 14% من موردي المدخلات أن الاستيراد من الخارج له أثر إيجابي، والسبب في ذلك أن الاستيراد يؤدي إلى زيادة الطلب على المنتج، وإشباع فجوة الطلب على المنتج في السوق، والشكل 7 يوضح آراء مزودي المدخلات حول تأثير الاستيراد.

تظهر البيانات في الشكل 8 أن أغلب تجار المدخلات في قطاع التمور في مديرية تريم يواجهون بعض الصعوبات في إجراءات ومعاملات شراء المدخلات من الخارج حيث أشار إلى ذلك 15% وذلك بسبب القيود المفروضة مؤخراً على

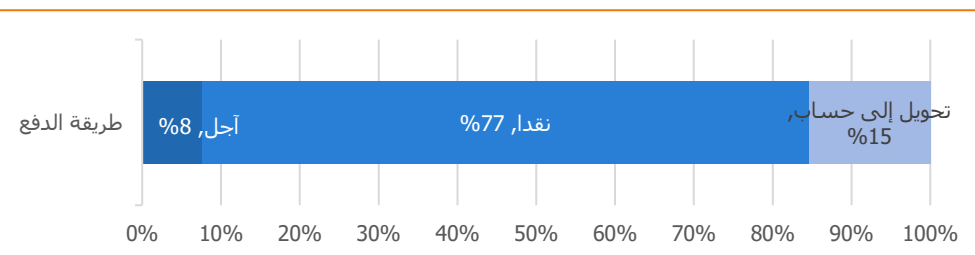


الاستيراد وخاصة الأسمدة والمبيدات الزراعية، في حين ذكر 85% من تجار المدخلات أن إجراءات ومعاملات الشراء من الخارج ليست سهلة وليست صعبة (متوسطة)، معطين إجاباتهم بتوفر موانئ بحرية ومنافذ برية قريبة من مديرية تريم (ميناء الشحر وميناء المكلا وميناء نشطون المهرة وميناء عدن ومنفذ الشحن) والتي تسهل وصول هذه المدخلات من الخارج.

لكن كما هو واضح من الشكل 8 أن تجار المدخلات في قطاع التمور في مديرية تريم يواجهون بعض الصعوبات في نقل المنتج الذي يشترونه أو

يستوردونه وذلك بسبب عدم صيانة الطرقات وكثرة نقاط التفتيش الأمنية حيث أشار إلى ذلك 38%، في حين ذكر 54% منهم أن عملية نقل المنتج ليست سهلة وليست صعبة (متوسطة)، وأشار 8% إلى سهولة نقل المنتج الذي يشترونه إلى مخازنهم.

أما بالنسبة لتوفر المنتج الذي يشتريه موردي المدخلات في قطاع التمور فإن نسبة 8% أشاروا إلى سهولة توفره، ولكن الأغلبية من تجار المدخلات 77% يتفقون على أن توفر المنتج في السوق ليس بالعملية السهلة أو الصعبة (متوسطة)، في حين يرى ما نسبته 15% أن هناك صعوبة في توفر المنتج والتي تكمن في عدم مقدرتهم الحصول عليه بسبب التذبذب في سعر صرف العملة المحلية (الريال اليمني) مقابل الدولار الأمريكي، لأن عمليات الشراء من الخارج أو من الوكلاء في الداخل تتم بالدولار الأمريكي بينما البيع للمنتجين بالريال اليمني.

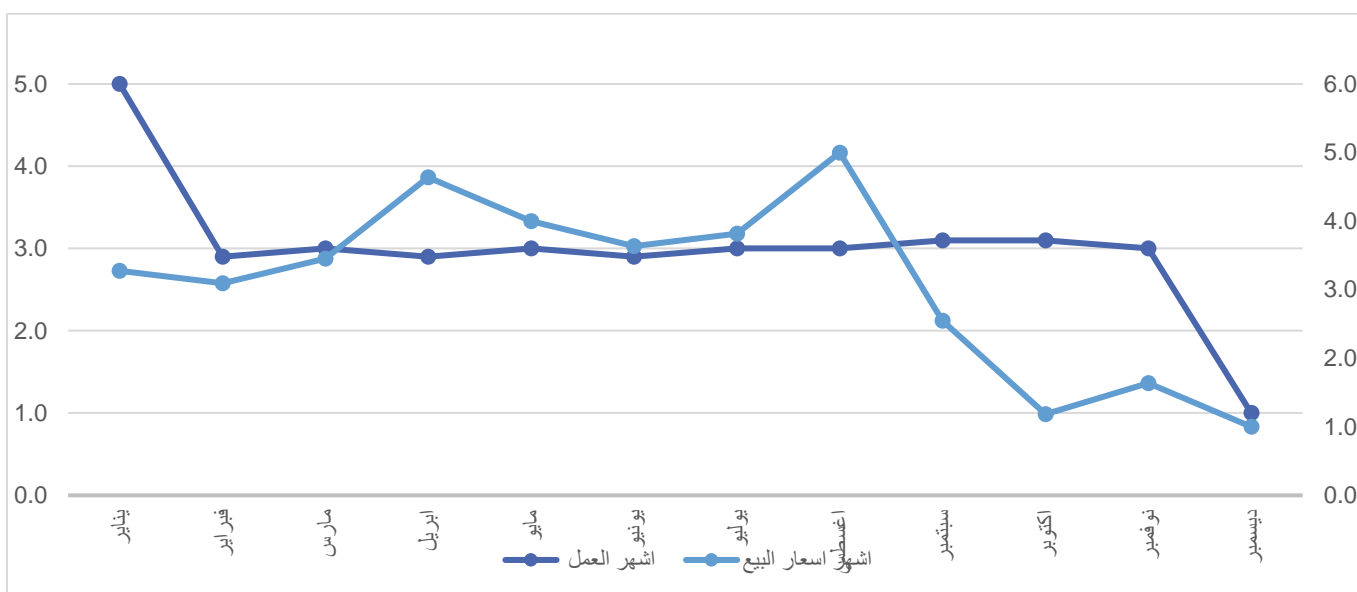


يظهر الشكل 9 طريقة الدفع عند الشراء بين تجار مدخلات إنتاج وزراعة وتسويق التمر وبين عملائهم ويتضح من الشكل أن 8% فقط من تجار المدخلات طريقة الدفع لديهم بالأجل، وضمائم الدفع بالأجل هي الثقة المتبادلة بين الطرفين،

بينما 77% من التجار طريقة الدفع بينهم وبين عملائهم تكون نقداً، في حين أن 15% منهم يتم التعامل فيما بين تجار المدخلات وعمالهم عن طريق التحويل إلى الحساب.

يظهر من الشكل 9 أن أفضل شهر للعمل خلال السنة بالنسبة لتجار مدخلات قطاع التمور في مديرية تريم هو شهر يناير ومن بعده ينخفض مستوى العمل تدريجياً ويقف العمل في شهر فبراير، ثم يستقر العمل من شهر فبراير إلى شهر نوفمبر مع صعود أو هبوط خفيف جداً خلال هذه الفترة، ليهبط إلى أقل مستوى عمل في شهر ديسمبر، ثم تبدأ الزيادة في النشاط التجاري لدى تجار المدخلات حتى تعود إلى شهر يناير لتبدأ معها دورة عمل جديدة، بالمقابل فإن أسعار البيع تكون أعلى ما يمكن في شهر أغسطس وتتناقص أسعار البيع تدريجياً حتى شهر ديسمبر والذي يكون فيه أقل سعر للبيع، ومن بعده تتصاعد أسعار البيع حتى شهر أبريل، ثم تعود الأسعار بالانخفاض والصعود قليلاً خلال الفترة من شهر مايو وحتى شهر يوليو، ثم يبدأ سعر البيع بالصعود من جديد خلال شهر أغسطس ليبدأ دورة جديدة.

ويخلص الشكل 9 أن شهر يناير هو أفضل الأشهر عملاً وسعر بيع لموردي المدخلات يليه بعد ذلك شهر أغسطس، في حين أن شهر ديسمبر هو أسوأ الأشهر عملاً وسعراً لموردي المدخلات.



شكل 9- أشهر العمل والبيع الخاصة بتجار مدخلات الامداد في قطاع التمور في مديرية تريم
5=أكثر/أفضل جدا. 4=أكثر/أفضل. 3=متوسط. 2=أقل/أسوء. 1=أقل/أسوء جدا.

بالنظر إلى مستوى رضى لاعبي سلسلة قيمة التمر في تريم عن البنية التحتية بشكل عام في مديرية تريم فإن نسبة 25% من اللاعبين غير راضين عن البنية التحتية بشكل عام، و54% منهم راضين إلى حد ما، بينما النسبة الباقية وهي 21% راضين تماماً عن خدمات البنية التحتية بشكل عام.

وعند النظر إلى تفاصيل البنية التحتية، يوجد هناك 7 خدمات كما في الشكل (11). خدمة الكهرباء كانت من أكثر الخدمات الغير راضين عنها تجار المدخلات وبلغت نسبتهم 36%، ويعود السبب في ذلك إلى انقطاع التيار الكهربائي بشكل مستمر ويومي، وكذا ضعف التيار الكهربائي، وأيضاً ارتفاع أسعارها.

وكانت ثاني الخدمات التي لم تثل الرضا من قبل لاعبي السلسلة هي خدمات الطرق وسهولة التنقل بنسبة 30%، ويعود السبب في ذلك إلى عدم الاهتمام بالطرق وصيانتها من قبل الجهات المعنية، وهذا يسبب مشاكل لوسائل النقل وتعطلها بشكل متواصل، وأيضاً انقطاع خطوط النقل بسبب السيول ثناء الامطار، إضافة إلى ذلك عدم وجود اللوحات التحذيرية على جانبي الطرق.

في حين أن خدمات الاتصالات والإنترنت كانت الخدمة الثالثة ترتيباً في عدم رضى تجار المدخلات عنها بنسبة 29%، بسبب كثرة الانقطاعات وعدم الاستقرار بشكل مستمر وأحيانا تنقطع نهائياً عن الخدمة وأيضاً ضعف التغطية في بعض المناطق وكذلك ارتفاع أسعار الاستهلاك.

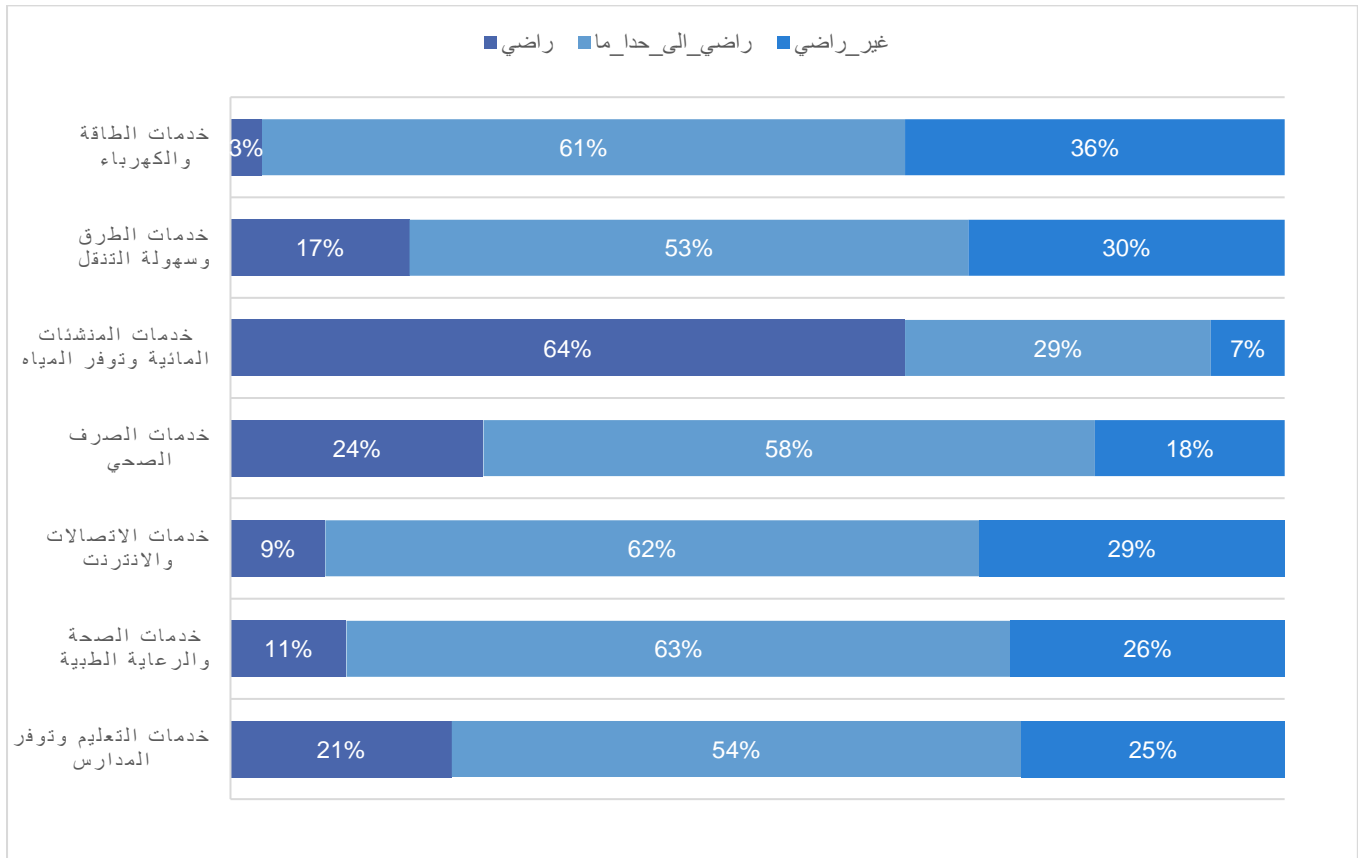
وتأتي خدمة الصحة والرعاية الطبية في المرتبة الرابعة من حيث عدم رضى تجار المدخلات عنها بنسبة 26%، والسبب يعود إلى قلة المرافق الصحية المتوفرة في المديرية، وضعف الخدمات الصحية المقدمة من المرافق الصحية الموجودة والتي ينقصها الكوادر الطبية المتخصصة، إضافة إلى ذلك ارتفاع أسعار الادوية.

بينما أتت خدمة التعليم وتوفر المدارس في المرتبة الخامسة بالنسبة لعدم رضى تجار المدخلات عنها بنسبة 25%، والسبب قلة المرافق التعليمية أو بعدها عن البعض، بالإضافة إلى قلة الكوادر التعليمية ذوي الخبرة والكفاءة.

وحققت خدمات الصرف الصحي المرتبة السادسة في عدم رضى تجار المدخلات عنها بنسبة 18%، وذلك بسبب طفق مجاري الصرف الصحي في الطرقات مما يسبب الضيق وعدم الراحة للمواطنين وتجار المدخلات بسبب الروائح المتصاعدة من هذه المجاري.

وجاءت في ذيل القائمة خدمة المنشآت المائية وتوفر المياه من حيث عدم رضى تجار المدخلات في قطاع التمور بنسبة 7%، بسبب الضعف في الخدمة وارتفاع سعرها.

وبالمقابل فإن تجار المدخلات في قطاع التمور يرون أن أفضل خدمة هي المنشآت المائية وتوفر المياه في المنطقة بشكل مرضي وبلغت نسبة التجار الراضين إلى حد ما عن هذه الخدمة 93% ويقولون أن المياه متوفرة والخدمة جيدة، في حين أن نسبة 7% من تجار المدخلات غير راضين عن هذه الخدمة والسبب في ذلك ضعف في الخدمة وارتفاع سعرها.



شكل 10 مستوى رضى تجار المدخلات على البنية التحتية في مديرية تريم

3.1.2.1 تحليل سوات وبستل (المدخلات) (SWOT and PESTLE Analysis –Input supplies)

بشكل عام، تم اعتماد تحليل سوات وبستل وترتيب النقاط وفق تكرارية ذكر النقطة بين لاعبي السلسلة وليس وفق الأهمية كما في تحليل المشاكل/التحديات، والنتائج التالية تفاصيلها على مستوى كل لاعب في ملحق: تفاصيل تحليل سوات وبستل (SWOT and PESTLE Analysis Details)، وفي العناوين التالية سوف يتم مناقشة تحليل سوات وبستل لكل مرحلة من مراحل سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم.

نقاط القوة (Strengths)

أظهرت الدراسة أن نقاط القوة التي يتميز بها القطاع في مرحلة المدخلات اقتصادية متمثلة في القدرة على توفير المدخلات بنسبة تكرارية 23% حيث يقوم تجار المدخلات بتوفير الأسمدة والمبيدات والتقنيات الزراعية وشبكات الري بالإضافة إلى توفيرهم للفاسائل وكذلك أدوات جني المحصول والمعالجة كالأكياس والجواني، كما أن من نقاط القوة الاقتصادية معرفتهم بالأسواق بنسبة تكرارية 18% وهذا يعزز نمو سوق المدخلات لقطاع التمور، وامتلاك أيادي عاملة مؤهلة بنسبة تكرارية 14% وخصوصاً في عمل الشتلات أو الفاسائل المحسنة، كما أن لديهم خبرة متراكمة وبنسبة 14%، كما يتحلى تجار الإمدادات في مرحلة المدخلات بالصبر والمثابرة وبنسبة تكرارية 9% حيث من المتعارف عليه لديهم أنهم يقومون ببيع مستلزمات الإنتاج للمزارعين والمنتجين على أن يتم سداد ثمن تلك المستلزمات إما نقداً، أو دفع جزء من الثمن وباقي الثمن يسدد بعد حصاد المحصول .

الفرص (Opportunities)

تداخلت الفرص لهذه المرحلة ما بين مؤسسية تتمثل بتوافر التوعية عبر الدورات التدريبية وبنسبة تكرارية 27%، كما أن بيئة تريم مناسبة للتمر وبنسبة تكرارية 13% وهذا ما يجعل تواجدهم في مديرية تريم بقوة حيث أن عددهم بحسب إحصائيات الدراسة 48 تاجر إمداد (مدخلات) وذلك من أجل تغطية متطلبات

المزارعين والمنتجين، بالإضافة الى توفر المياه وبنسبة تكرارية 13% وخصوصاً في تجهيزهم، ومن ثم زيادة الطلب كفرصة اقتصادية لاستمرارهم وبنسبة تكرارية 13%.

نقاط الضعف (Weaknesses)

كانت أغلب نقاط الضعف في هذه المرحلة تقنية متمثلة في عدم توفر الآت خدمة النخيل وبنسبة تكرارية 40% وهذا يرجع الى ضعف القدرة الشرائية للمزارعين لشراء هذه المعدات بالإضافة الى اتباعهم للوسائل التقليدية في رعاية النخيل وبإدخال المدخلات الحديثة في زراعة النخيل والتدريب عليها سيعمل على تقليل الجهد والوقت في رعاية النخيل وبالتالي زيادة الطلب على هذه المدخلات وانتعاش سوق المدخلات، واجتماعيا بوجود أعباء ومسؤوليات كبيرة وبنسبة تكرارية 20%، واقتصادياً بأن موقع المتاجر غير مناسب وبنسبة تكرارية 20% وعدم توفر مخازن وبنسبة تكرارية 20%.

التحديات / التهديدات (Threats)

تواجه مرحلة المدخلات في تريم لقطاع التمور تهديدات متعددة متمثلة في التهديد الاقتصادي بتقلب الأسعار وبنسبة تكرارية 50% وخصوصا ان معظم عمليات البيع تتم بالأجل، كما ان أسواق توريد المدخلات بعيدة وبنسبة 8%، وارتفاع أجور العمالة 8% وقلة الاهتمام بزراعة النخيل وبنسبة تكرارية 8% وهذا يحد من طلب المزارعين والمنتجين للمدخلات.

ينتج النخيل ثماره سنوياً بعد مجموعة من العمليات الشاقة التي يقوم بها المزارعين في مديرية تريم فيالغرم من أن النخيل من النباتات المقاومة للجفاف والملوحة ودرجات الحرارة العالية إلا أنه من أجل الحصول على إنتاج عالي وثمار ذات جودة لا بد من إجراء مجموعة من عمليات الخدمة للنخيل تبدأ معظمها من بداية اعتدال درجات الحرارة في أكتوبر ونوفمبر من كل عام وتستمر حتى حصاد المحصول في يونيو ويوليو من كل عام.

وبسبب موت النخيل نتيجة الإصابة بحشرة دوباس النخيل *Ommatissus lybicus* التي غزت محافظة حضرموت في بداية الألفية واستمرت في الانتشار بشكل كبير وكانت لها تأثيرات كبيرة بحلول عام 2012 حيث قضت على كثير من النخيل في وادي حضرموت ولهذا السبب وأسباب أخرى منها كبر سن بعض النخيل وجرف السيول لوحدات النخيل يقوم المزارعين بإعادة زراعة النخيل من أجل سد الفراغات وزيادة الإنتاج ويعتمد المزارعين على بعض المصادر لتوفير فسائل النخيل أما من النخيل الامهات التي تنتج فسائل في حقولهم أو من خلال شراء الفسائل من مزارعين آخرين وهذه تسمى بالعادة (قلية) إذ يتم إزالة الفسائل عند ظهورها في ساق أمهات النخيل بعد أن تصل إلى عمر 3 سنوات بشكل يضمن إزالة جميع جذورها وبقطع نظيف من الساق حتى تنتج عملية النقل أما الطريقة الثالثة فهي من خلال شراء الفسائل الجاهزة والتي يتم استيرادها من الخارج وبيعها في مشاتل متخصصة في قرى ومديريات وادي حضرموت.

وتتم عملية الزراعة عادة في شهري ديسمبر ويناير التي تشهد اعتدال درجة الحرارة حتى لا تتعرض الفسائل لدرجات الحرارة العالية ولنجاح الزراعة وتقل نسبة موت الفسائل ولهذا الغرض أيضاً يتم تربيط سعف النخيل بشكل يحمي القلب (القمة النامية) حتى لا تتعرض للحرارة أو الجفاف ويموت وتموت إثر ذلك الفسيلة ثم بعد ذلك يتم تعاهد الفسيلة بالري والتسميد وحمايتها من الآفات الحشرية حتى تنمو وتتمكن من تثبيت جذورها في الأرض والنمو حتى تصل إلى مرحلة الإنتاج التي عادة ما تبدأ بعد 3 إلى 5 سنوات من زراعة الفسائل حسب الرعاية وخصوبة التربة الزراعية وصنف النخيل.

ولرعاية النخيل هنالك مجموعة من الممارسات التي يقوم بها مزارعي النخيل في مديرية تريم يمكن ذكرها في النقاط التالية:

- **ري النخيل:** يعتمد مزارعي النخيل على مياه الآبار لري النخيل ولذلك يتكلف المزارعين تكاليف ضخ المياه من عمق الأرض وري النخيل وما يزيد من تكاليفها إتباع ري تقليدي واستخدام مجاري ترابية لنقل المياه إلى مواقع الحقول ما يسبب إهدار المياه وأيضاً نمو كثيف للحشائش حول النخيل التي تنافس النخيل على المياه والغذاء.
- **إزالة الحشائش:** كنتيجة طبيعية لإضافة المياه إلى التربة تنمو الحشائش حول النخيل بكثافة ويقوم المزارعين بإزالتها، ولكن في مراحل متأخرة وذلك لأن المزارعين يستفيدون منها كأعلاف للمواشي والأغنام وهذا يعكس سلباً على النخيل حيث تكون هذه الحشائش قد امتصت كميات كبيرة من العناصر الغذائية من التربة التي كانت مخصصة للنخيل.
- **حرارة التربة:** عملية موسمية هامة تجرى بالعادة ما بين ديسمبر ومارس من كل عام من أجل تقليب التربة وتكسيرها لتسهيل امتصاص الماء ونمو وانتشار الجذور.
- **التسميد:** يستخدم المزارعين المخلفات الحيوانية والنباتية لتسميد النخيل إذ تبين من البيانات أن 63% من المزارعين يستخدمون المخلفات الحيوانية والوزف في حين ذكر 47% أنهم يستخدمون بعض الإضافات من الأسمدة الكيميائية مع مياه الري لتسميد النخيل من أجل الحصول على إنتاج أعلى ونخيل ذو صحة جيدة، وعند تحليل الوضع لا يبدو أن المزارعين يتبعون الأسلوب الصحيح في معاملة المخلفات الحيوانية وتخديرها بالشكل الصحيح ما يعطي نتائج أقل من المتوقعة.
- **التكريب والخف والتقليم:** هي عملية هامة خصوصاً من أجل تقليل الأثر الناتج عن الإصابة بحشرة دوباس النخيل حيث تضع الحشرة بيوضها في قواعد السعف ولذلك يتم إزالة السعف الجاف والميت دائماً لتسهيل عملية الحصاد وتقليل الإصابة بالدوباس كما يتم خف الثمار والعناقيد الزائدة والمصابة وتقويمها حتى يسهل حصادها وتتدلى إلى الأسفل.
- **التلقيح:** النخيل من النباتات وحيدة الجنس حيث لا تحمل النخلة إلا نوع واحد من الشماريخ الزهرية أما المذكرة والتي تسمى بالفحل أو المؤنثة ويتم تلقيح النخيل يدوياً حيث توضح الشماريخ المذكرة داخل الشماريخ المؤنثة (العذق – العراجين) وترتبط حتى يتم التلقيح.
- **المكافحة:** يلجئ المزارعين إلى عملية المكافحة للحد من آثار الإصابات الحشرية التي تهاجم النخيل أهمها دوباس النخيل وسوسة النخيل وحفار ساق النخيل وتسبب أضرار كثيرة على الإنتاج وجودته ويواجه المنتجين تحديات كبيرة في هذه العملية.
- **تغطية وتكميم عذوق النخيل (العراجين):** تبدأ هذه العملية بشكل مبكر قبل وصول الثمر إلى مرحلة النضج في أشهر مارس وأبريل حتى يتم حماية العراجين من الأمطار وأيضاً لمنع تساقط الثمار عند نضوجها ومن الرياح الجافة والإصابات الحشرية وتساعد هذه العملية على الحصول على ثمار نظيفة ولها قابلية تسويق أفضل.
- **الحصاد:** بمهارة عالية يقوم المزارعين بالتسلق على النخيل من أجل جمع المحصول والذي يكون جاهز للتسويق ابتداءً من مرحلة الرطب والبعض ينتظر حتى تمام النضج وبداية مرحلة الثمر حتى يعمد إلى الحصاد وبيع المحصول وكل ذلك متعلق بالطلب وقابلية الصنف للتسويق كرطب أو ثمر.



صور لمنتجين (مزارعين) سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم

3.1.2.2.1 تحليل تكاليف الإنتاج (Analysis of Production Costs)

لتنفيذ مشروع خاص بمنتجات سلسلة قيمة التمر (مزارعين التمر) وبمساحة 24,000 متر مربع، فسوف يكلف المشروع حوالي 43,622,216 ريال يمني، منها حوالي 17.8% تكاليف إنشائية والتي تساوي 7,774,790 ريال يمني، وباقي التكاليف تشغيلية كما هو موضح في الجدول 3، على افتراض أن الأرض مستأجرة ومياه الري مشتراه.

والتكاليف الإنشائية/الثابتة تخصص لشراء الأدوات والفسائل وشبكات الري وتستهلك خلال سنوات لذلك تم وضع نسبة إهلاك محددة لكل نوع من التكاليف. حيث ستكون إجمالي تكاليف الإهلاك السنوي (Dp) 2,302,954 ريال يمني، بينما الجزء الآخر للتكاليف هي التكاليف التشغيلية والتي بلغت نسبتها من إجمالي التكاليف ما يقارب 82.2%، وكما هو واضح في الجدول 3، فالتكاليف التشغيلية تتمحور في دفع إيجار الأرض وشراء المياه والشتلات والعمالة والأسمدة والمبيدات وغيرها من الاحتياجات الضرورية لزراعة التمر خلال الأربع السنوات الأولى من إنشاء المزرعة والتي تكون فيها الفسائل في مرحلة ما قبل الإنتاج.

مما سبق يمكن القول أنه من أجل بناء وتأسيس مشروع لمنتجات سلسلة قيمة التمر (مزارعين التمر) في مديرية تريم لمساحة 24,000 متر مربع فإن إجمالي التكاليف الكلية (الثابتة والتشغيلية) تبلغ حوالي 43,622,216 ريال يمني، ومتوسط تكاليف الإنتاج السنوي بعد حساب قيمة الإهلاك + التكاليف التشغيلية تبلغ حوالي 9,537,595 ريال يمني، لإنتاج حوالي 16,416 كيلو جرام سنوياً، ويمكن القول أن إنتاج كيلو واحد من التمر يحتاج 580 ريال يمني قبل استخراج كمية الفاقد من التمر، فيما تبلغ تكلفة الإنتاج للكيلو الواحد استخراج كمية الفاقد حوالي 652.8 ريال يمني، وفي العنوان القادم سوف يتم دراسة ربحية واقتصادية تنفيذ مثل هذه مشاريع.

جدول 3 متوسط كمية وتكلفة مدخلات منتج التمر لمساحة 2.4 Ha / سنة بالريال اليمني (YR) (بيانات أولية، 2022)

ملاحظات نسبة الإهلاك ...	الإجمالي	المبلغ	الكمية	الوحدة	البيان	
التكاليف الإنشائية / ثابتة						
33%	4,378,000	22,000	199	عدد	فسائل	
33%	28,490	28,490	1	قطع	أدوات الحفر والتقليم	
20%	1,801,800	9,900	182	متر	شبكات ري	
5.25%	38,500	3,850	10	عدد	أواني تجميع	
33%	1,078,000	4,400	245	عدد	سلال	
25%	450,000	300	1500	عدد	أكياس شبك لتغطية الثمار	
التكاليف المتغيرة / تشغيلية						
	336,000	14	2,400	متر مربع	إيجار أرض	
	40,000	1000	40	عدد	أزهار تلقيح (تفخيظ)	
	137,055	9,137	15	ساعة	حراثة وإعداد الأرض	
	1,130,976	374	3,024,000	لتر	مياه	
	87,560	22	3,980	كيلوجرام	أسمدة عضوية	
	492,250	2,750	179	كيلوجرام	أسمدة غير عضوية (كيميائية)	
	1,108,800	23,100	48	لتر	مبيدات	
	1,100,000	55,000	20	عدد	أيادي عاملة	
	30,000	300	200	عدد	أكياس (جواني)	
	2,772,000	2,772,000	1	عدد	مهندس زراعي مختص	
	336,000	14	2,400	متر مربع	إيجار أرض	
	7,774,790	(نسبة من إجمالي التكاليف 1.33%)				إجمالي التكاليف الإنشائية / ثابتة (FC)
	7,234,641	(نسبة من إجمالي التكاليف 98.67%)				إجمالي التكاليف المتغيرة / تشغيلية (VC)
	2,302,954					إجمالي تكاليف الإهلاك السنوي (Dp)
	9,537,595					إجمالي التكاليف الإنتاجية (متغيرة + الإهلاك)
	43,622,216	(\$ 41,130)				إجمالي التكاليف (TC)

3.1.2.2.2 ربحية وجدوى الإنتاج (Profitability and Feasibility of Production)

من الجدول 4 يتضح أن إجمالي التكلفة الاستثمارية لمساحة 24,000 متر مربع تبلغ حوالي 43,622,216 وبتوسط صافي التدفقات النقدية 17,565,120 ريال يمني ابتداءً من السنة الخامسة لزراعة الفسائل ومن خلال الرقمين السابقين فإنه يمكن الحصول على قيمة فترة الاسترداد حيث تساوي متوسط تكلفة الاستثمار

على متوسط صافي التدفق النقدي وكانت قيمة فترة الاسترداد 2.4 سنة من بعد أول سنة إنتاج وهنا يمكن الحكم والتقييم على مشاريع كهذه والقول بأنها مشاريع ذو جدوى اقتصادية للمنتجين (مزارعين التمر) لكن هنا يجب الإنتباه أن التكاليف الاستثمارية والتشغيلية عالية نسبياً.

متوسط مؤشر الاستثمار في اليمن للعام 2022 حوالي 27% وفق (Trading Economics, 2022)، ومن التحاليل يتضح أن هناك جدوى وربحية لمشاريع انتاجية للمنتجين (مزارعين التمر) ووفق مؤشر (معدل العائد على الاستثمار) فان قيمة هذا المؤشر لمثل هذه المشاريع حوالي 125.9% أي أنها القيمة فوق متوسط مؤشر الاستثمار الخاص باليمن 27% وهنا يمكن الحكم على جدوى المشروع بأنه ذو جدوى وربحية عند تنفيذه من قبل مزارع تمر في مساحة متوسطها حوالي 24,000 متر مربع، و تشكل نسبة العائد إلى التكاليف 17.4% في السنة الخامسة من الزراعة والأولى للإنتاج، وقد يستمر الحصاد إلى أكثر من 30 عام

جدول 4 مؤشرات الكفاءة الإنتاجية والاقتصادية لمنتجين سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم مقدره بـ 2.4 Ha/سنة (بيانات اولية، 2022)

منتج (مزارع حناء)	الوحدة	الرمز	مؤشرات الكفاءة الإنتاجية والاقتصادية (البه الحساب)
متر مربع (m ²)	Text	P(U)	1. وحدة الإنتاج - الداخلة (Production Unit)
2,400 (ha 2.4)	(1)	Q-In	2. كمية/مساحة الإنتاج لكل سنة (Production / Year)
4	Year	Per (0)	3. فترة العمل منذ التأسيس حتى أول إنتاج
1	Year	Per(n)	4. فترة/دورة حياة المنتج/الخدمة بعد التأسيس
4	No.	---	5. عدد مرات/دورات الإنتاج/الخدمة (بعد التأسيس) لكل سنة
Kg	Text	Y(U)	6. وحدة الإنتاج - الخارجة (Yield Unit)
16,416	Kg/2.4 ha	Q-Out/In	7. كمية الانتاج - الخارجة لكل وحدة انتاج - داخلة لكل دروة حياة
16,416	Kg/2.4 ha/Year	Q-Out	8. الإنتاجية لكافة وحدة الإنتاج - الداخلة (بعد التأسيس) / سنة (Yield)
4.4	%	Loss	9. نسبة فاقد الإنتاجية لكل سنة (Loss)
7,774,790	YR/2.4 ha	TFC	10. إجمالي التكلفة الاستثمارية (تأسيس + ثابتة)
32	%	CFC	11. متوسط نسبة الاهلاك لكل سنة (من الأصول) (% من العنصر 10)
28,612,785	YR/2.4 ha/Year	TVC	12. إجمالي التكلفة المتغيرة/التشغيلية لكل سنة
0	YR/2.4 ha/Year	TMC	13. إجمالي التكلفة التسويقية لكل سنة
43,622,216	YR/2.4 ha	TC	14. إجمالي رأس المال (13+12+10)
9,537,595	YR/2.4 ha/Year	PCT	15. إجمالي التكاليف الإنتاجية لكل سنة (13+12+10*(11-7))
1070	YR/Kg	SP	16. سعر البيع لكل وحدة (Price / Unit-Sell)
652.8	YR/Kg	PP	17. سعر الشراء او تكلفة الإنتاج لكل وحدة (Price / Unit-Buy)
17,565,120	YR/2.4 ha/Year	R	18. العائدات/الإيرادات (بعد التأسيس) لكل سنة (8*(9-7)*16)
0.00	YR/2.4 ha/Year	OR	19. العائدات/الإيرادات الأخرى (دعم/بيع أصول... الخ...) لكل سنة
17,565,120	YR/2.4 ha/Year	TR	20. إجمالي العائدات/الإيرادات لكل سنة
8,027,595	YR/2.4 ha/Year	Pf or GM	21. الأرباح (Profit) أو إجمالي هامش الربح أو التدفق النقدي لكل سنة
7,626,148	YR/2.4 ha/Year	NPf	22. صافي الربح (Net Profit) بعد خصم 5% (ضرائب وركاة وأخرى)
17.4	%	GM	23. نسبة العائد إلى التكاليف (Profit) أو هامش الربح
6.4	Year	PBP	24. فترة الاسترداد (21/10)

رقم مائل=رقم حقيقي ويحتسب كرقم وليس رقم للعنصر. * = البيانات الواردة كمتوسط لمتوسط مساحة ارض زراعية (2.4 Ha).

3.1.2.2.3 تحليل سوات وبستل (الإنتاج) (SWOT and PESTLE Analysis - Production)

نقاط القوة (Strengths)

تمتلك مرحلة الإنتاج نقاط قوة اجتماعية تتمثل في المتابعة وبنسبة تكرارية 23% حيث من المتعارف لديهم بأن النخيل تبدأ بالإنتاج بعد مرور 3-5 سنوات من غرسها كما أن المزارعين يقومون بالعمليات الزراعية من فصل الفسائل وتجهيز الأرض وغرس الفسائل والرعي والتسميد والعناية بالشجرة ويبلغ متوسط أيام العمل لهؤلاء المزارعين 200 ولعدد مرة واحدة من الإنتاج سنوياً، كما أن لديهم خبرة متراكمة وبنسبة تكرارية 22% وبالتالي فإن دعم هذا القطاع يحافظ على الموروث الزراعي التاريخي لهذه المنطقة حيث أنه يعتبر من القطاعات التي تتوارث عبر الأجيال، بالإضافة الى نقطة القوة الاقتصادية بتوفير المنتج في الوقت المناسب وبنسبة تكرارية 10% والاعتزاز وحب المهنة 8% وامتلاك الأيدي العاملة المؤهلة وبنسبة تكرارية 8%.

الفرص (Opportunities)

يملك هذا القطاع فرص اقتصادية ستسهم في تعزيز الإنتاجية وتخفيض التكاليف الإنتاجية وتطويرها وتمثل هذه النقاط في أن بيئة تريم مناسبة للتمر وبنسبة تكرارية 23% من حيث الإنتاج والاستهلاك، بالإضافة الى الفرصة الاقتصادية بسهولة البيع وبنسبة تكرارية 20% وخصوصاً في المجتمع المحلي، والفرصة البيئية بتوفر المياه وبنسبة تكرارية 13% وهذا يعزز اشتراك المزارعين في استغلال المياه في زراعة النخيل، كما أنها تمثل عائد اقتصادي جيد وبنسبة تكرارية 11% كما أن فرصة وراثه نخيل التمر عبر الأجيال وبنسبة تكرارية 17% وهذا يمثل نشاط اقتصادي يتجاوز مراحل عدة لبدء مشروع اقتصادي جديد وهذا يسهم في تحسين الحياة المعيشية للمزارعين.

نقاط الضعف (Weaknesses)

يواجه قطاع التمور في مرحلة الإنتاج بمنطقة تريم نقاط ضعف اقتصادية تتمثل في قلة رأس المال وبنسبة تكرارية 23% وانخفاض الإنتاجية وبنسبة تكرارية 12% وتدني جودة المحصول وبنسبة تكرارية 9% وهذا يعود الى ضعف نوعية الفسائل وأعمار النخيل الكبيرة بالإضافة الى انتشار الأوبئة والحشرات، واجتماعيا بالأعباء والمسؤوليات الكبيرة وبنسبة تكرارية 8%.

التحديات / التهديدات (Threats)

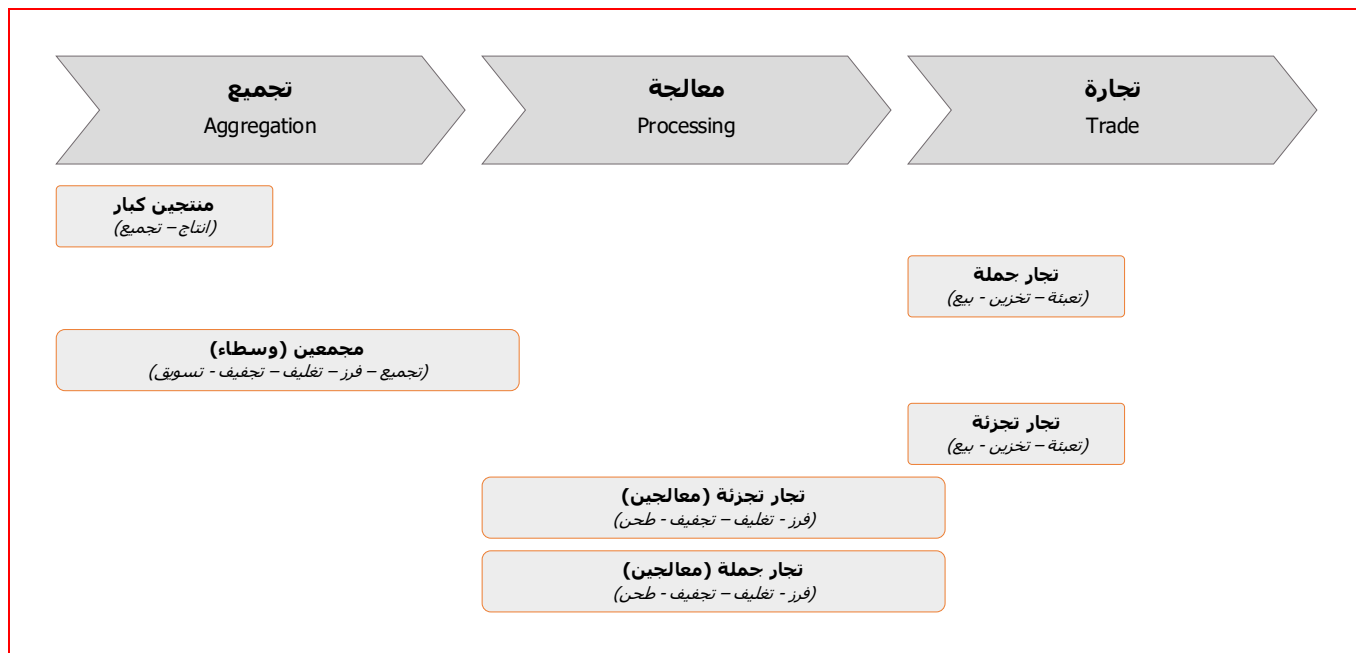
تتمثل التهديدات التي تواجه مرحلة الإنتاج لقطاع التمور بالتهديد البيئي المتمثل بالأمراض والآفات والأوبئة وبنسبة تكرارية 23% وخصوصاً سوسة النخيل الحمراء حيث أدت الى موت كثير من النخيل وضعف في الإنتاج وتدني جودة المنتج وخسائر مالية كبيرة للمزارعين وعزوف عدد منهم عن هذا النشاط، بالإضافة الى التهديد الاقتصادي المتمثل بتقلب الأسعار وبنسبة تكرارية 18% والزحف العمراني وتقلص الأراضي الزراعية وبنسبة تكرارية 9%، حيث يتم قلع النخيل وعلى مساحات كبيرة من المنطقة وأيضاً ارتفاع تكاليف النقل وبنسبة تكرارية 7% وارتفاع أجور العمالة وبنسبة تكرارية 5%.

3.1.2.3 التجميع والمعالجة والتجارة (Aggregation, Processing, and Trade)

يوضح الشكل 11 تفاصيل مراحل التجميع والمعالجة والتجارة التي تأتي بين مرحلة الانتاج وبين مرحلة الاستهلاك في سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم. وهذا الشكل يعتبر جزء من مكون خريطة سلسلة قيمة التمر الكاملة والموضحة في الشكل 18. ووفق الدراسة فإنه تم تقسيم مراحل التجميع والمعالجة والتجارة الى عدد 6 لاعبين وهم كالتالي:

- | | |
|---|---------------------|
| - | مجمعين منتجين كبار. |
| - | مجمعين وسطاء. |
| - | تجار جملة. |
| - | تجار تجزئة، |
| - | تجار تجزئة معالجين |
| - | تجار جملة معالجين |

والعناوين التالية ستوضح وصف وألية عمل كل لاعب في هذه المراحل التي تقع بين مرحلة المنتج ومرحلة المستهلك.



شكل 11 مراحل التجميع والمعالجة والتجارة بالتفصيل ووظائف هذه المراحل في سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم (بيانات اولية، 2022)

يمر التمر بمراحل مختلفة أثناء فترة النضج على النخيل ولكل مرحلة مسمى مختلف ويمكن أن يحصد النخيل في مراحل معينة ويكون لكل مرحلة سعر معين وسوق معينة وفيما يلي بيان لأهم مرحلتين من مراحل نضج ثمار النخيل.

- **مرحلة الرطب:** وهي المرحلة التي يبدأ فيها ترطيب أنسجة الثمرة كما تبدأ رخاوتها وبشكل تدريجي من طرف الثمرة حتى قاعدتها عند منطقة اتصالها بالقمع، وتفقد الثمرة لونها الخارجي وتكتسب لون داكناً أو بنياً أو رمادياً حسب الصنف ويبدأ حجمها بالتقلص وتنكمش وتزداد كثافة النسيج اللحمي وتتميز هذه المرحلة بالنكهة الجيدة والحلاوة العالية وهي صالحة للأكل تام للأكل وإذا لم تقطف الثمار في هذه المرحلة فإنها تدخل في المرحلة الأخيرة للنضج وهي مرحلة التمر، وتعتبر مرحلة الرطب هي مرحلة اكتمال النضج.
- **مرحلة التمر:** هي المرحلة الأخيرة من مراحل نضج الثمرة وتتميز هذه المرحلة بتحول اللون الزاهي للرطب الى اللون الغامق أو القاتم وفيها يقل وزن الثمرة ويتقلص حجمها وينكمش نتيجة لفقدان الماء وتوقف انتقال السكر وتصبح الثمار صالحة للجني أو النقل والتخزين أو التعينة والكيس وتكون هذه الثمار ذات قدرة عالية على الحماية ضد الكائنات الدقيقة التي تسبب تعفن الثمار وتخمرها نتيجة النسبة العالية من السكريات داخل الثمار.

منتجين كبار (مجمعين) (Large Producers - Aggregated)

مالكي مزارع النخيل التي يتعدى ما يملكون من النخيل 700 نخلة وينتجون أصناف من التمر وفي جميع مراحل النضج (الرطب والتمر) حسب أصناف النخيل في حقولهم وبحسب رغبة العملاء الذين يتعاملون معهم فإلى جانب كونهم منتجين للتمر فهم أيضاً يعملون في تجميع وشراء محصول التمر من المزارعين الآخرين وإعادة بيعه للتجار بالإضافة الى إنتاجهم من التمر والرطب.

فإلى جانب عمليات التسويق والبيع وتجميع المحصول فهم أيضاً يعملون في زراعة النخيل ويمارسون جميع العمليات الزراعية للنخيل من التلقيح والرش والري ومكافحة الآفات والتسميد والحصاد وإجراء بعض معالجات ما بعد الحصاد مثل التجفيف لبعض أنواع التمر والذي يسوق للتجار في مركز المديرية والأماكن القريبة.

وتراوحت خبرتهم في إنتاج التمور بين 7 و50 سنة وجميعهم لا يمتلكون أي آلية أو نظام لإدارة حسابات وملفات المزرعة وتحدثوا أيضا عن طموحاتهم في التوسع أكثر في إنتاج التمر وإنتاج أو استيراد أصناف جديدة ذات مواصفات تسويقية عالية.

وسطاء (مجمعين) (Brokers - Aggregated)

يشتري المجمعين أنواع التمر المختلفة من مزارعي النخيل مباشرة أما في الحقول بعد الحصاد أو في أسواق قريبة من مناطق الإنتاج ثم ينقلونها مباشرة حسب نوعها أما إلى معامل التحضير الخاصة بهم أو إلى تجار الجملة في الأسواق المركزية أو تجار التجزئة في أسواق القرى أو المديرية القريبة، حيث تسوق الأنواع مثل البرحي والسكري والنميشي والمديني وأصناف أخرى في مرحلة الرطب مباشرة إلى سوق مديرية تريم عبر تجار التجزئة أو إلى خارج المديرية وبعضها إلى خارج محافظة حضرموت عبر تجار الجملة والذين سيتم ذكرهم في الفقرات التالية.

أما ترك المحصول حتى الوصول إلى مرحلة النضج النهائية وهي التمر، فإنه يمر بمرحلة المعالجة قبل أن يتم تسويقه وتشمل مرحلة المعالجة خطوات تبدأ بالفرز وتنظيف التمر وبعدها يتم كبس التمر في مكابس وداخل مغلفات عادة ما تكون بوزن واحد كيلو جرام ثم يتم بيعها للتجار، أو يتم تجفيفها وبيعها في عبوات كرتونية أو بلاستيكية بأوزان مختلفة.

ومعظم المجمعين يعملون منذ سنوات في تجميع وبيع التمور والتي بلغت أقصاها 25 عام وجميعهم لا يمتلكون أنظمة معقدة إنما آلية بسيطة للحسابات وإدارة العمليات التجارية وقد تطلع 75% من الذين تم مقابلتهم إلى تطوير مجال عملهم من خلال إدخال الآت ومعدات حديثة لتصنيع التمر بجودة أعلى وتكاليف أقل بينما ذكر 25% رغبتهم في زراعة النخيل.

تجار جملة (Wholesalers)

يفضل تجار الجملة شراء الثمار لأصناف النخيل في مرحلة الرطب بالرغم من أنها مرحلة حساسة قد يحصل فيها تلف للمنتج إذا لم يتم تسويقه إلا أن هناك طلب جيد على منتجات الرطب ولها أسعار أعلى من أسعار التمر إذا ما وصلت نفس هذه الأصناف إلى مرحلة التمر ولذلك يلجئ البعض إلى حفظ المنتج بشكل مبرد حتى يتم تسويقه.

ويوجد تجار الجملة في أسواق مركزية داخل مراكز المديرية ويقتصر نشاطهم على شراء وبيع التمور بدون معالجتها إلا في مستوى بسيط من التعبئة في سلال أو أكياس حسب صنف المنتج وحالته أما رطب أو تمر أو مجفف أو تخزين الرطب في مواسم الوفرة في ثلاثيات مركزية ثم يعاد بيعها في مواسم الطلب مثل موسم شهر رمضان الذي يعتبره هؤلاء التجار فرصة لتحقيق أرباح جيدة.

وأغلب تجار ومعامل التعبئة والتغليف لا يمتلكون ثلاثيات للتبريد وإنما يستعينون بملاك ثلاثيات مركزية يستلمون التمور جاهزة ومعبأة في أكياس أو كراتين وحفظها في ثلاثيات خاصة لفترة حتى يحين موعد التسويق.

ويعمل تجار الجملة في مجال التمور منذ فترات متفاوتة وخبرة وصلت إلى 15 عام في تجارة التمر ومنهم 60% يمتلكون آلية بسيطة وجيدة في الإدارة والحسابات وإدارة المخازن وأرشفة الوثائق بينما ذكر البقية أنهم لا يعتمدون على آلية معينة، وخلال عملية جمع البيانات تم سؤال التجار عن هدفهم وخطتهم المستقبلية فتعددت الاجابات بين من يرغب في التوسع بفتح فروع جديدة والبعض بزيادة كميات شراء التمر وتحسين جودة المنتج المحلي.

تجار تجزئة (Retailers)

يفضل تجار التجزئة العمل في بيع منتجات التمر في مرحلة الرطب ويفضلون الاصناف الافضل بحسب طلب العملاء مثل أصناف الخلاص والبرحي والسكري والمديني وهي أصناف ذات ثمار كبيرة الحجم وطعم أفضل ومعظمهم يستهدفون الأسواق القريبة داخل محافظة حضرموت ويتم بيع المنتج مباشرة بالوزن حسب الكمية التي يحتاجها المستهلك.

يشتري هؤلاء التجار الرطب أو التمر التي تكون عادة معبأة في سلال بلاستيكية ويعرضونها مباشرة من داخل السلال في الأسواق للبيع ويوضح هؤلاء التجار أن معظم عملائهم يفضلون استهلاك التمر الرطب طازجاً وخصوصاً بعض الأصناف التي تكون مميزة في الطعم والحجم في مرحلة الرطب مثل المديني والبرحي والسكري وخصوصاً في شهر رمضان حيث يزداد الطلب على هذه الأصناف إذ يفضل كثير من المستهلكين الإفطار على رطب هذه الاصناف ولذلك يلجأ بعض التجار إلى تخزين الرطب في ثلاثيات إذا لم يتوافق موسم الحصاد الذي يتوافق عادة مع شهري يونيو ويوليو من كل عام مع شهر رمضان الكريم.

ويعمل تجار التجزئة منذ فترات متفاوتة فيعدهم يعمل منذ فترة بسيطة تتراوح بين سنة إلى 5 سنوات أما آخرون فيعملون في تجارة التمر منذ أكثر من 20 عام ولا يعتمدون بشكل عام على أي أنظمة للإدارة والمحاسبة أو سجلات أرشفة إذ أن 57% لا يتبعون أي آلية أو نظام للسجلات والحسابات، واتضح من البيانات أن لكل من تجار التجزئة تطلعات مختلفة فمنهم من يتطلع إلى تطوير عملة وإنشاء خط إنتاج لتغليف التمور وآخرين أرادوا امتلاك شاحنة نقل عازلة للتبريد من أجل تسويق المنتجات بشكل آمن وأفضل.

تجار تجزئة (معالجين) (Retailers - Processors)

يعمل هؤلاء التجار على تجارة التمر بعد معالجته أما بالتجفيف، أو التغليف أو الطحن ثم تعبئة ناتج كل عملية بحسب ما يلائمه فالتمور المجففة يمكن أن تعبئ في أكياس حيث تتحمل ظروف التخزين غير المثالية والشحن لمسافات طويلة بينما التمور الطازجة يتم كبسها في مغلفات عبوات مختلفة وأوزان حسب طريقة التسويق وطلب العملاء أما مخلفات المعالجة أو نواة التمر أو الثمار التالفة فيتم طحنها وتعبئتها لتكون علف للمواشي.

ويطمح تجار التجزئة المعالجين إلى تطوير مساحات عملهم بمكانين حديثة لزيادة الانتاج ورفع الجودة وتقليل التكاليف، وليس لديهم أنظمة عمل متطورة وإنما آلية حسابات بسيطة وورقية.

تجار جملة (معالجين) (Wholesalers- Processors)

يعالج تجار الجملة المعالجين أواع التمور كلا حسب نوعه أما بالتجفيف أو الكبس والتغليف ثم يستهدف هؤلاء التجار سواق المديریات البعيدة عن مناطق الانتاج وفي محافظات أخرى حيث تعبئ منتجاتهم في عبوات مختلفة وبأوزان أعلى نسبياً من تجار التجزئة. ويعمل بعض هؤلاء التجار منذ فترة وصلت الى 25 عام ويعملون بالآلية ونظام بسيط لإدارة العمل والحسابات والوثائق ويطمحون الى زيادة إنتاجهم من خلال زيادة عدد العملاء واستخدام آلات حديثة والوصول الى أسواق جديدة.

ويعمل المجمعون على عملية الفرز وهي عبارة عن عملية ازالة الثمار المعطوبة والتالفة وإزالة نوى التمر والثمار التي بها ثقب أو صابات ومن ثم تتم لها عملية الغسيل والطحن أو التعبئة بدون طحن حسب رغبة المستهلك وبيعها كأعلاف للمواشي.

3.1.2.3.1 تحليل سوات وبستل (التجارة والمعالجة والتصدير) (SWOT and PESTLE Analysis - Trade, Processing and Export)**نقاط القوة (Strengths)**

بتحليل نقاط القوة للتجار والمعالجين والمصدرين فإن أعلى نقاط القوة التي يمتلكونها تقنية متمثلة في الخبرات المتراكمة وبنسبة تكرارية 18% والمتتمثلة في عمليات التجفيف والفرز والتعبئة والتجفيف والتخزين والصناعات التحويلية لمنتج التمر خصوصاً صناعة الدبس ومعجون التمر وقهوة نواة التمر وإنتاج أصناف منافسة وبنسبة تكرارية 15% والصبر والمثابرة وبنسبة تكرارية 12% وعلاقة جيدة مع اللاعبين وبنسبة تكرارية 11% حيث يعتبرون من أبرز اللاعبين الأكثر تأثيراً في سلسلة القيمة لمنتج التمر نظراً لدورهم في مرحلة المعالجة وامتدادها الى المراحل النهائية وكذلك تحكمهم وسيطرتهم على النظام التسويقي وكونهم حلقة الوصل بين المنتجين والأسواق النهائية، بالإضافة الى امتلاكهم للأيدي العاملة المؤهلة وبنسبة تكرارية 10% وهذا ما تستدعيه مرحلة المعالجة.

الفرص (Opportunities)

تتمثل الفرص المتاحة لهذا القطاع في هذه المرحلة بفرص اقتصادية تدعم استمرارية زراعته ومعالجته وفي معرفة السوق وسهولة البيع وبنسبة تكرارية 32%، كما أنها تمثل عائد اقتصادي جيد وبنسبة تكرارية 20% وهذا ما يحفز اللاعبين للاستمرار في هذا القطاع، كما أن الموقع مناسب وبنسبة تكرارية 15% وتوفر الأيدي العاملة وبنسبة تكرارية 10% حيث يعتبر نشاط رائج في المجتمع، والفرصة المؤسسية المتمثلة بتشجيع الاستثمار وبنسبة تكرارية 5%.

نقاط الضعف (Weaknesses)

تنوعت نقاط الضعف لهذه المرحلة لتعدد الأنشطة فيها، حيث كانت نقاط الضعف الاقتصادية متمثلة في قلة رأس المال وبنسبة تكرارية 31% وموقع المتاجر غير مناسب وبنسبة تكرارية 12% وانخفاض الإنتاجية وبنسبة تكرارية 7% وتدني الجودة وبنسبة 7% وذلك تبعاً لما يصلهم من المنتجين وبالتالي ارتفاع التكاليف مقارنة بحجم الإنتاج، وتتمثل نقطة الضعف الاجتماعية بالأعباء والمسؤوليات الكبيرة وبنسبة 7%.

التحديات / التهديدات (Threats)

يواجه التجار في هذه المرحلة تهديدات اقتصادية متمثلة في ارتفاع الأسعار وبنسبة تكرارية 32% وبيئياً بالأمراض والآفات والابوة وبنسبة تكرارية 23% وارتفاع تكاليف النقل وبنسبة تكرارية 10% وارتفاع أسعار المشتقات النفطية وبنسبة تكرارية 7% وارتفاع أجور العمالة وبنسبة تكرارية 7%.

3.1.2.4 الاستهلاك (Consumption)

أظهرت الدراسة أن الاستهلاك لمنتج التمر شمل مناطق محدودة كمحافظة حضرموت وما جاورها فقط ولا يغطي هذا الإنتاج طلب السوق / المستهلكين من المحافظات الأخرى. حيث تم تغطية السوق في بقية المحافظات عبر استيراد المنتجات من الخارج. وأثر هذا الاستيراد بشكل سلبي بنسبة 12.8% على المنتجات المحلية حيث فضل المستهلك شراء المنتجات المستوردة، مما سبب انخفاض لأسعار المنتجات المحلية بنسبة 42.9% وخسارة العملاء بنسبة 4.8%. ولكن أثر الاستيراد بشكل إيجابي على تغطية احتياجات السوق/ المستهلكين وكان له دور كبير في سد الفجوة ما بين العرض والطلب بنسبة 87.2%.

والجدير بالذكر بأن 50% من السوق/ المستهلكين يشتررون بالتجزئة عبر الأسواق المحلية، و87% منهم يقومون بمعالجة المنتج بعد الشراء. وقد عبر 71% من المستهلكين أن الحصول على هذه المنتجات تكون بصورة شبة سهلة (متوسط) ولكن عملية النقل تكون صعبة بنسبة 2.17%.

وهناك عدة استخدامات لمنتجات النخيل، حيث يتم استخدامه كتغذية للحيوانات (أعلاف) ويتم استخدام سعف النخيل في إعداد المشغولات اليدوية أما بالنسبة لمنتج التمر له استخدامات متنوعة في الصناعات الغذائية فهو يدخل في صناعة الحلويات والمخبوزات والمعجنات والوجبات الشعبية وإعداد الكعك وذكر المستهلكين بنسبة 93% بأنه لا يوجد أي معايير جودة يتم تطبيقها في إعداد هذه الصناعات الغذائية.

ويلاحظ أن تنوع المستهلكين بالقطاع يشكل عدة فئات مختلفة ما بين منشآت مخازن الحلويات والمطاعم وكذلك الأفراد وقد فضلوا عدة أصناف لتلك المنتجات وتعتبر الأكثر استهلاكاً لجميع الفئات كالتالي:

الحمراء: يعد هذا الصنف الأكثر رغبة والأكثر تداولاً لدى المستهلكين بنسبة 26.6% ويتميز هذا الصنف بجودته العالية ولونه الأحمر الداكن والطعم المميز وقيمته الغذائية العالية الذي يعزز طاقة الجسم والدم كذلك يعتبر مفيد للحوامل في الأشهر الأخيرة من الحمل، وبالإضافة إلى استخدام هذا الصنف في الأكلات الشعبية حيث يضاف ضمن مكونات وجبة تسمى (المريس) وخليط المريس يتكون من الدقيق والسمن والعسل وتمر الحمراء وذلك لسهولة هرسه.

البرحي: ويتميز هذا الصنف بحجمه المناسب ومذاقه الحلو وكونه أكثر رطوبة وذو جودة عالية وقد شكل الاستهلاك من هذا الصنف تحديداً من إجمالي الأصناف بنسبة 17.7%.

المديني: يعتبر من أكثر الأصناف طلباً لعدم احتوائه على كمية عالية من السكر ومناسب لمرضى السكري ويتميز باللون الممتاز والحجم الجيد والمذاق الجيد وبلغت نسبة الاستهلاك 17.7%.

الجهمي: من الأصناف المرغوبة لدى المستهلكين حيث بلغ نسبته 15.5% من بين الأصناف الأخرى ويتميز بالجودة العالية ويستخدم في الصناعات الغذائية ومذاقه الطيب.

المجرف: لا يتم تفضيله كثيراً لكنه يتميز بالمذاق المناسب وبلغت نسبة الاستهلاك 6.6%.

وأخيراً من الأصناف المتداولة لمنتجات النخيل (سعف النخيل) يتم استخدامه بنسبة 4.4% لما له من أهمية في كثير من الأعمال اليدوية كسفرة الطعام وحافظات الخبز والقبعات وغيرها.

وقد عبر المستهلكين من خلال الدراسة أنهم لا يستفيدون من أي فعاليات أو معارض تقام في قطاع التمر وأن الشراء المباشر لهذه المنتجات هو لغرض الاستهلاك ويكون من خلال تجار التجزئة كالمحلات التجارية حيث يتم البيع بالكيلو أو بالحبة أما فيما يخص تجار الجملة يتم البيع بالجواني أو علب معدنية وقد بلغ متوسط الشراء نقداً بقيمة بلغت 1750 ريال يمني للكيلو الواحد من التمر حيث عبر المستهلكين أن السعر مرتفع وغير مناسب للقدرة الشرائية بنسبة 60%.

3.1.2.4.1 تحليل سوات وبستل (الاستهلاك) (SWOT and PESTLE Analysis - Consumption)

نقاط القوة (Strengths)

تتمثل نقاط القوة بالنسبة للأسواق والمستهلكين اقتصادياً بمعرفة الأسواق وبنسبة تكرارية 27% وتسويق أصناف منافسة وبنسبة تكرارية 13% وخصوصاً أن هناك ما يقارب من 66 نوع من أنواع التمور التي تزرع في حضرموت متفاوتة في السعر والجودة، كما أنهم يتحلوا بالصبر والمثابرة وبنسبة تكرارية 12% وخبرة متراكمة 9% والعلاقة الجيدة مع اللاعبين وبنسبة تكرارية 7%.

الفرص (Opportunities)

تمثلت الفرص الاقتصادية بالنسبة للأسواق والمستهلكين بالبيئة المناسبة للتمر وبنسبة تكرارية 18% خصوصاً وأن المحصول مرغوب محلياً في تريم، والموقع المناسب وبنسبة تكرارية 13% وتشجيع الدولة للاستثمار في التمر وبنسبة تكرارية 13% وتوفر الأيدي العاملة وبنسبة تكرارية 13% كما أنها تمثل عائد اقتصادي جيد وبنسبة تكرارية 10%.

نقاط الضعف (Weaknesses)

تمثلت نقاط الضعف الاقتصادية في الأسواق النهائية في قلة الدخل وبنسبة تكرارية 21% والبيع بالأجل وبنسبة تكرارية 17% وعدم توفر مخازن وبنسبة تكرارية 17% حيث وأن عدم التخزين الجيد للتمر يفقد المحصول جودته ويسارع من انتهاء صلاحيته وأنه باستخدام المخازن الجيدة وثلاجات التبريد سيمنح من تقليل الفاقد في التمور ويحافظ على جودة المنتج في السوق، كما أن من ضمن نقاط الضعف قلة رأس المال وبنسبة تكرارية 17% وتدني الجودة وبنسبة تكرارية 15%.

التحديات / التهديدات (Threats)

تمثلت التهديدات الاقتصادية في ارتفاع الأسعار وبنسبة تكرارية 41% ووجود أصناف منافسة خارجية 7% في السوق وتنافس المنتج المحلي في السعر والجودة وهذا يؤثر سلباً على الاستمرار في المنتج المحلي وبالتالي ضعف عائد الاستثمار في هذا القطاع، كما أن من ضمن التهديدات ارتفاع أجور الشحن وبنسبة تكرارية 5% وارتفاع أجور العمالة وبنسبة 5% وغياب الأن وبنسبة تكرارية 5%.

3.1.2.5 الجهات الميسرة / المشرعة والداعمة (Enablers / Legitimate and Supporters Bodies)

إن الجهات الميسرة والمشرعة هي من تقوم بالإشراف وتوجيه الزراعة في قطاع التمر في مديرية تريم وتنسيق الأعمال بين الجهات البحثية والمؤسسات العاملة في القطاع وأيضا تقدم الدعم الفني والإرشادي وتوفر المستلزمات المطلوبة وتجري الدراسات اللازمة لتحديد مواسم الإنتاج والتقنيات والأصناف الحديثة التي تساهم في رفع الانتاجية وتحسين الجودة وغيرها من الفرص المتاحة لتنمية وتطوير قطاع التمر.

وتعتبر الجهات الميسرة هي الداعمة والحلقة التي تقوم بالربط بين فئات سلسلة القيمة المختلفة من خلال توفير الخيارات التي تساهم في رفع وتحسين قدرات جميع اللاعبين وخاصة في ظل هذه الظروف وغيابهم من السلسلة بسبب خسائر لجميع اللاعبين وخاصة المنتجين كما يؤدي غيابهم إلى عدم قدرة المنتجين على الاستمرار في أنشطتهم ويمكن تقسيم هذا التعاون بين الداعمين واللاعبين في السلسلة وبالأخص المنتجين الى التالي:

- **الدعم الاستشاري** والذي يتمثل في تقديم الإرشاد والدعم الفني للاعبين في السلسلة، الدعم المالي والذي يتمثل في تقديم مجموعة من المعدات والمستلزمات الزراعية اللازمة كالأسمدة، والمبيدات، شبكات الري، الخ.
- **الدعم التقني والمعلوماتي** من خلال تمكين المنتجين وبقية اللاعبين من المهارات والمعارف التي تمكنهم من الاستمرار في تنفيذ أنشطتهم ومن أهم هذه الأنشطة تأهيل المزارعين وتدريبهم على أدوات الإنتاج والتقنيات الزراعية الحديثة بالإضافة إلى تمكينهم من التعامل مع المشاكل وحلها.
- **الدعم التشريعي** من خلال قيام الدولة بسن قوانين ولوائح تضمن استمرار هذه السلسلة.

والعناوين التالية فيها تفاصيل الجهات الميسرة والداعمة لسلسلة قيمة التمر في مديرية تريم.

مكتب الزراعة والري - ميسر:

يقوم مكتب الزراعة والري بالإشراف والرقابة على عملية الإنتاج خلال جميع مراحل الزراعة كما يقوم بتقديم الخدمات الفنية والإرشادية للمزارعين من خلال تدريبهم وتأهيلهم بشكل دوري وذلك بهدف تحسين العمليات الزراعية مما يعكس في نهاية الأمر على رفع وتحسين جودة المنتج النهائي والمتمثل بمحصول التمر. ومن العمليات المحورية التي يقوم بها مكتب الزراعة والري في خدمة قطاع إنتاج التمر ما يلي:

- المشاركة في إعداد الكادر الفني والتخصصي الزراعي والمساعدة في وضع الخطط وبرامج ومناهج التعليم الفني الزراعي والإشراف على المعاهد والمراكز التدريبية الزراعية التابعة للوزارة.
- إعداد وتنفيذ الخطط المتعلقة بالإرشاد الزراعي التي تكفل تنمية مهارات المزارعين وتحسين أدائهم وتطوير وسائل إنتاجهم.
- استصلاح وتسوية الأراضي الزراعية ووقايتها من السيول والعوامل الطبيعية.
- حصر وتصنيف الأراضي الزراعية والقيام بالمسوحات الطبوغرافية ووضع الخرائط المختلفة لها بهدف الحفاظ على خصوبتها ورفع إنتاجيتها والاستخدام الأفضل لها وحمايتها من عوامل التعرية والتصحر.
- تقدير احتياجات القطاع الزراعي من المستلزمات والمدخلات الزراعية ومتابعة توفيرها بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- العمل على إدخال وتعميم استخدام الآلات والمعدات الزراعية الحديثة بهدف زيادة الإنتاج وخفض التكاليف.
- تنظيم وتشجيع الاستثمار في زراعة أشجار النخيل وتقديم التسهيلات اللازمة لذلك.

المجلس المحلي بتريم - ميسر:

تعمل السلطات المحلية والتمثلية بالجهات الرسمية وكبار ممثلي المجتمعات في توفير التسهيلات وتيسير الأعمال لمنظمات المجتمع المدني وغيرها من الجهات الداعمة للقطاع الزراعي ومنها قطاع التمر، بالإضافة الى توفير المعلومات والبيانات والقوائم اللازمة لدعم المزارعين وتنمية القطاع بشكل عام. ويعتبر المجلس المحلي من الجهات الرسمية والتي تمثل المجتمعات المستهدفة وتساعد في توجيه الجهات الداعمة نحو تقديم الدعم المطلوب للمجتمع بناء على احتياجاتهم الواقعية. كما تبذل السلطة المحلية جهود كبيرة في تقديم كل ما يخدم المزارعين في المديرية ويحفزهم على زيادة الانتاج.

مزرعة البحوث - ميسر:

تهدف مزرعة البحوث بشكل أساسي إلى الحفاظ على الصنف المحلي والذي يعتبرونه اصول موروثه بالنسبة لهم وللأهالي المحليين، كما تهتم هذه المزرعة بتحسين جودة الأصناف المحلية والعمل على إدخال أصناف محسنة جديدة. وتقوم المزرعة بتسويق منتجاتها من التمر لتجار الجملة عبر وسطاء يقومون بنقل المنتج إلى العميل وتصل عدد الأصناف التي تنتجها المزرعة أكثر من 40 صنف وتعتبر أكثر هذه الأصناف مبيعا وطلباً في السوق هو (المديني) حيث يعتبر مناسب لمرضى السكري. أما بالنسبة لنظام الجودة فيتم عبر شخص متخصص يقوم بفحص الأصناف وتقييم جودتها. ويصل عدد العمال الذين يعملون في المزرعة خلال

العام إلى 42 عامل منهم 5 عمال دائمين ذكور بالإضافة إلى 37 عامل مؤقت منهم 27 إناث. بالنسبة لمواسم الإنتاج فهو عبارة عن موسم إنتاج واحد خلال السنة، وقد وصلت كمية إنتاج المزرعة من التمور خلال العام 2021 إلى 700 كجم. أما بالنسبة لأكبر التحديات والمشاكل التي تواجههم من وجه نظرهم فهي عدم وجود موازنة ودعم مخصص من قبل الدولة بالإضافة إلى ارتفاع أسعار المدخلات الزراعية وأجور العمالة. وتسعى المزرعة في المستقبل إلى تحسين جودة المنتج للأصناف المحلية.

جمعية تريم التعاونية الزراعية - داعم:

وهي عبارة عن جمعية تعاونية خيرية تضم العديد من الشركاء والذين يصل عددهم أكثر من 1600 شريك منهم 8 إناث، ويصل عدد العمال في الجمعية إلى 8 عمال خلال السنة منهم 5 عمال دائمين. ويعتبر النشاط الأساسي للجمعية هو تنظيم عمليات البيع للمزارعين بالإضافة إلى تخفيف معاناتهم من خلال توفير بعض المستلزمات المطلوبة والتي قد يندر تواجدها في الأسواق المحلية مثل المبيدات، المشتقات النفطية، والأسمدة والتي تعتبر أكثر المدخلات طلباً من قبل المزارعين. تقوم الجمعية بشراء منتج التمر من المزارعين ومن ثم تقوم بمعالجة 13% من الكمية المشتراة وتتضمن وتتنوع عمليات المعالجة ما بين الفرز، التجفيف، والتغليف، بينما تقوم بحفظ وتخزين ما نسبته 38% من المنتج أما باقي المنتج فيتم بيعه مباشرة في السوق. بالنسبة لتقييم جودة التمر الذي تقوم بشرائه من المزارعين فيتم فحصه وتقييمه في الجمعية بناء على الخبرة من خلال اللون، الحجم، والوزن. أما بالنسبة لمواسم الإنتاج يصل عددها إلى موسمين إنتاج خلال السنة وقد وصلت كمية الانتاج خلال العام 2021 إلى 18,000 كجم، وتنخفض نسبة الإنتاجية خلال أسوأ موسم إنتاج إلى 13% من الإنتاج الطبيعي. وتواجه الجمعية مجموعة من المشاكل والتحديات وتعتبر أكبرها وأهمها هي ارتفاع تكاليف النقل بسبب قطاع الطرق، وعدم وجود مصادر دخل أخرى للجمعية، بالإضافة إلى ارتفاع مبالغ الضرائب. وتسعى الجمعية في المستقبل إلى فتح سوق لبيع المنتجات الزراعية وبالأخص محصول التمر، حيث سيساهم ذلك في تحسين وتطوير انتاج وتسويق المنتج والذي بدوره سينعكس على تحسين وتطوير سلسلة إنتاج التمر بشكل عام.

منظمات المجتمع المدني - داعم (Civil society organizations - Supporter)

لم تلق مديرية تريم أي اهتمام من قبل لتعزيز إنتاج محصول التمر بل أن منظمات المجتمع المدني لم تسلط الضوء بعد على هذا القطاع بالرغم من التحديات التي تواجه المنتجين وجميع الفاعلين في القطاع فمن خلال المسح الميداني تبين أن جميع من تم مقابلتهم ذكروا أنهم لم يتم التدخل معهم أو دعمهم بأي مدخلات لتحسين الإنتاج أو تدريبهم على ممارسات تطوير وتحسين الانتاج وظل القطاع يتراجع خلال السنوات الماضية بشكل كبير ولا زال في تراجع.

وقد يكون السبق هنا لبرنامج الامم المتحدة الانمائي UNDP والشريك المحلي للبرنامج SMEPS في تسليط الضوء على هذا القطاع الاقتصادي الهام ومساعدة المنتجين وبقية الفاعلين في القطاع على النهوض من جديد من خلال دراسة حالة القطاع ودراسة التحديات التي تواجه اللاعبين وتقديم يد العون لتعزيز الانتاج وزيادة الجودة وهامش الربح للمنتجين وبقية الفاعلين في القطاع.

وفي نفس فترة إعداد هذه الدراسة، انطلق فريق البحث لزيارة واحات النخيل والمنتجين وتحديد احتياجاتهم وتحديد أولويات التدخل ورسم الخطوط العريضة للجوانب التي تحتاج الى دعم على مستويين الدعم المالي والمتمثل في تقديم شبكات توزيع المياه والمدخلات الزراعية ومدخلات المعالجة وما بعد الحصاد وجانب فني متمثل في تدريب المزارعين على الممارسات الصحيحة للإنتاج وتحسين الجودة والكمية بما يعد بالنعف للمنتج والتاجر وصولاً الى المستهلك.

3.1.2.5.1 تحليل سوات وبستل (الجهات الميسرة والداعمة) (SWOT and PESTLE Analysis – Enablers and Supporters Bodies)**نقاط القوة (Strengths)**

تمثلت نقاط القوة بالنسبة للجهات الداعمة والميسرة اجتماعياً بتحمل المسؤولية وإيجاد الحلول وبنسبة تكرارية 23% وعلاقة جيدة مع اللاعبين وبنسبة تكرارية 18%، كما أن الجهات الميسرة والمانحة تمتلك نقاط قوة مؤسسية بتقديم تسهيلات الحصول على تمويل لدعم المشاريع الصغيرة وبنسبة تكرارية 14% وتشجيع الاستثمار وبنسبة تكرارية 9% وبالتالي يمكن تضمينها في القوانين والتشريعات الخاصة بدعم وتنظيم قطاع التمور، كما أن من نقاط القوة التوعية بترشيد استخدام المياه وبنسبة تكرارية 9%.

الفرص (Opportunities)

تتمثل الفرص لهذا القطاع اقتصادياً باستقرار أسعار العملات وبنسبة تكرارية 38% وتوافر الدورات التدريبية من بعض الجهات المانحة وبنسبة تكرارية 25% وانتعاش القطاع الزراعي بنسبة 25% ونهضة المجتمع وبنسبة تكرارية 13% حيث أصبح التوجه في البلاد للاعتماد على الإنتاج الزراعي.

نقاط الضعف (Weaknesses)

تنوعت نقاط الضعف بالنسبة للجهات الداعمة والميسرة اقتصادياً بضعف التوعية بأهمية النخيل وبنسبة تكرارية 18% وبيئياً بضعف إقامة الحجر الصحي وبنسبة تكرارية 18%، حيث إن شجرة النخيل تعرض للأمراض والأوبئة والحشرات وعلى نطاق واسع ما يؤدي الى موت النخيل وزيادة الاعباء والمسؤوليات 18% وصعوبة التواصل مع الأسواق الخارجية وبنسبة تكرارية 18% وذلك لمواكبة التطورات في هذا القطاع وربط المنتجين بالأسواق الخارجية وتوسيع دائرة تسويق التمر التريمي وغياب التدريب والتأهيل وبنسبة تكرارية 14%.

التحديات / التهديدات (Threats)

يمثل انتشار الأمراض والآفات أكبر التهديدات البيئية لقطاع التمور وبنسبة تكرارية 13% حيث إن ذلك يكلف الجهات الرسمية الكثير في مكافحتها وعدم انتشارها، كما أن ارتفاع أسعار المشتقات النفطية وبنسبة تكرارية 13% وهدر المياه وبنسبة تكرارية 10% وانجراف الأراضي بسبب السيول 10% وشحة المياه وبنسبة تكرارية 10% وخصوصاً وأن المزارعون في المنطقة يعتمدون بشكل أساسي على المياه الجوفية (العيون والآبار).

جدول 5 تحليل سوات العام لمراحل سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم (بيانات أولية، 2022)*

مرحل السلسلة	مدخلات الامداد Supply Inputs	الانتاج Production	التجارة والمعالجة والتصدير Trade, Processing, and Export	الاستهلاك Consumption	الجهات الميسرة والداعمة Enablers and Supporters
نقاط القوى Strengths	<ul style="list-style-type: none"> القدرة على توفير المدخلات (23%) معرفة السوق (18%) امتلاك ايادي عاملة مؤهلة (14%) خبرة متراكمة (14%) الصبر والمثابرة (9%) 	<ul style="list-style-type: none"> الصبر والمثابرة (23%) خبرة متراكمة (22%) توفير المنتج في الوقت المناسب (10%) الاعتزاز وحب المهنة (8%) امتلاك ايادي عاملة مؤهلة (8%) 	<ul style="list-style-type: none"> خبرة متراكمة (18%) انتاج اصناف منافسة (15%) الصبر والمثابرة (12%) علاقة جيدة مع اللاعبين (11%) ايادي عاملة مؤهلة (10%) 	<ul style="list-style-type: none"> معرفة السوق (27%) تسويق اصناف منافسة (13%) الصبر والمثابرة (12%) خبرة متراكمة (9%) علاقة جيدة مع اللاعبين (7%) 	<ul style="list-style-type: none"> تحمل المسؤولية وإيجاد الحلول (23%) علاقة جيدة مع اللاعبين (18%) تسهيل الحصول على تمويل لدعم المشاريع الصغيرة (14%) تشجيع الاستثمار (9%) التوعية بترشيد استخدام المياه (9%)
الفرص Opportunities	<ul style="list-style-type: none"> التوعية بالدورات التدريبية (27%) البيئة مناسبة للتمر (13%) توفر المياه (13%) زيادة الطلب (13%) استقرار صرف اسعار العملات (13%) 	<ul style="list-style-type: none"> البيئة مناسبة للتمر (23%) سهولة البيع (20%) توفر المياه (13%) عائد اقتصادي جيد (11%) ورائة نخيل التمر (17%) 	<ul style="list-style-type: none"> معرفة السوق وسهولة البيع (32%) عائد اقتصادي جيد (20%) الموقع المناسب (15%) توفر ايادي عاملة (10%) تشجيع الاستثمار (5%) 	<ul style="list-style-type: none"> البيئة مناسبة للتمر (18%) الموقع المناسب (13%) تشجيع الدولة للاستثمار في التمر (13%) توفر ايادي عاملة (13%) عائد اقتصادي جيد (10%) 	<ul style="list-style-type: none"> استقرار صرف اسعار العملات (38%) توافر الدورات التدريبية من بعض الجهات (25%) انتعاش القطاع الزراعي (25%) نهضة المجتمع (13%)
نقاط الضعف Weaknesses	<ul style="list-style-type: none"> لا تتوفر الآلات لخدمة النخيل (40%) اعباء ومسؤوليات كبيرة (20%) موقع المتاجر غير مناسب (20%) عدم توفر مخازن (20%) 	<ul style="list-style-type: none"> قلة رأس المال (23%) انخفاض الانتاجية (12%) تدني جودة المحصول (9%) اعباء ومسؤوليات كبيرة (8%) 	<ul style="list-style-type: none"> قلة رأس المال (31%) موقع المتاجر غير مناسب (12%) انخفاض الانتاجية (7%) تدني الجودة (7%) اعباء ومسؤوليات كبيرة (7%) 	<ul style="list-style-type: none"> قلة الدخل (21%) البيع بالأجل (17%) عدم توفر مخازن (17%) قلة رأس المال (17%) تدني الجودة (15%) 	<ul style="list-style-type: none"> ضعف التوعية بأهمية النخيل (18%) ضعف إقامة الحجر الصحي (18%) أعباء ومسؤوليات كبيرة (18%) صعوبة التواصل مع الأسواق الخارجية (18%) غياب التدريب والتأهيل (14%)
التحديات Threats	<ul style="list-style-type: none"> تقلب الاسعار (50%) اسواق بعيدة (8%) ارتفاع اجور العمالة (8%) تقليل الاهتمام بزراعة النخيل (8%) 	<ul style="list-style-type: none"> الامراض والأفات والابوينة (23%) تقلب وارتفاع الاسعار (18%) الزحف العمراني ونقلص الاراضي الزراعية (9%) ارتفاع تكاليف النقل (7%) ارتفاع اجور العمالة (5%) 	<ul style="list-style-type: none"> ارتفاع الأسعار (32%) الامراض والأفات والابوينة (23%) ارتفاع تكاليف النقل (10%) ارتفاع اسعار المشتقات النفطية (7%) ارتفاع اجور العمالة (7%) 	<ul style="list-style-type: none"> ارتفاع الاسعار (41%) اصناف منافسة خارجية (7%) ارتفاع اجور الشحن (5%) ارتفاع اجور العمالة (5%) غياب الامن (5%) 	<ul style="list-style-type: none"> انتشار الامراض والأفات (13%) ارتفاع اسعار المشتقات النفطية (13%) هدر المياه (10%) انجراف الاراضي بسبب السيول (10%) شحة المياه (10%)

* تفاصيل الجدول متوفرة في ملحق: تفاصيل تحليل سوات وبستل (SWOT and PESTLE Analysis Details)

3.1.2.6 قنوات متوازية للربط والتمر (Parallel Channels for Ruttab and Dates)



صورة توضيحية للربط Ruttab



صورة توضيحية للتمر Date

تشير البيانات في الشكل 13 الى اتجاهين متوازيين يمر فيهما منتج التمر من المنتجين الى السوق المحلية عبر شبكة من التجار والمعالجين الذين يتداولون المنتج وصولاً الى المستهلك. الاتجاه الأول لمنتج التمر والربط عالي الجودة تتركز حركته في القنوات الأولى والثانية والثالثة والرابعة والسابعة من المنتجين صوب المجمعين وتجار الجملة وتجار التجزئة ثم إلى السوق النهائية إما في داخل أو خارج محافظة حضرموت.

الاتجاه الثاني لمنتج التمر الأقل جودة والذي

تتركز حركته في القانتين الخامسة والسادسة من المنتجين الى تجار الجملة والتجزئة المعالجين الذين بدورهم ينفذون عمليات التجفيف أو الفرز والتغليف قبل أن يعاد تسويق المنتج في السوق المحلية داخل أو خارج محافظة حضرموت.

وعادة ما تحقق بعض الاصناف عالية الجودة مثل البرحي والسكري والمديني أسعار على عند بيعها سواء في مرحلة الربط أو التمر أما الاصناف الأخرى مثل الجراز والمجراف والعرفدي فعادة ما تترك ليكتمل نضجها حتى تصبح تمر حيث لا تحقق أسعار جيدة عند بيعها كربط.

وعند تفصيل القناة الأولى يلاحظ أن 14.6% من المنتجين يبيعون إنتاجهم لكبار المنتجين الذين يقومون بدورهم بتجهيز المنتج أو معالجته ثم إعادة تسويقه ثم يعيد كبار المنتجين تسويقه في ثلاث قنوات تفصيلها كالتالي:

- ما نسبته 12.5% من كبار المنتجين يسوقون لتجار الجملة
- ما نسبته 12.5% من كبار المنتجين يسوقون لتجار التجزئة
- ما نسبته 62.9% من كبار المنتجين يسوقون للمجمعين أو الوسطاء.

وفي القناة الثانية 10.6% من المنتجين يكون نتاجهم لتجار الجملة في الأسواق المركزية في مناطق الإنتاج، في حين أن 23.6% من المنتجين يبيعون الإنتاج للمجمعين أو الوسطاء في القناة الثالثة.

في القناة الرابعة يتجه ما نسبته 13.8% من المنتجين لبيع الإنتاج لتجار التجزئة، وفي القناة الخامسة يبيع ما نسبته 1.6% من المنتجين لتجار التجزئة المعالجين وفي القناة السادسة يبيع ما نسبته 0.8% من المنتجين لتجار الجملة المعالجين.

في القناة السابعة يسوق 30.1% من المنتجين منتجاتهم مباشرة إلى السوق بشكل مباشر في الأسواق القريبة من مناطق الإنتاج للمستهلك في حين تبقى نسبة تقدر بحوالي 0.6% من الإنتاج تستهلك ذاتياً من قبل المنتجين بعد أن يقوموا بمعالجتها بطرق تقليدية حيث يتم تنظيف وفرز التمر وغسله وتجفيفه ثم طحنه وتعبئته في براميل ويخزن للاستهلاك لفترة تصل إلى سنة دون حصول أي تلف.

يعاود المجمعين بيع ما يشترونه من التمر أو الربط بعد معالجته لنوعين من التجار فمنهم نسبة 25% من يبيع لتجار الجملة جزء من الإنتاج وآخرون بلغت نسبتهم 75% يبيعون الإنتاج لتجار التجزئة

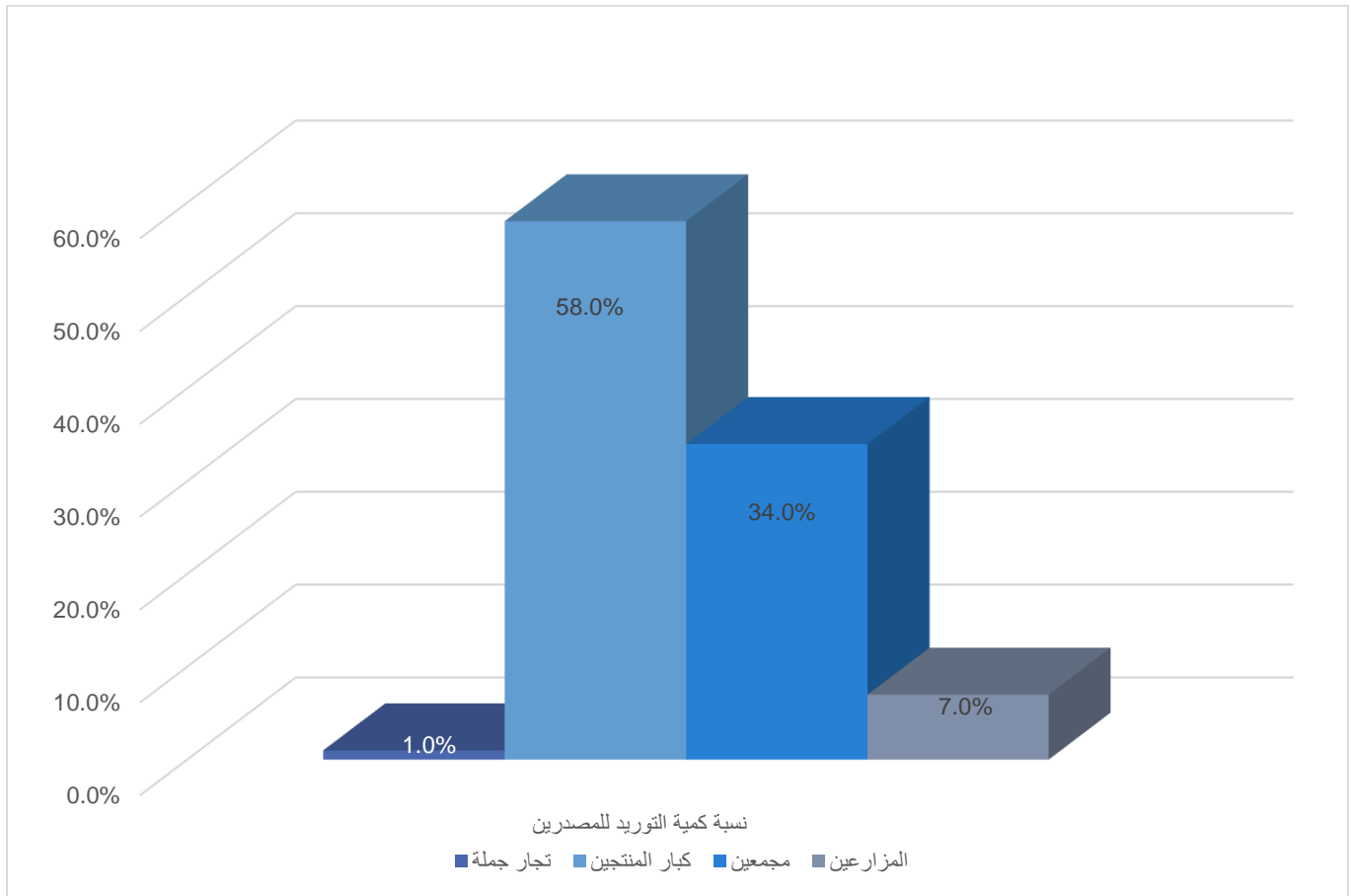
أما تجار الجملة والذين يحصلون على منتجات التمر والربط من ثلاثة مصادر مختلفة من كبار المنتجين ومن المجمعين ومن المزارعين فمنهم نسبة 12.5% يبيعون في السوق المحلية مباشرة و87.5% منهم يبيعون لتجار التجزئة.

تجار التجزئة وهم أكثر التجار من حيث تعدد مصادر الحصول على المنتج حيث يحصلون على منتجات التمر والربط من اربعة مصادر وهي:

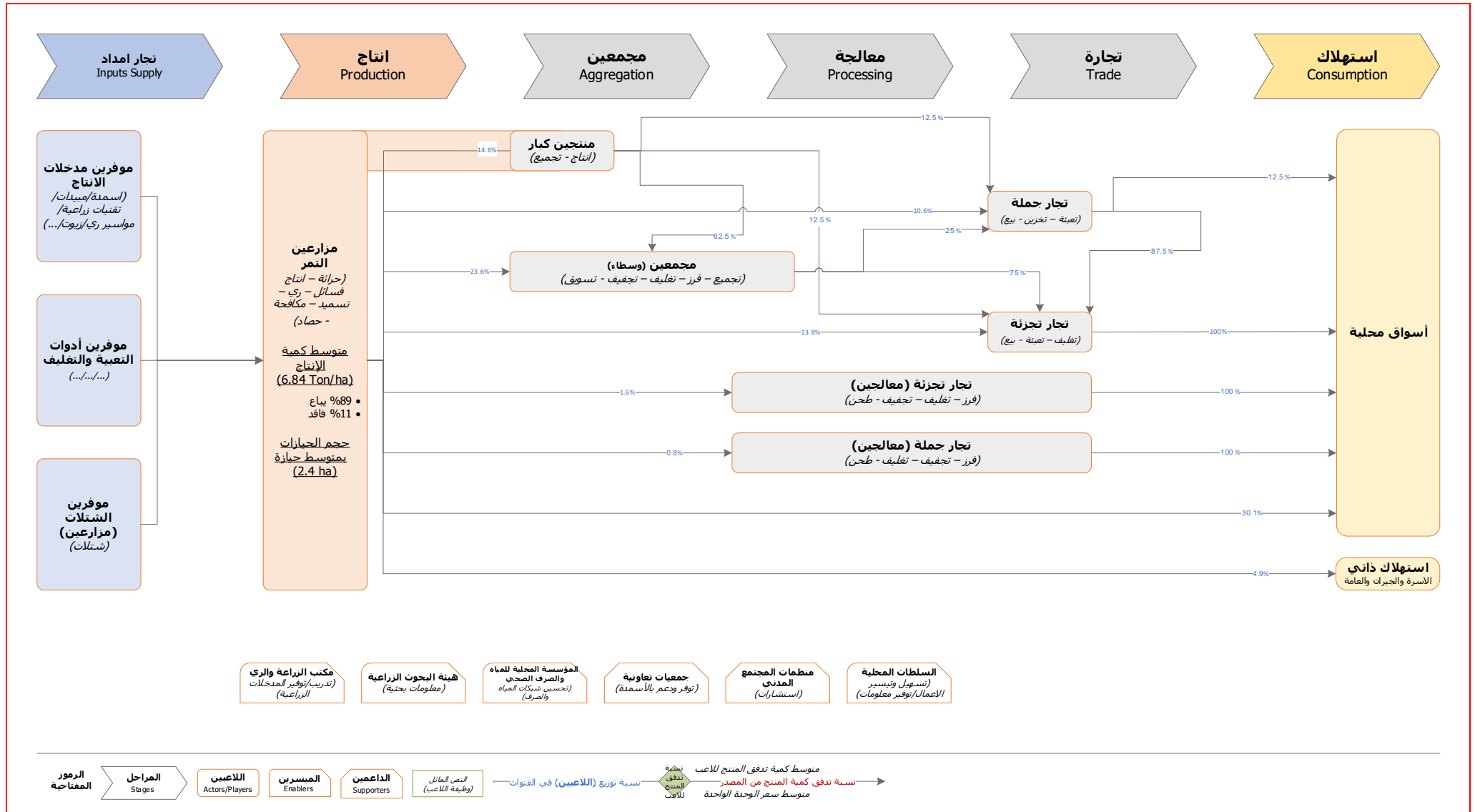
- | | |
|--------------------|------------------|
| - من كبار المنتجين | - من المجمعين |
| - من المزارعين | - من تجار الجملة |

ويعيدون بيع المنتج في السوق للمستهلكين بنسب 100% إذ يستهدف هؤلاء التجار أسواق محلية في مناطق مختلفة خارج وداخل محافظة حضرموت.

أما تجار الجملة والتجزئة المعالجين فيبيعون إنتاجهم مباشرة في السوق المحلية داخل وخارج محافظة حضرموت بعد معالجته وتغليفه ونقله إلى الأسواق وبنسبة 100%.



شكل 12 مصادر توريد التمر الخاصة بتجار التجزئة (بيانات أولية، 2022)



شكل 13 خريطة مراحل ووظائف لاعبي سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم وتوزيع اللاعبين بين القنوات المختلفة (بيانات اولية، 2022)

3.1.3 التدفقات الكمية والنقدية والربحية في سلسلة قيمة التمر (Quantitative, Cash and Profitability Flows in the Date Value Chain)

هنالك أصناف عديدة من التمر وفروق واسعة في الجودة وتفضيلات المستهلكين وكلها خلقت تفاوت كبير في أسعار التمر عبر مختلف قنوات التسويق حيث أثرت نوعية المنتج من حيث الصنف وما أن كان يتم تسويقه في مرحلة الرطب أو التمر على متوسط سعر البيع في كل قناة فالقنوات التي كان التجار يفضلون فيها شراء وبيع الرطب تحقق أسعار أعلى خصوصاً للأصناف الممتازة مثل السكري والبرحي والمديني إذا وصل سعر البيع في القناة المباشرة بين المزارعين والمنتجين إلى 1925 ريال لكل كيلو وبياع في هذه القناة ما يصل إلى 26.3% من إنتاج المزارعين وهي القناة الأعلى سعراً بالنسبة للمزارعين في حين تراوحت أسعار البيع في بقية القنوات بين 385 ريال للكيلو إلى 1243 ريال للكيلو.

وتتميز القنوات الأربع الأولى للمنتجين بأن أسعارها متقاربة تراوحت بين 1100 ريال للكيلو و1243 ريال للكيلو إذ يتحرك فيها إنتاج التمر والرطب عالي الجودة ومن الأصناف المرغوبة للمستهلكين بعد إجراء معالجات الفرز والتدريج والتعليق أو تجفيف أو الكبس ثم تسويقها وهنا تفصيل كميات التدفق والسعر من المنتجين إلى بقية الفاعلين وهي كالتالي:

- إلى كبار المنتجين بسعر 1100 ريال للكيلو وبلغت نسبة الكميات في هذه القناة 10% من حجم الإنتاج
- إلى تجار الجملة بسعر 1100 ريال للكيلو وبلغت نسبة الكميات في هذه القناة 8.3% من حجم الإنتاج
- إلى المجمعين بسعر 1243 ريال للكيلو وبلغت نسبة الكميات في هذه القناة 22.4% من حجم الإنتاج
- إلى تجار التجزئة بسعر 1243 ريال للكيلو وبلغت نسبة الكميات في هذه القناة 30.9% من حجم الإنتاج

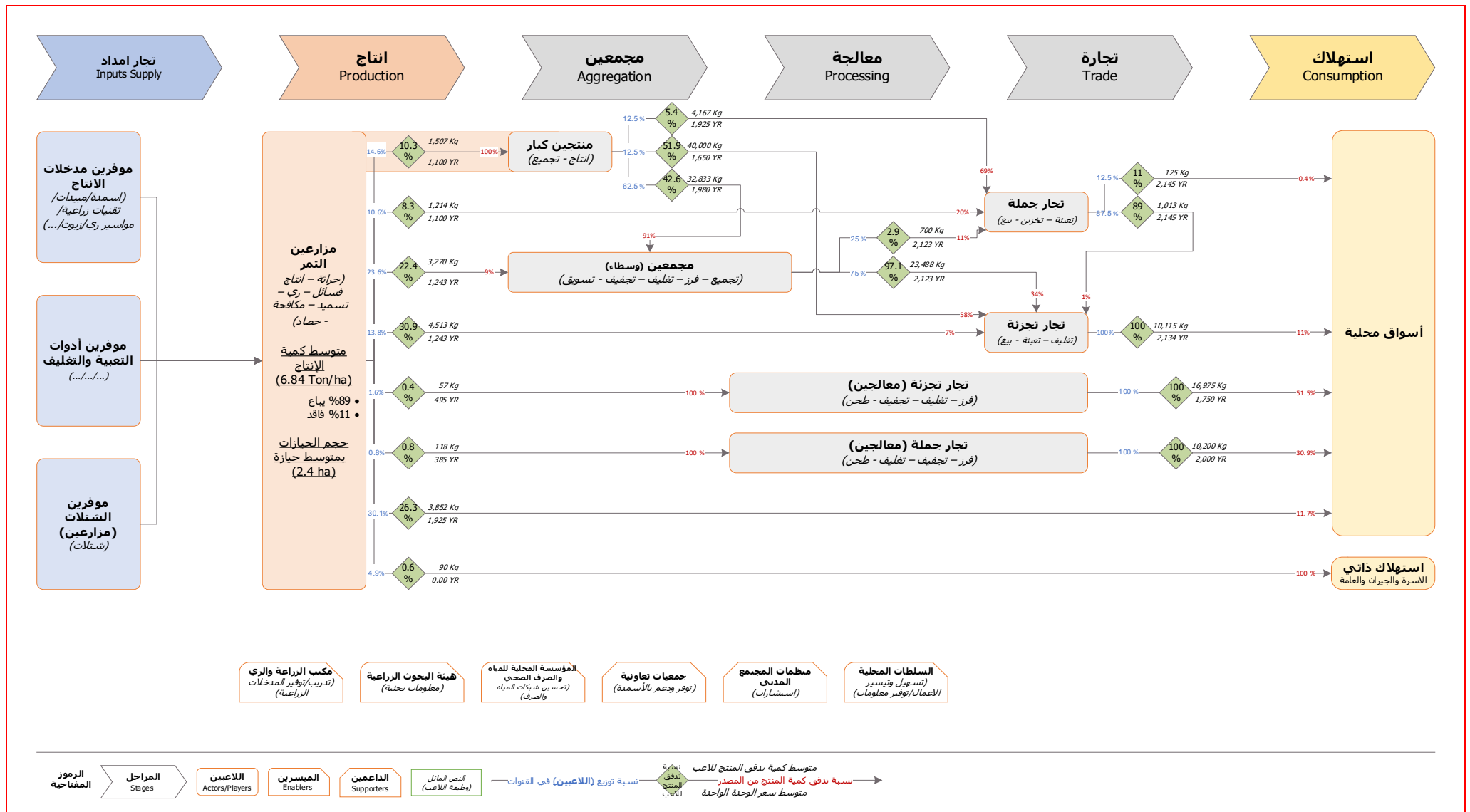
وكلاً من هؤلاء اللاعبين يعاود بيع الإنتاج في قنوات وأسواق مختلفة فكبار المنتجين يبيعون إنتاجهم كلاً من تجار الجملة بسعر 1975 ريال للكيلو وبنسبة كميات بلغت 5.4% من إنتاجهم ويبيعون لتجار التجزئة 1650 ريال للكيلو وبنسبة 51.9% من كميات الإنتاج ويبيعون أيضاً للمجمعين بسعر 1980 ريال وبنسبة 42.6% من كميات الإنتاج.

والمجمعون يبيعون جزء من إنتاجهم لتجار الجملة بسعر 2123 ريال للكيلو وبلغت نسبة الكمية المباعة لهم 2.9% من كميات الإنتاج ويبيعون بنفس السعر لتجار التجزئة وبنسبة كميات بلغ نسبتها 97.1%.

تجار الجملة يعاودون بيع إنتاجهم بسعر 2145 ريال للكيلو إما للمستهلكين مباشرة بنسبة 11% من كميات الإنتاج أو لتجار التجزئة بنسبة 89% من كميات الإنتاج.

أما تجار التجزئة فيبيعون إنتاجهم بسعر حوالي 2123 ريال للكيلو للسوق المحلية بنسبة 100% ويتوزع الإنتاج في مناطق مختلفة داخل وخارج محافظة حضرموت.

أما القناة الخامسة والسادسة فتتحرك فيها أنواع من التمر أقل جودة وينسب منخفضة حيث يبيع المنتجين 0.4% من الإنتاج لتجار التجزئة المعالجين بسعر بلغ متوسطه 495 ريال للكيلو وبياع 0.8% من الإنتاج لتجار الجملة المعالجين بسعر 385 ريال للكيلو ويحصل كلاً من تجار التجزئة المعالجين على سعر متوسط قدره 1750 ريال للكيلو عند بيع المنتج بينما يحصل تجار الجملة على سعر 2000 ريال للكيلو عند البيع وكلهم يبيعون إنتاجهم في السوق المحلية بنسبة 100% ويحصل تجار الجملة المعالجين على سعر أعلى عند تسويق إنتاجهم في مناطق وأسواق بعد لا يصل إليها تجار التجزئة المعالجين.



شكل 14 خريطة التدفق الكمي والنقدي بين لاعبي سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم - حضرموت - اليمن (بيانات اولية، 2022)

3.1.4 قنوات تسويق وتحليل الهامش التسويقي للاعبى السلسلة (Marketing Channels and Marketing Margin Analysis for Chain's Players)

يتضح من الشكل 15 أن هناك عدد 15 قناة تسويقية للمنتجين (مزارعين التمور) في سلسلة قيمة التمور في مديرية تريم، ويبدو أن أفضل قنوات التسويق للمنتجين هي القناة رقم 15 إذ أن المنتج يحصل على كامل قيمة هامش التسويق حيث أن الهامش التسويقي عبارة عن الفرق بين السعر الذي يدفعه المستهلك النهائي والسعر الذي يصل إلى المنتجين.

ومن خلال الهوامش التسويقية يمكن تحديد نصيب أو حصة المنتجين من السعر الذي يدفعه المستهلك النهائي في السلسلة وأيضاً يمكن تحديد حصة التجار الموجودين بين المنتجين والمستهلكين في السلسلة، فكلما زاد نصيب المنتجين من الهامش التسويقي كلما كانت كفاءة التسويق في السلسلة عالية، وتزداد الكفاءة التسويقية مع قلة طول أو عدد لاعبي السلسلة الوسيط بين المنتجين والمستهلكين بسبب قلة القيمة المضافة على المنتج (عرفة و همام، 2015).

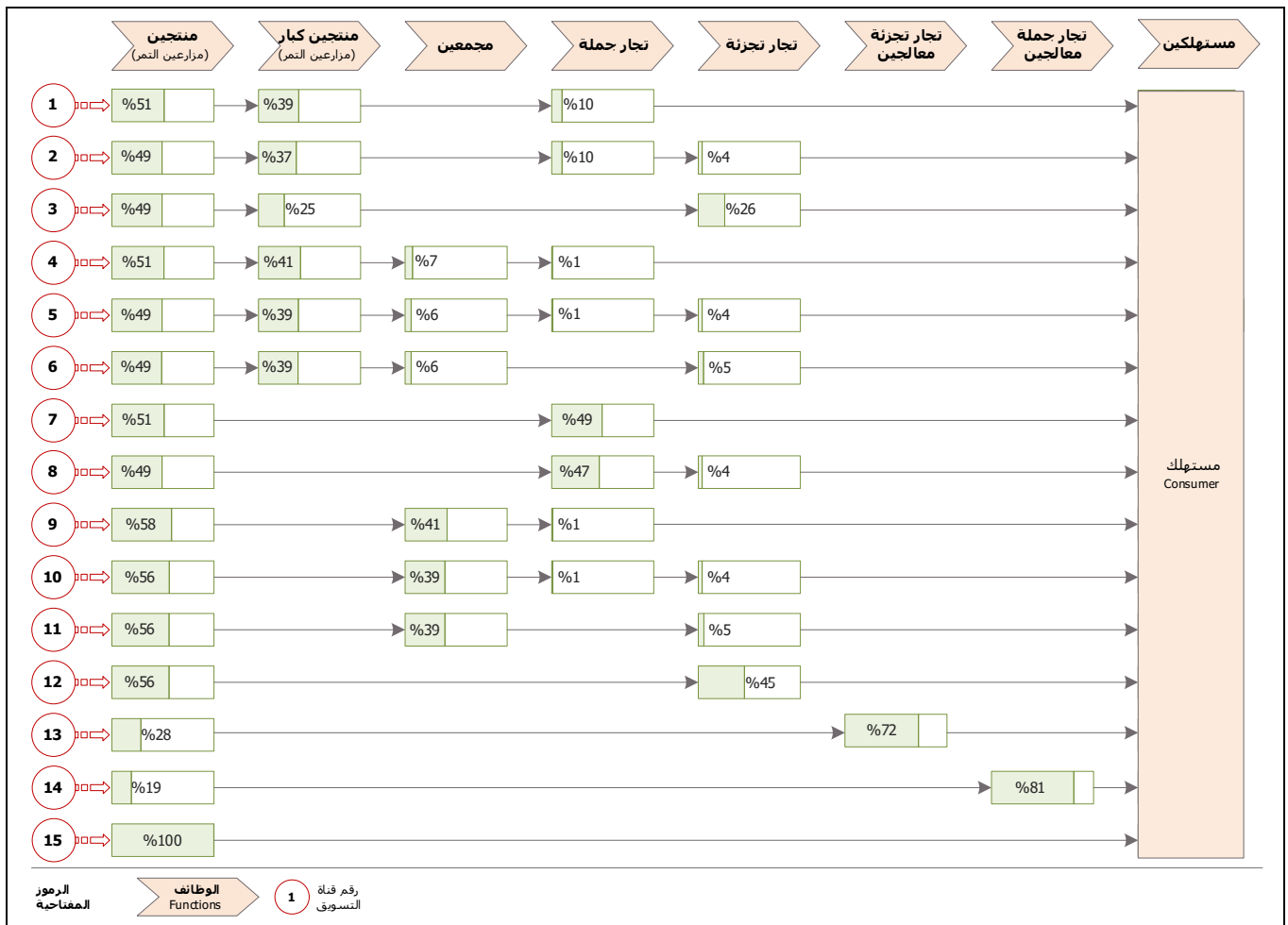
وكما سبق فإن القناة التي تربط المنتج (المزارعين) بالسوق مباشرة وهي القناة رقم 15 هي أفضل قناة للمنتجين لأنهم يحصلون على أكبر حصة هامش تسويق فيها، ولكن يتجه في هذه القناة 30% من المزارعين وبكميات بلغت حوالي 26.3% من كميات الإنتاج ويتحمل المزارعين في هذه القناة تكاليف إضافية للنقل والتسويق كما يقتصر تسويقهم على المناطق والأسواق القريبة من مزارعهم بالإضافة إلى كون المنتجين يسوقون ولذلك يتجه مزارعين كثر آخرين للبيع في قنوات أخرى للمجمعين والتجار.

وكانت القناة رقم 9 والتي يبيع فيها المنتجين للمجمعين هي ثاني أفضل قناة من حيث الهامش التسويقي للمنتجين بنسبة 58% من الهامش التسويقي ويتحرك في هذا القناة نسبة 23.6% من المنتجين وبكميات حوالي 22% من كميات الإنتاج وبرنامج المنتجين في هذه القناة من عناء التسويق ونفقات النقل ويسوق منتجات التمور والرطب على حدٍ سواء بحسب طلب العملاء.

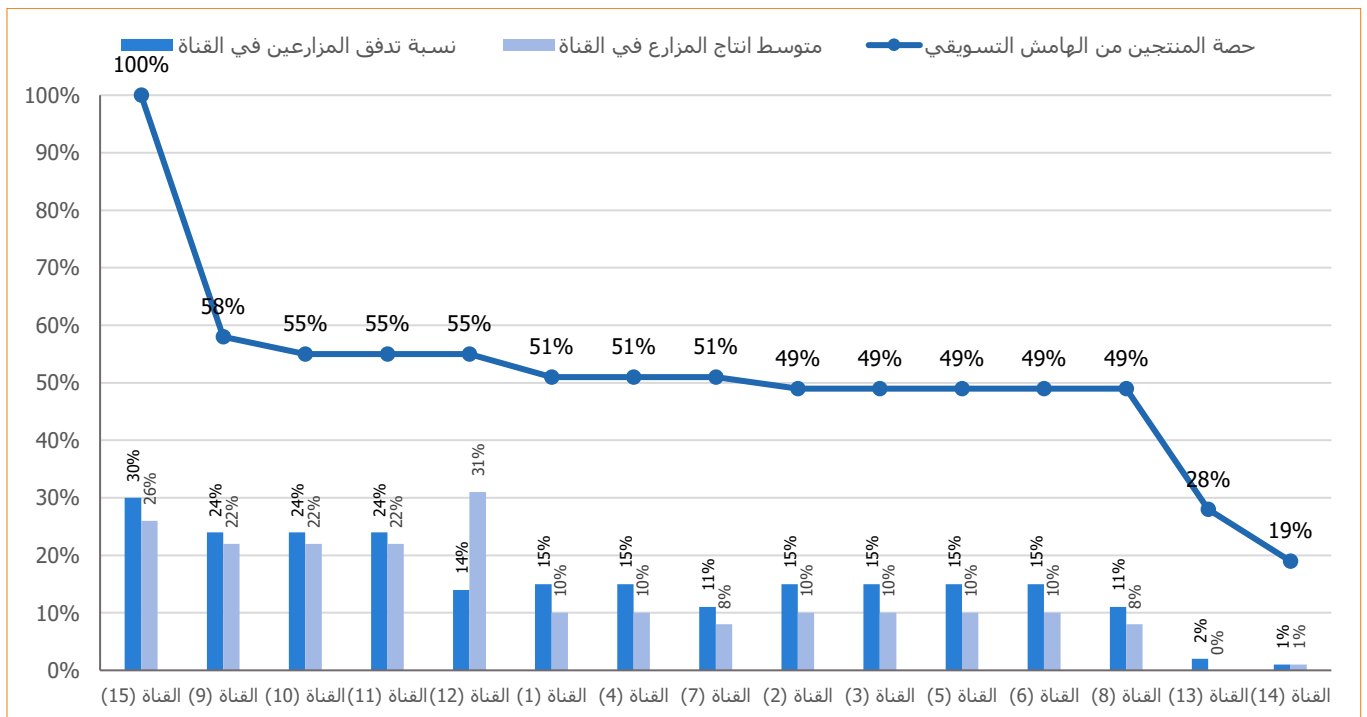
أما القناتين 13 و 14 فقد حصل المنتجين فيها على أقل هامش تسويقي بلغ 28% و 19% على التوالي للقناتين وبنسب تدفق قليلة حيث يبيع في هذه القناة أنواع التمور الأقل جودة والذي يعمد إليه التجار المعالجين إلى إعادة إنتاجه وتغليفه ليبيع بسعر أفضل للسوق ولذلك يتحمل التجار في هذه القناة تكاليف إضافية للتصنيع والتسويق.

أما بالنسبة للقنوات الأخرى المتبقية فقد تقاربت نسب الهامش التسويقي للمنتجين بين 49% من هامش التسويق و 56% ويمر المنتج عبر المجمعين وتجار الجملة والتجزئة بنسب مختلفة موضحة في الشكل 15.

وبين شكل 17 نسبة المنتجين الذين يتحركون في كل قناة تسويقية وأيضاً نسبة الإنتاج التي تتدفق في كل قناة بالإضافة إلى نسبة الهامش التسويقي الذي يحصل المنتجين في كل قناة تسويقية والملاحظ أن القناة رقم 15 هي الأعلى من حيث الهامش التسويقي للمنتجين ونسبة المزارعين الذين يسوقون إنتاجهم في هذه القناة إلا أنها ليس أكثر قناة من حيث كميات تدفق المنتج، بل أن القناة رقم 12 والتي تربط المنتجين بتجار التجزئة كانت الأعلى من حيث كميات التدفق بنسبة بلغت 31% من كميات الإنتاج.



شكل 15 قنوات تسويق وحصة لاعبي سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم من الهامش التسويقي (بيانات اولية، 2022)



شكل 16 مقارنة بين قنوات تسويق وتدفقات وكميات منتجين سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم (بيانات اولية، 2022)

3.2 فرص العمل في سلسلة قيمة التمر (Jobs Opportunities in the Date Value Chain)

يعتبر محصول التمر ذو قيمة نقدية عالية ويتزايد الطلب عليه بالإضافة إلى أنه يعتبر من أهم القطاعات التي توفر فرص عمل عديدة بسبب المراحل التي يمر بها منتج التمر والذي يبدأ بمراحل الزراعة والاهتمام بالثمار أثناء النمو ومروراً بمراحل الإنتاج من القطف والفرز والمعالجات الأخرى حتى ينتهي بأحد منتجاته كالبخلج والتمر المجفف والرطب ودبس التمر.

يشير الجدول 6 إلى عدد العمال الدائمين في مختلف لاعبي السلسلة لقطاع التمر خلال السنة الواحدة، حيث بلغ متوسط العمال الدائمين 5 لكل لاعب. وقد لوحظ ارتفاع عدد العمال عند مرحلة تجار الجملة المجمعين الوضاء بمتوسط نسبة بلغت 13% يليها مرحلة الإنتاج التي بلغت 7% وبلغ أقل نسبة عمالة دائمة بالقطاع لتجار الجملة بنسبة 2%.

يعتبر قطاع التمر من القطاعات التي يسود فيها الرجال بشكل كبير وواضح حيث بلغت نسبة الإناث العاملات 22% من متوسط اللاعبين الدائمين بالقطاع. ويعود السبب لقلّة عدد الإناث في هذا القطاع إلى خطورة مرحلة الإنتاج بداية من زراعة الفسائل والتلقيح بطلع النخيل وجني الثمار التي تتطلب مهارات عالية في التسلق التي يصعب على كثير من الرجال وبالتالي استحالة القيام بها من قبل النساء. إلا أن دور النساء ظاهر في سلسلة قيمة التمر في مديريةية تريم وكمعالة دائمة تشارك بها المرأة في مرحلة الإنتاج بنسبة 46% من متوسط لاعبي الإنتاج، يليها مرحلة التجار المجمعين بنسبة 34% وذلك لأهمية أعمالهن في عملية الفرز والتجميع والتعبئة، وكانت نسبة العمالة من النساء ضئيلة تقدر بحوالي 10% من متوسط لاعبي تجار التجزئة. كما أن وجود الإناث في العمالة المؤقتة كان له دوراً بارزاً في أعمال التجميع لدى تجار الجملة المجمعين بنسبة 49%.

يتضح من الجدول بأن هناك تقارب كبير في تكاليف العمالة السنوية وعدد الأيدي العاملة في جميع لاعبي سلسلة التمر ما عدا لاعبي الإنتاج والتجميع والوسطاء. ويتضح أيضاً أن عدد أيام العمل بلغ 28 يوم عمل. بالإضافة إلى أنه كلما كان المنتج بعيداً من مرحلة الإنتاج انخفضت نسبة العمالة الأسرية سواء في العمالة الدائمة أو المؤقتة حيث تكون العمالة الأسرية الدائمة مرتفعة في أغلب لاعبي السلسلة وتكون نسبة متقاربة في مراحل الإنتاج والتجميع والبيع بالتجزئة كتاجر معالج.

جدول 6 فرص العمل المتوفرة في سلسلة قيمة التمر في مديريةية تريم خلال السنة (بيانات أولية، 2022)

لاعبي سلسلة القيمة	متوسط عدد العمل الدائمين	نسبة عمالة الإناث الدائمة	متوسط عدد العمل المؤقتة	نسبة عمالة الإناث المؤقتة	عدد العمل المؤقت	*تكلفة العمالة الدائم / (شهر YR)	*تكلفة العمالة المؤقتة / (يوم YR)	اجمالي تكلفة العمالة / سنة (YR)	اجمالي الايدي العمل	اجمالي أيام عمل
مزودي مدخلات الإنتاج	3	27	3	6	26	56,100	6,600	3,397,900	6	904
المنتجين (مزارعين التمور)	7	46	9	29	4	58,300	6,600	5,434,000	16	2,012
تاجر تجزئة	3	10	4	20	22	55,000	5,500	3,577,200	7	948
تاجر تجزئة (معالج)	3	-	3	14	45	66,000	6,600	4,965,400	6	1,055
تاجر جملة	2	11	4	-	17	60,500	8,800	3,734,500	6	714
تاجر جملة (معالج)	5	29	2	-	75	63,800	11,000	6,430,600	7	1,424
مجمع (وسيط)	13	34	11	49	4	71,500	7,700	12,067,000	24	3,438
متوسط اللاعب الواحد	5	22	5	17	28	61,600	7,700	5,658,400	10	1,499

* المتوسط الوارد في الجدول للذكور ومتوسط تكلفة العمالة للإناث تساوي 52.97% للعمالة الدائمة و39.21% للعمالة المؤقتة من تكاليف العمالة الذكور والموجودة في الجدول

3.3 تحليل معوقات / مشاكل سلسلة قيمة التمر (Analysis of Date Value Chain Constraints / Problems)

يحثل قطاع التمور مكانة اقتصادية بالغة نظراً لقيمتها الغذائية المرتفعة، إذ يساهم في زيادة المنافع الاقتصادية ومن ثم تأمين الأمن الغذائي الوطني. إن تعظيم المردود الاقتصادي لمنتج التمر أمر غاية في الأهمية لكونه من أهم النباتات المنتجة للغذاء. حيث تعد التمور من السلع والمحاصيل غير التقليدية الهامة التي يمكن الاستفادة منها سواء للاستهلاك المحلي أو للتصدير، ويعزي ذلك إلى ما تمتاز به التمور حيث تحتوي على العديد من العناصر الغذائية والفيتامينات والأملاح المعدنية. وبالرغم من ذلك فإن قطاع التمر يواجه العديد من التحديات والمعوقات وتتناول الدراسة فيما يلي عرضاً للمشاكل التي تواجه قطاع التمور من وجهة نظر أصحاب المصلحة في القطاع، ويتضمن أيضاً الحلول المقترحة والجهات المسؤولة عن تنفيذ تلك الحلول من حيث الأولوية.

3.3.1 مرحلة المدخلات (Supply Inputs)

هناك العديد من التحديات والمعوقات التي تواجه تجار المدخلات في قطاع التمور، والتي بدورها تؤثر على تطوير وتحسين قطاع التمور وتضمن نمو القطاع وانتعاشه. ويوضح الجدول 7 أبرز ثلاث مشاكل مرتبة وفق الأهمية، حيث كانت أول مشكلة أو معوق يواجه تجار إمداد المدخلات هي ارتفاع أسعار الصرف وتذبذب العملة. حيث إن سعر الصرف يمتلك أهمية بالغة كونه يؤثر على التجارة وتدفق الاستثمارات ومن أفضل الحلول التي اقترحها تجار الإمداد، وضع قوانين تحد من التلاعب في أسعار الصرف من قبل الجهات المختصة.

تكمن المشكلة الثانية وفق آراء تجار مدخلات الإمداد مشكلة ارتفاع تكاليف النقل الناتج عن ارتفاع أسعار المشتقات النفطية حيث إنها تعتبر أحد الأسباب الرئيسية لارتفاع أسعار منتج التمر في الأسواق، وبالتالي انعكست ذلك بشكل سلبي على الوضع الاقتصادي في اليمن وزادت من معاناة تجار الإمداد. ويرى تجار الإمداد ضرورة دعم المشتقات النفطية للمساهمة في تخفيف تلك المعاناة.

تظهر ثالث مشكلة في الدراسة والتي تؤثر على مرحلة المدخلات هي ضعف الجهات الأمنية وغياب الحماية من قبل الحكومة مما سبب كثرة السرقات لدى تجار الإمداد وبالتالي تخوفهم من العمل في نقل البضائع وإيصالها إلى الأسواق والمستهلكين بالإضافة إلى التوسع والانتشار. ومن الحلول المقترحة من قبل أصحاب المصلحة تعزيز الأمن وتقديم خدمات الحراسة والحماية للبضائع.

3.3.2 مرحلة الانتاج (Production)

ظهرت نتائج الدراسة في الجدول 7 أن المنتجين (المزارعين) يعانون من عدة مشاكل كانت أبرزها انتشار الأمراض والحشرات (أوبئة آفات) بسبب ضعف تشخيص الأمراض بالإضافة لضعف برامج مكافحة. حيث أدت هذه المشكلة إلى موت كثير من النخيل وضعف في الإنتاج وتدني جودته وخسائر مالية كبيرة للمزارعين وعزوف العديد منهم وتوجههم إلى قطاعات أخرى بالإضافة إلى مشكلة ضعف الإنتاج. ويرى المنتجين أن الحل لتجاوز هذه المشكلة هو القيام ببرامج رش ووقاية من الأمراض وتفعيل دور الإرشاد ودعم المزارعين بتقنيات زراعية حديثة (آلات رش) من قبل وزارة الزراعة ومكتب الإرشاد الزراعي والمنظمات.

تذبذب أسعار الصرف وعدم استقرارها كانت المشكلة الثانية من حيث الأهمية بالنسبة للمنتجين (المزارعين) والتي بدورها أدت إلى ارتفاع التكاليف وإلحاق الضرر بالزراعة وذلك من خلال التأثير على الناتج الزراعي. إن ارتفاع سعر الصرف يؤدي إلى إحباط المزارعين وترك الزراعة أو إهمالها مما يسبب زيادة الطلب على المواد الغذائية المستوردة التي ترتفع سعرها مقارنة بالمنتج المحلي. ويرى المنتجين أن الحل لتجاوز هذه المشكلة هو إيجاد حل لمشكلة تذبذب أسعار الصرف ليتمكنوا من استيراد الأسمدة بأقل التكاليف، أو قيام الحكومة بدعم مالي للأسمدة ليتمكن المنتجين من الاستمرار في زراعة هذا القطاع.

تبرز ثالث مشكلة بالنسبة للمنتجين في تدني جودة منتج التمر بسبب أن النخيل قديمة وذات سن كبير. كما أن إصابة النخيل بالحشرات والأمراض وقلة الاهتمام بضعف جودته، وبالتالي ضعف مردوده الاقتصادي وعدم القدرة على منافسة المنتجات المستوردة من التمور. إن الحل المقترح لهذه المشكلة هو زراعة مساحات جديدة من النخيل، وتوفير أصناف وفسائل ذات جودة عالية من قبل الحكومة.

3.3.3 مرحلة التجارة والمعالجة والتصدير (Trade, Processing, and Export)

أوضحت نتائج الدراسة في الجدول 7 أن التجار والمعالجين والمصدرين يعانون من مشكلة قلة رأس المال بسبب ارتفاع أسعار الصرف وبالتالي ضعف الموسم الزراعي وقلة المنتجات الزراعية التي انعكست بدورها على ارتفاع أسعار المنتجات الغذائية بالإضافة إلى ركود السوق ومرور التاجر بفترة خمول. ولحل هذه المشكلة اقترح التجار والمعالجين والمصدرين أن استقرار العملة وتوفير القروض والمنح المالية من قبل المنظمات سوف يلعب دور كبير في تعزيز رأس المال بالإضافة إلى ضرورة وجود الدولة واستعادته هيبته.

المشكلة الثانية بالنسبة للتجار والمعالجين والمصدرين هي تذبذب الأسعار وعدم استقرار العملة وبالتالي ارتفاع أسعار المنتجات وفقدان الميزة التنافسية وضعف الإقبال على منتجات التمور وتكدس البضائع في المخازن وتلفها وبالتالي خسارة التجار. ومن الحلول التي وضعها التجار المعالجين والمصدرين من قبل الحكومة هو العمل على استقرار سعر العملة.

دخول أصناف خارجية منافسة للمنتج المحلي تعتبر ثالث مشكلة تعيق عمل ونشاط التجار والمعالجين والمصدرين في قطاع التمور بسبب ضعف المنتج المحلي وتدني جودته، كما أن ارتفاع تكاليف النقل لكلاً من المنتجات المحلية أو المستوردة جعلت الكثير من التجار والمزارعين غير قادرين على الصمود والاستمرار،

والحل المناسب لهذه المشكلة هو المنع الجزئي للمنتجات المستوردة مع تحسين جودة المنتج المحلي وتوفير أصناف ذات جودة عالية للمنتج من قبل مركز البحوث الزراعية.

3.3.4 مرحلة الاستهلاك / السوق (Consumption)

يعاني المستهلكين مشاكل عديدة في قطاع التمر وأول مشكلة يعاني منها المسوقين والمستهلكين النهائيين هي تقلب أسعار الصرف وعدم استقرار العملة وبالتالي ارتفاع أسعار منتجات التمور ويعود السبب في ذلك الى عدم تحديد تسعيرة موحدة ويرى المسوقين والمستهلكين النهائيين أن ثبات العملة ومراقبة أسعار الصرف من قبل الجهات المختصة هو الحل الأنسب لذلك.

رداءة جودة منتج التمر وتوفير أصناف لا تلبي احتياجات المستهلكين هو ثاني أكبر تحدي بالنسبة للمسوقين والمستهلكين النهائيين، بسبب عزوف المزارعين وقلة زراعة الأصناف المحلية وعدم الاهتمام بها. وبما أن النخيل تعتبر من المحاصيل التي تحتاج إلى كميات كبيرة من المياه، ولكن قلة الأمطار خلال المواسم الزراعية كان من ضمن الأسباب التي ساهمت في رداءة جودة المنتج. ومن ضمن الحلول المقترحة من قبلهم هو توفير منتجات ذات جودة عالية ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير فساتل ذات جودة عالية من قبل الحكومة.

كما أظهرت الدراسة أن المشكلة الثالثة التي تواجه المستهلكين والأسواق هي توريد كميات غير ثابتة لمنتج التمر إلى الأسواق بسبب التأخر في عملية تكميم النخيل وبالتالي تعرض المنتج للتلف ومن الحلول الذي وضعها المستهلكين والأسواق هو تكميم النخيل في الوقت المناسب ويمكن للحكومة القيام بهذا الدور.

3.3.5 الميسرين والداعمين (Enablers and Supporters)

على الرغم من وظيفة الجهات الداعمة والميسرة في تيسير وتسهيل عمل السلسلة إلا أنها تعاني العديد من المشاكل، منها عدم وجود ميزانيه كافية وبالتالي ضعف جانب البحث والتطوير أو الدخول في تجارب محسنة والتي بدورها ستعمل على تحسين جودة منتج التمر، ومن ضمن الحلول التي وضعتها الجهات الميسرة والداعمة اعتماد موازنة كافية من أجل النهوض بهذا القطاع الاقتصادي الهام.

غياب التدريب والتأهيل وضعف التوعية بأهمية النخيل، كانت ثاني مشكله تواجه الجهات الداعمة والميسرين بالإضافة إلى ضعف المتخصصين بهذا المجال وعدم وعي الجيل الحاضر بأهمية شجرة النخيل، أدى بدوره إلى إهمال زراعته النخيل وتدهور الأعمال في هذا القطاع. ولحل هذه المشكلة يرى الداعمين والميسرين ضرورة توفير الدعم والتدريب والتأهيل وإقامة دورات توعية من قبل الجهات المختصة.

ثالث مشكلة تواجه الميسرين والداعمين قلة الأيدي العاملة والتوظيف بسبب قلة التخصصات الفنية في هذا المجال ما سبب بطئ في إنجاز الأعمال ولذلك يرى الداعمين والميسرين ضرورة توظيف كادر فني ومهندسين متخصصين من قبل وزارة الزراعة والري.

جدول 7 تحليل أهم ثلاث معوقات / مشاكل لمراحل سلسلة قيمة التمر في مديرية تريم مرتبة من الأهم الى الأقل أهمية (بيانات أولية، 2022)

مراحل السلسلة	ترتيب وفق الأهمية	وصف المعوقات / المشاكل	التصنيف** (PESTLE)*	السبب الرئيسي للمعوق / المشكلة	اهم عفة / تأثير المعوق / المشكلة	الحل المقترحة للدخل (وفق أصحاب المصلحة)	المسؤول على تنفيذ الحلول
مدخلات الامداد	1	ارتفاع الأسعار.	(ماليا/ماديا) اقتصادي	• تذبذب أسعار صرف العملة	• قلة الدخل	• وضع قوانين تحد من التلاعب في اسعار الصرف.	• الحكومة
	2	ارتفاع تكاليف النقل.	(ماليا/ماديا) اقتصادي	• ارتفاع سعر المشتقات النفطية	• زيادة في تكلفه البضاعة	• توفير المشتقات النفطية ودعمها	• الحكومة
	3	ضعف الجهات الأمنية	(اداريا/تنظيميا) قانوني	• الغياب التام للحكومة	• كثرة السرقات	• تعزيز الامن	• الحكومة
الانتاج	1	انتشار الامراض (أوبئة - آفات)	(فنيا/تقنيا) بيئية	• ضعف تشخيص الأمراض بالإضافة لضعف برامج مكافحة.	• ضعف الإنتاج.	• عمل برنامج رش للوقاية من الامراض وتفعيل دور الارشاد ودعم المزارعين بمعدات زراعية حديثة (الآت رش).	• وزارة الزراعة ومكتب الارشاد والمنظمات
	2	تذبذب أسعار الصرف	(ماليا/ماديا) اقتصادي	• عدم استقرار سعر الصرف.	• عدم ثبوت الصرف الذي يؤدي بدوره الى ارتفاع تكاليف الأسمدة.	• الدعم المالي للأسمدة.	• الحكومة
	3	تدني جودة المنتج	(فنيا/تقنيا) تكنولوجي-فني	• النخيل قديمة وذات أصناف غير جيدة.	• ضعف الإنتاج وموت النخيل	• توفير اصناف ذات جوده عالية	• الحكومة
التجارة/ المعالجة/ التصدير	1	قلة راس المال	(ماليا/ماديا) اقتصادي	• ارتفاع أسعار الصرف بالإضافة الى ضعف الموسم الزراعي وقلة المنتجات.	• ارتفاع سعر المنتج بالإضافة الى ركود السوق حيث يمر التاجر بفترة خمول.	• استقرار العملة.	• الحكومة
	2	تذبذب الأسعار	(ماليا/ماديا) اقتصادي	• عدم استقرار العملة	• ارتفاع أسعار المنتجات وبالتالي ضعف القدرة الشرائية.	• استقرار العملة	• الحكومة
	3	دخول أصناف خارجية منافسة للمنتج المحلي	(ماليا/ماديا) اقتصادي	• ضعف المنتج المحلي وتدني جودته بالإضافة الى ارتفاع تكاليف النقل	• قلة البيع بسبب ارتفاع سعر المنتجات المستوردة	• منع جزئي للمنتجات المستوردة مع تحسين جودة المنتج المحلي وتوفير أصناف ذات جودة عالية وصناعة علامة تجارية للمنتج.	• مركز البحوث الزراعية
الاستهلاك/ السوق	1	ارتفاع اسعار الصرف	(ماليا/ماديا) اقتصادي	• عدم استقرار العملة	• ارتفاع أسعار جميع منتجات التمر	• استقرار العملة	• الحكومة
	2	تدني جودة منتج التمر	(فنيا/تقنيا) تكنولوجي-فني	• عزوف المزارع وعدم الاهتمام بالأصناف المحلية بالإضافة الى قلة الأمطار وقلة الزراعة للأصناف المحلية.	• منتج رديء لا يلبي احتياجات المستهلكين	• توفير اصناف ذات جوده عالية	• الحكومة
	3	كميات توريد المنتج غير ثابتة	(ماليا/ماديا) اقتصادي	• التأخر في عملية التكميم للنخيل	• تعرض التمر للتلف	• التكميم في الوقت المناسب	• الحكومة
الجهات الميسرة والداعمة	1	عدم وجود الموازنة الكافية	(ماليا/ماديا) اقتصادي	• قلة الموازنة من الدولة	• تأخر في محاسبه المعال - عدم الدخول في تجارب محسنة اخرى	• اعتماد موازنة	• الحكومة
	2	غياب التدريب والتأهيل وضعف التوعية بأهمية النخيل	(اداريا/تنظيميا) اجتماعي	• قلة المتخصصين بهذا الجانب وجهل الجيل الحاضر بأهمية التمر	• الاعمال في حالة خمول واهمال النخيل	• توفير الدعم والتدريب والتأهيل وإقامة الدورات التوعوية	• الحكومة
	3	قلة الأيدي العاملة والتوظيف	(اداريا/تنظيميا) اجتماعي	• قلة التخصصات الفنية	• بطيء العمل	• زيادة الكادر الفني والمهندسين	• وزاره الزراعة والري

* = التصنيف العام: 1. فنيا/تقنيا. 2. ماليا/ماديا. 3. اداريا/تنظيميا. ** = تصنيف بستر (PESTLE): 1. سياسي. 2. اقتصادي. 3. اجتماعي. 4. تكنولوجي-فني. 5. قانونية. 6. بيئية



هناك حلول واستراتيجيات ممكنة ستساهم في تنمية قطاع التمر في مديرية تريم

4.1 استراتيجية التطوير (Development Strategy)

تظهر نتائج الدراسة أن منتجي التمور يعانون من الكثير من المشاكل التي تعيق تطور القطاع، وقد أقرح الكثير من المشمولين بالدراسة أنه من الممكن التغلب على مثل هذه التحديات من خلال العمل على تنفيذ تدخلات تسهم في تطوير وتنمية قطاع إنتاج التمور والعاملين فيه، بحيث يعمل المعنيين في دعم وتطوير القطاع على وضع استراتيجيات واضحة تسهم في معالجة التحديات وتسهم في تحسين ظروف الإنتاج للعاملين في القطاع واستمرار أعمالهم، وتلخص الدراسة أهم التدخلات المهمة في قطاع إنتاج التمور حسب المراحل المحددة في سلسلة قيمة التمور، ويلخص الجدول 8 أهم النتائج المتحصل عليها من المشمولين في الدراسة ومقترحاتهم لتطوير القطاع.

4.1.1 مرحلة المدخلات (Supply Inputs)

تظهر نتائج الدراسة أن المستلزمات المستخدمة في الإنتاج تعتبر تقليدية وذلك بسبب إتباع معظم المزارعين للطرق التقليدية في العمليات الزراعية وإدارة المحصول، لذلك فإن التدخلات التي تسهم في توفير فساتل نخيل ذات مواصفات عالية من ناحية الإنتاج ومقاومة للآفات الزراعية تعتبر من أهم التدخلات المقترحة من قبل المشمولين بالدراسة من موردي المدخلات الزراعية.

ومما لا شك فيه أن التقنيات الزراعية الحديثة تعتبر من أولويات التدخلات في القطاع حيث إن مثل هذه التدخلات ستسهم في تحسين جودة وكمية الإنتاج وتقليل التكاليف التشغيلية على المنتجين الأمر الذي سيؤدي إلى زيادة الدخل والأرباح والتي بدورها ستؤدي إلى زيادة نشاطهم واستمرار عملهم في الإنتاج.

ويمثل الجانب الفني والمعرفي إحدى أهم مرتكزات نجاح أي تدخل، حيث أن العاملين في قطاع إنتاج التمور يعانون من نقص كبير في جانب المعلومات والمعرفة في أساليب الإنتاج الحديثة، ومن هذا المنطلق فإن القيام بتنفيذ دورات تدريبية في مجالات الإنتاج الحديث وإدارة المحصول وكذلك في المجالات الإدارية والمالية والتي ستسهم في رفع قدرة ملاك المشاريع وتجار المدخلات من إدارة مشاريعهم وتطويرها.

ومن التحديات التي تواجه تجار المدخلات صعوبة الحصول على تمويلات لتطوير مشاريعهم، حيث أن التدخلات في مجال التمويل والإقراض تعد من الأولويات التي يحتاجها تجار المدخلات حسب ما أشارت إليه غالبية النتائج المتحصل عليها من المشمولين بالدراسة.

4.1.2 مرحلة الانتاج (Production)

معظم المزارعين (منتجي التمور) يواجهون تحديات كبيرة في عمليات الإنتاج، حيث إن الآفات الزراعية وصعوبة إيجاد مصادر التمويل، والمعرفة الفنية في إدارة المحصول وضعف التنظيم والعمل التعاوني في الإنتاج تعتبر من أهم التحديات والمعوقات لتطوير الإنتاج.

حيث أشار معظم المشمولين بالدراسة أن العمل على توطيد المدخلات الزراعية الحديثة والدعم الفني المرافق ستسهم في حل معظم التحديات والصعوبات التي تواجه منتجي التمور في عمليات إنتاجهم وتطوير مصادر دخلهم، حيث أن التدريب والتأهيل في مجالات إدارة المحصول وتطوير الإنتاج والممارسات الصحيحة في عمليات الإنتاج ستسهم في زيادة الإنتاج المتحصل عليه كماً ونوعاً، كما أن التدريب في الجوانب المالية والإدارية من الأمور المهمة التي يحتاجها منتجي التمور في المناطق التي تمت فيها الدراسة.

ومن المؤكد أن تقديم الدعم للمنتجين بالتقنيات الزراعية الحديثة سيؤدي إلى تحسين عمليات الإنتاج وزيادة كمية المنتجات مع رفع جودتها الأمر الذي سيحسن من دخل المنتجين وتحسين ظروف عملهم ومعيشتهم، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك حاجة إلى تدخلات في مجال توفير مدخلات إنتاج ومعدات زراعية في مجالات الري والتسميد ومكافحة الآفات وكذلك توفير فساتل ذات مواصفات عالية تقاوم الآفات الزراعية وذات خصائص إنتاجية عالية.

كما أن عملية تنظيم الإنتاج والمنتجين عبر تشكيل كيانات وجمعيات تربطهم ببعضهم وتعمل على توفير الخدمات وتنظيم الإنتاج والتسويق للمنتجات من أهم الأمور التي تساعد المنتجين في تطوير أعمالهم وحماية مصالحهم، حيث عبر معظم المشمولين بالدراسة أن إنشاء جمعيات تعاونية زراعية وبنائها المؤسسي والتنظيمي تعتبر من التدخلات المهمة في قطاع إنتاج التمور حيث ستسهم في تنظيم المنتجين وتسهيل عملية التفاوض على أسعار المنتجات والحصول على الخدمات التي يحتاجها المنتجين.

ومن التحديات الكبيرة التي تواجه منتجي التمور (المزارعين) هي الحصول على تمويل أو قروض تساعد على تطوير إنتاجهم وتوفير المستلزمات التي يحتاجونها في عمليات الإنتاج، ويمكن العمل على ربط المنتجين بمؤسسات التمويل وكذلك تحفيز مؤسسات التمويل على تنفيذ برامج تمويل وإقراض تتناسب مع ثقافة المنتجين في المناطق وتسهيل الحصول على التمويل والقروض لشرائح المجتمع التي تعمل على إنتاج التمور في المناطق النائية.

4.1.3 مرحلة التجميع والمعالجة والتجارة (Aggregation, Processing, and Trade)

تمثل التدخلات في مجالات إضافة القيمة وعمليات الصناعة والتحويل لمنتجات التمر من أولويات التدخلات التي أشار إليها معظم المشمولين بالدراسة من التجار في سلسلة قيمة التمر.

وأشارت النتائج إلى أن التدخلات التي تسهم في استغلال المنتجات (التمر) في إنتاج منتجات جديدة أو مطابقة لمعايير الجودة والتي تلبي احتياجات الأسواق تعتبر من أهم التدخلات التي يحتاج إليها العاملون في سلسلة قيمة التمر، حيث أن عملية فرز ومعالجة وتغليف المنتجات تعتبر من التدخلات المهمة في قطاع التمر ومن الممكن التدخل في توفير معدات حديثة للقيام بهذه العمليات، كما أن تحويل المنتج الأولي (التمر) إلى منتجات مشتقة منه مثل دبس النخيل وكذلك بعض المنتجات الأخرى تساعد العاملين في قطاع التمر على إيجاد أسواق بديلة لمنتج التمر خاصة أن سوق التمر يشهد تنافس كبير بسبب الإنتاج الكبير للتمر في دول الجوار وخاصة دول الخليج العربي والعراق.

كما أن مصادر التمويل تعتبر من التحديات التي تواجه التجار في قطاع التمر، ويمثل توفير مصادر تمويل وإقراض لهم من أهم التدخلات التي ستسهم في تحسين ظروف إنتاجهم واستمرارهم بأعمالهم.

ومما لا شك فيه أن التدريب والتأهيل يعتبر من أهم احتياجات العاملين في قطاع إنتاج التمر، حيث أشار معظم المشمولين بالدراسة أن التدريب والتأهيل في كافة الجوانب الفنية والمالية والإدارية تعتبر ذات أولوية ملحة بالنسبة لهم، ويعاني معظم العاملين في قطاع إنتاج التمر من قلة المعرفة بأساليب الإنتاج الحديثة والمعايير والجودة المطلوبة في الأسواق المحلية، ومن الممكن العمل على تنفيذ برامج تدريبية وحملات توعوية للمنتجين والعاملين في قطاع التمر تسهم في رفع مستواهم المعرفي لمواكبة أساليب الإنتاج الحديثة.

4.1.4 مرحلة الاستهلاك/السوق (Consumption)

استناداً إلى نتائج الدراسة فن إيجاد علامات تجارية لمنتجات التمر المحلية تعتبر من أهم الأولويات في عملية تسويق التمر ومنتجاته، وتماشياً مع ما تم الإشارة إليه من أغلب المشمولين بالدراسة فإن العلامة التجارية لمنتجات التمر المحلية ستسهم في التعريف والترويج للمنتج وزيادة الثقة فيه وتحسين ظروف التسويق للمنتجات المحلية في جميع الأسواق المستهدفة

كما أن النتائج المتحصلة عليها من الدراسة تشير إلى أن التدخلات التي تسهم في تنوع المنتجات ستعزز من القدرة على تسويق منتجات التمر، ومما لا شك فيه أن متطلبات الأسواق من منتجات التمر كثيرة جداً ولا تقتصر على التمر (المادة الخام) فقط ولكن هناك طلب كبير في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية على المنتجات الثانوية للتمر وستعمل التدخلات على إنتاج منتجات ثانوية لتسهم في تحسين قدرة المنتجين والعاملين في قطاع التمر على المنافسة في الأسواق وتحسين وضعهم واستمرار وتطوير أعمالهم.

4.1.5 الميسرين والداعمين (Enablers/Supporters)

تلعب القوانين والتشريعات دوراً بارزاً في تطوير أي قطاع اقتصادي أو إنتاجي في أي بلد، وفي هذا الإطار فقد عبر معظم المشمولين بالدراسة والعاملين في سلسلة قيمة التمر عن إصدار قوانين وتشريعات تنظم عملية إنتاج التمر في اليمن تسهم في عملية تطوير القطاع كما ستعمل على حماية المنتجين والعاملين في القطاع وتشجيع استثماراتهم وتعزيز قدراتهم الإنتاجية والتسويقية، ويعتبر تفعيل دور المؤسسات التشريعية والرقابية من الأولويات في القطاع وذلك لمراقبة تطبيق والتزام العاملين في قطاع التمر بالتشريعات الموجودة لحماية المستهلكين والمنتجين والعاملين لضمان تقديم منتجات تلبي احتياجات الأسواق ومطابقة لمعايير الجودة.

كما أن القيام بتشكيل كيانات وجمعيات تعاونية في قطاع التمر ستعمل على تسهيل الوصول للمنتجين وتحسين إنتاجهم وتنظيم عملية الإنتاج والتسويق للمنتجات ومن محاسن هذه الجمعيات أنها تعمل على توفير الخدمات لأعضائها والضمانات والتسهيلات للجهات الأخرى العاملة في القطاع مما يسهم في تطوير القطاع بشكل عام.

وقد أشار معظم المشمولين بالدراسة أن بناء قاعدة بيانات للعاملين في سلسلة قيمة التمر ستسهم في تسهيل التواصل فيما بينهم الأمر الذي سيؤدي إلى تحسين ظروف الإنتاج والحصول على المنتجات والخدمات في هذا القطاع بشكل أسهل وستسهم في تنظيم سلسلة قيمة التمر بشكل عام.

وتمثل التدخلات في جوانب الإقراض والتمويل أولوية ملحة كما تم ذكره في السابق وذلك لصعوبة إيجاد مصادر التمويل في قطاع التمر، حيث أن العمل مع جهات التمويل على إيجاد برامج تمويل وإقراض تتناسب مع الفئات العاملة في قطاع التمر وثقافتهم ومستواهم المعيشي ستعمل على تحسين العمل في هذا القطاع وتطوير عمليات الإنتاج والتسويق في جميع الجوانب وخاصة الأساليب الحديثة في هذه المجالات.

جدول 8 استراتيجيات تطوير مراحل سلسلة قيم التمر في مديرية تريم

مراحل السلسلة Stages of VC	النوع Type	احتياجات التطوير Development Needs	التدخلات المناسبة Appropriate Interventions	الأثر المتوقع Expected Impact
مدخلات الامداد	فنيا/تقنيا	• تطوير عملية انتاج وتوريد الفسائل • الأدوات الزراعية والاسمدة والمبيدات ذات الفعالية.	1. توفير فساتيل نخيل جيدة منتجة محلياً تتلاءم مع البيئة. 2. توفير مبيدات واسمدة ذات فعالية لمكافحة الامراض والاولبنة التي تصيب النخيل. 3. توفير مستلزمات وأدوات زراعية حديثة لتحسين الممارسات الزراعية. 4. التدريب والتأهيل في إدارة المشروع والجوانب المالية. 5. تقديم تمويلات ميسرة للمزارعين.	• تقديم أصناف تمر ذات جودة عالية. • نخيل سليم وخالي من الامراض والاولبنة. • تحسين العمليات والممارسات الزراعية. • تحسين القدرات المالية والفنية.
	ماليا/ماديا	• تمويل / قروض. • التدريب والتأهيل.		
	إداريا/تنظيميا	• خطط وبرامج وممارسات زراعية جيدة.		
الانتاج	فنيا/تقنيا	• التقنيات الزراعية المستخدمة. • طرق ووسائل الري. • التسميد ومكافحة الأولبنة والأمراض.	1. تدريب المزارعين على الممارسات الزراعية الحديثة لتقديم منتجات ذات جودة عالية. 2. توفير مدخلات الإنتاج ومعدات الزراعة والري الحديثة وتوفير الأسمدة والمبيدات لمكافحة الامراض التي تصيب أشجار النخيل. 3. انشاء كيانات تحمي المنتجين وتضمن عوائد بيع مناسبة تساعد على الاستمرارية والتطوير. 4. تقديم الدعم المالي والقروض الميسرة لتشجيع المزارعين والمنتجين على مواصلة وزيادة الإنتاج. 5. تدريب وتأهيل المزارعين في الجوانب المالية والتنظيمية.	• تقديم منتجات ذات جودة عالية وتقليل خسائر الإنتاج. • تحسين وضع المنتجين معيشياً وتطوير واستمرارية زراعة النخيل. • ضمان عوائد بيع مناسبة للمنتجين. • تطور زراعة اشجار النخيل.
	ماليا/ماديا	• الدعم المالي. • التسويق المناسب.		
	اداريا/تنظيميا	• البناء المؤسسي والتنظيمي. • ضعف وغياب الجمعيات التعاونية. • تدريب المزارعين على الممارسات الزراعية الحديثة.		
التجارة/ المعالجة/ التصدير	فنيا/تقنيا	• تقديم منتجات جيدة ومتنوعة. • تحسين معايير الجودة في العملية التصنيعية.	1. توفير معايير إنتاجية وتصنيعية جيدة. 2. تطوير منتجات جديدة تلبى احتياجات السوق. 3. توفير أدوات ومعدات حديثة للتصنيع والتجفيف والتخزين. 4. تقديم تمويلات وقروض ومنح للمنتجين لتحسين العملية الإنتاجية. 5. التدريب والتأهيل والبناء المؤسسي للمنتجين.	• تقديم منتجات متنوعة من التمر ومشتقاته ذات جودة عالية. • زيادة المبيعات والإيرادات وتشجيع الصناعة.
	ماليا/ماديا	• تمويل / قروض. • تطوير خطط تسويق منتظمة.		
	اداريا/تنظيميا	• خطط وبرامج وممارسات تصنيعية جيدة. • تأهيل وتدريب العاملين.		
الاستهلاك/ السوق	فنيا/تقنيا	• علامات تجارية وتصنيف للمنتجات. • بناء ثقة المستهلكين بالمنتجات المحلية. • تصدير التمر.	1. عمل ماركات وعلامات تجارية للمنتج المحلي وتقديمه بشكل منافس للمنتجات الخارجية. 2. تنوع المنتجات المحلية وبجودة عالية لتغطية الطلب المحلي من التمر	• قيمة كبيرة للتمر اليمني وزيادة الثقة في المنتج المحلي. • تسويق أفضل للعلامات التجارية. • وجود المنتج المحلي في الأسواق الدولية.
	ماليا/ماديا	• توفير المنتج بأسعار مناسبة.		
	اداريا/تنظيميا			
الجهات الميسرة والداعمة	فنيا/تقنيا	• القوانين والتشريعات. • برامج مكافحة الامراض والاولبنة. • معايير إنتاجية.	1. اصدار القوانين والتشريعات التي تشجع وتمكن المزارعين من الاستمرارية. 2. انشاء جمعيات تعاونية لتطوير أداء اللاعبين في سلسلة التمر. 3. عمل برامج توعوية وحملات مكافحة للأمراض التي تصيب أشجار النخيل. 4. تدريب وتأهيل الكوادر الفنية من أبناء المناطق. 5. بناء قاعدة بيانات باللاعبين في سلسلة التمر. 6. تقديم القروض والمنح للجهات البحثية والجمعيات لمساعدتها على القيام بواجبها بصورة أفضل	• تشجيع المزارعين وتسهيل عملية الإنتاج. • ضمان جودة المنتج المحلي وتقديمه للمستهلكين بمعايير دولية. • زيادة المساحات الزراعية للنخيل.
	ماليا/ماديا	• تقديم القروض والمنح.		
	اداريا/تنظيميا	• برامج تدريب وتطوير اللاعبين. • قاعدة بيانات المنتجين.		

- Allbed. (2017). Climate change impacts on date palm cultivation in Saudi Arabia. *The Journal of Agricultural Science*. Retrieved from <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-agricultural-science/article/climate-change-impacts-on-date-palm-cultivation-in-saudi-arabia/CCE9614634E279158761DEFE101EDDDDB>
- Amato, A., Andreoli, M., & Rovai, M. (2021). Adaptive reuse of a historic building by introducing new functions: A scenario evaluation based on participatory MCA applied to a former carthusian monastery in Tuscany, Italy. *Sustainability*, 13, 23-35.
- Bank, W. (2010). Retrieved from World Bank: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2943/541960ESW0Gray1OFFICIAL0USE0ONLY191.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barnard, C. S., & Nix, J. S. (1979). *Farm Planning and Control*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Economic Development Board. (2015). *How value chain mapping can inform policy design*. South Australia: Economic Development Board.
- Farooq. (2021). Production suitability of date palm under changing climate in a semi-arid region predicted by CLIMEX model. *Journal of King Saud University - Science*, 33(3). doi:<https://doi.org/10.1016/j.jksus.2021.101394>
- Gereffi, G. (1999). International Trade & Industrial up grading in the Apparel Commodity Chain. *Journal of International Economics*, 48(1), 9.
- Ghazinoory, S., Abdi, M., & Azadegan-Mehr, M. (2011). Swot methodology: A state-of-the-art review for the past, a framework for the future. *J. Bus. Econ. Manag*, 12, 24–48.
- Hag, Z. (2011). Food value chain analysis. Depart – Management sciences , Abdul Wali Khan University Mardan. *Interational Food Policy Research Institute (IFPRI)*, 1-27.
- Ioannis, V., Evangelia, T., Efthymia, S., Antonis, A. Z., Luca, S., & Paris, T. (2021). An Integrated SWOT-PESTLE-AHP Model Assessing Sustainability in Adaptive Reuse Projects. *Appl. Sci.*, 11(7134), 1-23. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3417/11/15/7134>
- Karpik, P., & Belkaoui, A. (1990). The Relative Relationship Systematic Risk and Value added Variables. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 3(7), 259-275.
- Kulmiye, A. (2010). *Assessment of the status of artisanal fisheries puntland through value chain analysis*. Somalia: Prepared for Veterinaires san Frontiers (VSF) Suisse and United Nations Development Programme (UNDP).
- Lampkin, N., & Measures, M. (. (1994, 2001). *Organic Farm Management Handbook*, Organic Farming Research Unit, Institute of Rural Studies. Aberystwyth, Newbury: University of Wales, Organic Advisory Service, Elm Farm Research Centre.
- Master, N. (2019). *Yemen - Dates Production*. Retrieved from <https://www.nationmaster.com/nmx/timeseries/yemen-dates-production>
- Muhammad, G. (2014). Automatic Date Fruit Classification by Using Local Texture Descriptors and Shape-Size Features. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/283770741_Automatic_Date_Fruit_Classification_by_Using_Local_Texture_Descriptors_and_Shape-Size_Features
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. U.S.A.: Free Press , Inc. doi:ISBN 0-684-84148-7
- Rastogi, N., & Trivedi, D. (2016). Pestle technique—A tool to identify external risks in construction projects. *Int. Res. J. Eng. Technol.*, 3, 384–388.
- Ronald, D. K. (1981). *Farm management planning, Control and implementation*. Tokyo - Japan: international student education McGraw-Hil International Book Company, Auckland London,Inc.,
- Shabani. (2012). Climate Change Impacts on the Future Distribution of Date Palms: A Modeling Exercise Using CLIMEX. *PLOS ONE*. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3480471/pdf/pone.0048021.pdf>
- Song, J., Sun, Y., & Jin, L. (2017). PESTEL analysis of the development of the waste-to-energy incineration industry in China. *Renew. Sustain.*(80), 276–289.
- Stabell, C. B., & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks. *Management Journal*, 413-437.

- The UNIDO Approach. (2009). *AGRO-VALUE CHAIN ANALYSIS AND DEVELOPMENT*. A staff working paper, United Nations Industrial Development Organization, Vienna.
- Trading Economics. (2022, 06 16). *Yemen Interest Rate*. Retrieved from Trading Economics: <https://tradingeconomics.com/yemen/interest-rate>
- UNDP. (2016). *Value Chain and Market Analysis of Renewable Natural Resources Products Report*. bhutan: UNDP.
- Zwijnenburg. (2020). The Decline of Tihama Date Production and Yemen's Agricultural Collapse. *Sana'a Center for Strategic Studies*. Retrieved from <https://sanaacenter.org/publications/analysis/10403>
- ابانوب عادل عزمي فهميم. (2015). دراسة جدوى عن مزرعة دواجن. *المالية العامة*، 13-1.
- أقاسم عمر. (2010). آلية تطبيق مفهوم سلسلة القيمة في إدارة تكاليف سلسلة الإمداد. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 5(5)، 103-91. doi:1112-6191
- البيت الحضرمي للمعلومات الزراعية Retrieved from https://alpittalhoudrmi.ucoz.net/index/http_alpittalhoudrmi_ucoz_net_index_31_14_0_1_1/0-14 (2012).
- (2020). *التصنيف المرحلي المتكامل للامن الغذائي*. fscluster.
- جاسم محمد حبيب العزي. (1989). *مقدمة في تقييم المشاريع الزراعية*. الموصل: مطبعة التعليم العالي.
- جودة عبدالقادر الرعوف زغول. (2003). منهج إجرائي مقترح لزيادة فعالية أسلوب التكلفة المستهدفة كأداة لخفض تكلفة أنشطة ما قبل الإنتاج على سلسلة القيمة. *المجلة العلمية التجارة و التمويل - كلية التجارة - جامعة طنطا، مصر* (1)، 23.
- جي ماكفادين، و واخرون. (2011). *تحليل سلسلة القيمة للمزارع السمكية المصرية*. تقرير المشروع 45: المركز الوطني للأسماك (World fish center).
- حلم اخضر، (2020، يوليو 26). *اليمن: غابات النخيل تواجه الانقراض* / <https://holmakhdar.org/reports/2768/>
- سعد جعفر ابراهيم علي الفلوجي. (2016). *تحليل سلسلة القيمة للأسماك في العراق (دراسة تطبيقية)*. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 641.
- سميس. (2022). *بيانات اولية*. صنعاء: وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والاصغر.
- صلاح محمود عبدالمحسن عرفة، و ناصر محمد عوض همام. (2015). *التحليل الاقتصادي لسلسلة القيمة للإستزراع السمكي في محافظة الفيوم*. *المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي*، 25(2)، 767-745.
- عبداللطيف، ا. ع. (n.d.). *الانتشار Depreciation وطرق احتسابه*. الانبار: جامعة الانبار - كلية الزراعة - قسم الاقتصاد الزراعي.
- عبدالله علوان. (2017). *الوضع الراهن والمستقبلي لقطاع الزراعة حضرموت*. حضرموت: مؤسسة العون للتنمية.
- محمد أبو بكر مقبول. (2000). *المشكلات الإنتاجية والتسويقية للتمور في وادي حضرموت*. رسالة جامعية - ماجستير.
- معرفة. (2022). *تريم*. تم الاسترداد من معرفة: <https://www.marefa.org/%D8%AA%D8%B1%D9%8A%D9%85>
- وزارة الزراعة والري. (2020). *كتاب الإحصاء الزراعي السنوي 2020*. الإدارة العامة للإحصاء والمعلومات الزراعية.

1.1 ملحق: مصفوفة إعادة الاستخدام التكيفية

جدول 9 مصفوفة إعادة الاستخدام التكيفية SWOT-PESTLE في سلسلة القيمة (Ioannis, et al., 2021)

التحديات Threats	نقاط الضعف Weaknesses	الفرص Opportunities	نقاط القوى Strengths	مؤشرات الاستدامة Sustainability Indicators
(Po4) الجمود السياسي Political Inertia	(Po3) مستوى الدعم السياسي Political Support Level	(Po2) إستراتيجيات / حوافر إعادة التنمية الحضرية Urban Re-Development Strategies/Incentives	(Po1) سياسة منع الإهمال Blocking Neglect Policy	سياسية (Po) Political
(Ec4) عوائد الاستثمار Investment Returns	(Ec3) عدم القدرة على تقدير الجدوى الاقتصادية Inability to Estimate economic Viability	(Ec2) الاستفادة من القيمة الثقافية Capitalization of Cultural Value	(Ec1) تعزيز النمو الاقتصادي Economic Growth Boost	اقتصادية (Ec) Economical
(SC4) التحسين Gentrification	(SC3) الواجهة Facadism	(SC2) جودة تحسين الحياة Quality of Life Improvement	(SC1) الحفاظ على القيم الثقافية Cultural Values Preservation	اجتماعية-ثقافية (SC) Socio-Cultural
(TT4) الصعوبات الفنية Technical Difficulties	(TT3) حالة الأصول Asset Condition	(TT2) التعاون في مجموعة واسعة من المجالات العلمية Cooperation in a wide range of scientific fields	(TT1) الابتكار التكنولوجي Technological Innovation	تكنولوجية-فنية (TT) Technological-Technical
(Le4) وضع الملكية Ownership Status	(Le3) معايير البناء الحالية Current Building Standards	(Le2) خطة استخدام الأراضي وتقسيم المناطق Land use plan and zoning	(Le1) السياق التشريعي الحالي Current Legislative Context	قانونية (Le) Legal
(En4) الجودة البيئية الداخلية Indoor Environmental Quality	(En3) تحقيق أهداف الطاقة الصافية Achieving Net-Zero Energy Goals	(En2) بناء مشترك Eco-Building	(En1) تقليل البصمة البيئية Reduced Environmental Footprint	بيئية (En) Environmental

1.2 ملحق: تفاصيل تحليل سوات وبستل (SWOT and PESTLE Analysis Details)

جدول 10 تفاصيل تحليل سوات (نقاط القوي) وبستل للاعبين سلسلة قيمة التمر (بيانات اولية، 2022)

ترتيب	النسبة	تكرارية	PESTLE** (6/5/4/3/2/1)	التصنيف* (3/2/1)	الوصف	اللاعبي السلسلة لكل مرحلة
1	23%	5	تكنولوجي-فني	اداريا/تنظيميا	القدرة على توفير المدخلات	مدخلات الامداد
2	18%	4	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	معرفة السوق	
3	14%	3	اجتماعي	فنيا/تقنيا	امتلاك ايادي عاملة مؤهلة	
4	14%	3	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	خبرة متراكمة	
5	9%	2	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	الصبر والمثابرة	
6	9%	2	اقتصادي	ماليا/ماديا	امتلاك مصادر دخل متعددة	
7	5%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	امتلاك رأس مال جيد	
8	5%	1	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	القدرة على تحصيل قيمة المواد	
9	5%	1	تكنولوجي-فني	ماليا/ماديا	توفير مكافحات الآفات والأمراض الزراعية	
1	23%	61	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	الصبر والمثابرة	الانتاج
2	22%	58	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	خبرة متراكمة	
3	10%	26	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	توفير المنتج في الوقت المناسب	
4	8%	20	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	الاعتزاز وحب المهنة	
5	8%	20	اجتماعي	فنيا/تقنيا	امتلاك ايادي عاملة مؤهلة	
6	6%	16	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	علاقة جيدة مع اللاعبين	
7	6%	16	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	معرفة السوق	
8	4%	11	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	اختيار الموقع المناسب	
9	4%	10	بيئية	ماليا/ماديا	استخدام مياه جيدة في الزراعة	
10	3%	7	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	القدرة على تحصيل قيمة المنتجات	
11	2%	6	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	مهارات التفاوض والاقناع	
12	2%	4	اقتصادي	ماليا/ماديا	انتاج اصناف منافسة	
13	2%	4	بيئية	فنيا/تقنيا	خبرات في التعامل مع المبيدات والاسمدة	
14	1%	2	تكنولوجي-فني	ماليا/ماديا	امتلاك طفايات الحريق	
15	0%	1	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	القدرة على التوسع وافتتاح فروع	
1	18%	18	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	خبرة متراكمة	التجارة /المعالجة /التصدير
2	15%	15	اقتصادي	ماليا/ماديا	انتاج اصناف منافسة	
3	12%	12	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	الصبر والمثابرة	
4	11%	11	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	علاقة جيدة مع اللاعبين	
5	10%	10	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	ايادي عاملة مؤهلة	
6	9%	9	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	القدرة على توفير المنتج في الوقت المناسب	
7	9%	9	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	الاعتزاز وحب المهنة	
8	5%	5	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	معرفة السوق	
9	3%	3	اقتصادي	ماليا/ماديا	امتلاك رأس مال جيد	
10	2%	2	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	تحمل المسؤولية وإيجاد الحلول	
11	2%	2	تكنولوجي-فني	فنيا/تقنيا	عمل شفاطات	

12	2%	2	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	مهارات التفاوض والاقناع	
13	1%	1	تكنولوجي-فني	فنيا/تقنيا	الاهتمام بجودة ونظافة المنتج	
14	1%	1	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	القدرة على تحصيل قيمة المنتجات	
15	1%	1	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	وجود محاسب	
1	30%	21	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	معرفة السوق	الاستهلاك / السوق
2	14%	10	اقتصادي	ماليا/ماديا	تسويق اصناف منافسة	
3	13%	9	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	الصبر والمناورة	
4	10%	7	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	خبرة متراكمة	
5	7%	5	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	علاقة جيدة مع اللاعبين	
6	4%	3	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	الالتزام بالمواعيد	
7	4%	3	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	تحمل المسؤولية وابداع الحلول	
8	4%	3	اقتصادي	ماليا/ماديا	مصادر الدخل المتعددة	
9	3%	2	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	الاعتزاز بحب المهنة	
10	3%	2	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	ايادي عاملة مؤهلة	
11	3%	2	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	مهارات التفاوض والاقناع	
12	1%	1	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	القدرة على متابعة تحصيل قيمة المنتج	
13	1%	1	تكنولوجي-فني	ماليا/ماديا	مدخلات مخصصة عالميا	
1	23%	5	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	تحمل المسؤولية وإبداع الحلول	الجهات الميسرة والداعمة
2	18%	4	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	علاقة جيدة مع اللاعبين	
3	14%	3	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	تسهيل الحصول على تمويل لدعم المشاريع الصغيرة	
4	9%	2	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	تشجيع الاستثمار	
5	9%	2	بيئية	اداريا/تنظيميا	التوعية بترشيد استخدام المياه	
6	9%	2	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	خبره متراكمة	
7	9%	2	بيئية	فنيا/تقنيا	مكافحة الآفات والأمراض الزراعية	
8	5%	1	قانونية	اداريا/تنظيميا	اصدار قوانين تدعم الاستثمار	
9	5%	1	تكنولوجي-فني	فنيا/تقنيا	استخدام شبكات التواصل الاجتماعي	

*=التصنيف: 1. فنيا/تقنيا. 2. ماليا/ماديا. 3. اداريا/تنظيميا. PESTLE=**: 1. سياسي. 2. اقتصادي. 3. اجتماعي. 4. تكنولوجي-فني. 5. قانونية. 6. بيئية.

جدول 11 تفاصيل تحليل سوات (فرص) وبستل للاعبين سلسلة قيمة التمر (بيانات اولية، 2022)

ترتيب	النسبة	تكرارية	PESTLE** (6/5/4/3/2/1)	التصنيف* (3/2/1)	الوصف	اللاعبي السلسلة لكل مرحلة
1	27%	4	تكنولوجي-فني	اداريا/تنظيميا	التوعية بالدورات التدريبية	مدخلات الامداد
2	13%	2	بيئية	ماليا/ماديا	البيئة المناسبة للتمر	
3	13%	2	بيئية	ماليا/ماديا	توفر المياه	
4	13%	2	اقتصادي	ماليا/ماديا	زيادة الطلب	
5	7%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	استقرار صرف اسعار العملات	
6	7%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	توفير الكهرباء	
7	7%	1	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	تعزير انتاج ثمار النخيل في المنطقة	
8	7%	1	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	وفرة الايدي العاملة	
9	7%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	عائد اقتصادي جيد	
1	23%	49	بيئية	ماليا/ماديا	البيئة المناسبة للتمر	الانتاج
2	20%	43	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	سهولة البيع	
3	13%	28	بيئية	ماليا/ماديا	توفر المياه	
4	11%	23	اقتصادي	ماليا/ماديا	عائد اقتصادي جيد	
5	8%	17	اجتماعي	ماليا/ماديا	وراثة نخيل التمر	
6	4%	9	تكنولوجي-فني	ماليا/ماديا	توفر تقنيات وآلات حديثة	
7	4%	8	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	توفر ايدي عاملة	
8	3%	7	تكنولوجي-فني	اداريا/تنظيميا	التوعية بالدورات التدريبية	
9	3%	7	قانونية	اداريا/تنظيميا	تشجيع الدولة للاستثمار في التمر	
10	3%	6	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	الشهرة بزراعة التمر	
11	3%	6	اقتصادي	ماليا/ماديا	سهولة الحصول على تمويل (دولة + منظمات) لدعم المشاريع الصغيرة	
12	1%	3	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	استقرار المزارع	
13	1%	3	اقتصادي	ماليا/ماديا	زيادة الطلب	
14	1%	2	تكنولوجي-فني	ماليا/ماديا	مدخلات مرخصة عالميا	
15	0%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	استقرار صرف اسعار العملات	
16	0%	1	بيئية	فنيا/تقنيا	السلامة والحماية لعامل المصنع	
17	0%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	انتعاش القطاع الزراعي	
18	0%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	انتعاش السوق والمحلات التجارية	
19	0%	1	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	قرب مصانع التصنيع من مراكز السوق	
20	0%	1	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	نهضة المجتمع	
1	32%	19	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	معرفة السوق سهولة البيع	التجارة /المعالجة /التصدير
2	20%	12	اقتصادي	ماليا/ماديا	عائد اقتصادي جيد	
3	15%	9	اقتصادي	ماليا/ماديا	الموقع المناسب	
4	10%	6	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	توفر ايدي عاملة	
5	5%	3	قانونية	اداريا/تنظيميا	تشجيع الاستثمار	
6	3%	2	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	عدم وجود اسواق منافسة	
7	3%	2	تكنولوجي-فني	اداريا/تنظيميا	التدريب والتأهيل في التعبئة والتغليف	

8	2%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	التوسع وافتتاح فروع		
9	2%	1	تكنولوجي-فني	ماليا/ماديا	توفر المدخلات		
10	2%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	إنعاش السوق والمحلات التجارية		
11	2%	1	تكنولوجي-فني	ماليا/ماديا	تقنيات وآلات حديثة		
12	2%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	توفر قرب مصانع التصنيع الي مراكز السوق		
13	2%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	زيادة الطلب		
14	2%	1	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	سهولة التواصل		
1	18%	11	بيئية	ماليا/ماديا	البيئة المناسبة للتمر		الاستهلاك / السوق
2	13%	8	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	الموقع المناسب		
3	13%	8	قانونية	اداريا/تنظيميا	تشجيع الدولة للاستثمار في التمر		
4	13%	8	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	توفر ايادي عاملة		
5	10%	6	اقتصادي	ماليا/ماديا	عائد اقتصادي جيد		
6	8%	5	اقتصادي	ماليا/ماديا	زيادة الطلب		
7	5%	3	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	شهرة المنطقة بالتمر		
8	3%	2	اقتصادي	ماليا/ماديا	توفير وسائل النقل		
9	3%	2	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	سهولة الحصول على تمويل (دولة + منظمات) لدعم المشاريع الصغيرة		
10	2%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	استقرار صرف اسعار العملات		
11	2%	1	تكنولوجي-فني	ماليا/ماديا	توفر المدخلات		
12	2%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	انتعاش السوق والمحلات التجارية		
13	2%	1	تكنولوجي-فني	فنيا/تقنيا	تاريخ صلاحية للمنتج		
14	2%	1	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	شهرة المحل		
15	2%	1	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	عدم وجود اسواق منافسة		
16	2%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	قله الاستيراد من الخارج		
17	2%	1	قانونية	اداريا/تنظيميا	قوانين تدعم الاستثمار		
1	38%	3	اقتصادي	ماليا/ماديا	استقرار صرف اسعار العملات	الجهات الميسرة والداعمة	
2	25%	2	تكنولوجي-فني	اداريا/تنظيميا	توافر الدورات التدريبية من بعض الجهات		
3	25%	2	اقتصادي	ماليا/ماديا	انتعاش القطاع الزراعي		
4	13%	1	اجتماعي	ماليا/ماديا	نهضة المجتمع		

*=التصنيف: 1. فنيا/تقنيا. 2. ماليا/ماديا. 3. اداريا/تنظيميا. PESTLE=**: 1. سياسي. 2. اقتصادي. 3. اجتماعي. 4. تكنولوجي-فني. 5. قانونية. 6. بيئية.

جدول 12 تفاصيل تحليل سوات (نقاط ضعف) وبستل للاعبين سلسلة قيمة التمر (بيانات اولية، 2022)

ترتيب	النسبة	تكرارية	PESTLE** (6/5/4/3/2/1)	التصنيف* (3/2/1)	الوصف	لاعبى السلسلة لكل مرحلة
1	40%	2	تكنولوجي-فني	ماليا/ماديا	لا تتوفر الآلات لخدمة النخيل	مدخلات الامداد
2	20%	1	تكنولوجي-فني	اداريا/تنظيميا	اعباء ومسؤوليات كبيرة	
3	20%	1	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	موقع المتاجر غير مناسب	
4	20%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	عدم توفر مخازن	
1	23%	45	اقتصادي	ماليا/ماديا	قلة رأس المال	الإنتاج
2	12%	23	اقتصادي	ماليا/ماديا	انخفاض الانتاجية	
3	9%	18	اقتصادي	فنيا/تقنيا	تدني جودة المحصول	
4	8%	15	تكنولوجي-فني	اداريا/تنظيميا	اعباء ومسؤوليات كبيرة	
5	6%	12	اقتصادي	ماليا/ماديا	ليس لدي مصادر اخرى للدخل	
6	5%	10	اقتصادي	ماليا/ماديا	عدم توفر مخازن	
7	5%	9	تكنولوجي-فني	فنيا/تقنيا	قلة الخبرة (المعالجات)	
8	4%	7	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	صعوبة الحصول على التمويل او القروض	
9	4%	7	تكنولوجي-فني	فنيا/تقنيا	قلة الخبرة (ممارسات زراعية)	
10	2%	4	اقتصادي	ماليا/ماديا	البيع بالأجل	
11	2%	4	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	ضعف التسويق	
12	2%	4	تكنولوجي-فني	فنيا/تقنيا	عدم المعرفة بالآفات الزراعية	
13	2%	3	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	صعوبة التواصل مع الاسواق الخارجية	
14	2%	3	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	صعوبة التفاوض مع العملاء	
15	2%	3	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	ضعف التوعية بأهمية النخيل	
16	2%	3	اقتصادي	ماليا/ماديا	عدم القدرة على مواكبة ارتفاع الایجات	
17	2%	3	تكنولوجي-فني	فنيا/تقنيا	عدم امتلاك طاقة بديلة	
18	2%	3	تكنولوجي-فني	اداريا/تنظيميا	عدم ضبط الحسابات	
19	1%	2	تكنولوجي-فني	ماليا/ماديا	صعوبة الحصول على شبكات الري الحديثة	
20	1%	2	تكنولوجي-فني	ماليا/ماديا	استنزاف الأموال في شراء المبيدات	
21	1%	2	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	عدم القدرة على المنافسة	
22	1%	2	اقتصادي	ماليا/ماديا	عدم وجود حراثة	
23	1%	2	بيئية	ماليا/ماديا	عدم وجود مصاد للآفات الزراعية	
24	1%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	القدرة الشرائية ضعيفة	
25	1%	1	تكنولوجي-فني	فنيا/تقنيا	اختيار عبوات غير مناسبة للسوق	
26	1%	1	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	الجهل بالقيمة الغذائية	
27	1%	1	تكنولوجي-فني	فنيا/تقنيا	استخدام الطرق التقليدية للتعبئة	
28	1%	1	اقتصادي	فنيا/تقنيا	تصنيع ذو كفاءه رديئة	
29	1%	1	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	ضعف بيانات الانتاج والتسويق	
1	31%	18	اقتصادي	ماليا/ماديا	قلة رأس المال	التجارة /المعالجة /التصدير
2	12%	7	اقتصادي	ماليا/ماديا	موقع المتاجر غير مناسب	
3	7%	4	اقتصادي	ماليا/ماديا	انخفاض الانتاجية	

4	7%	4	اقتصادي	فنيا/تقنيا	تدني الجودة	
5	7%	4	تكنولوجي-فني	اداريا/تنظيميا	اعباء ومسؤوليات كبيرة	
6	7%	4	اقتصادي	ماليا/ماديا	عدم توفر مخازن	
7	5%	3	اقتصادي	ماليا/ماديا	البيع بالأجل	
8	5%	3	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	عدم القدرة على المنافسة	
9	5%	3	اقتصادي	ماليا/ماديا	قلة الدخل	
10	3%	2	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	صعوبة التفاوض مع العملاء	
11	3%	2	تكنولوجي-فني	ماليا/ماديا	عدم وجود ادوات الامن والسلامة	
12	2%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	ارتفاع الايجارات	
13	2%	1	اقتصادي	فنيا/تقنيا	الغش	
14	2%	1	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	صعوبة التواصل مع الاسواق الخارجية	
15	2%	1	تكنولوجي-فني	فنيا/تقنيا	ضعف الكهرباء	
16	2%	1	تكنولوجي-فني	ماليا/ماديا	نقص في المكاتن المستخدمة	
1	21%	10	اقتصادي	ماليا/ماديا	قلة الدخل	الاستهلاك / السوق
2	17%	8	اقتصادي	ماليا/ماديا	البيع بالأجل	
3	17%	8	اقتصادي	ماليا/ماديا	عدم توفر مخازن	
4	17%	8	اقتصادي	ماليا/ماديا	قلة رأس المال	
5	15%	7	اقتصادي	فنيا/تقنيا	تدني الجودة	
6	6%	3	اقتصادي	ماليا/ماديا	انخفاض الانتاجية	
7	2%	1	تكنولوجي-فني	اداريا/تنظيميا	اعباء ومسؤوليات كبيرة	
8	2%	1	تكنولوجي-فني	اداريا/تنظيميا	عدم القدرة على المنافسة	
9	2%	1	تكنولوجي-فني	فنيا/تقنيا	عدم وجود أدوات السلامة	
1	18%	3	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	ضعف التوعية بأهمية النخيل	الجهات الميسرة والداعمة
2	18%	3	بيئية	فنيا/تقنيا	ضعف إقامة الحجر الصحي	
3	18%	3	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	أعباء ومسؤوليات كبيرة	
4	12%	2	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	غياب التدريب والتأهيل	
5	12%	2	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	ضوابط توحيد الأسعار	
6	12%	2	اقتصادي	ماليا/ماديا	عجز مالي	
7	12%	2	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	صعوبة التواصل مع الأسواق الخارجية	

*=التصنيف: 1. . 2. ماليا/ماديا. 3. اداريا/تنظيميا. PESTLE=**: 1. سياسي. 2. اقتصادي. 3. اجتماعي. 4. تكنولوجي-فني. 5. قانونية. 6. بيئية.

جدول 13 تفاصيل تحليل سوات (تهديدات/مخاطر) وبسنتل للاعبين سلسلة قيمة التمر (بيانات اولية، 2022)

ترتيب	النسبة	تكرارية	PESTLE** (6/5/4/3/2/1)	التصنيف* (3/2/1)	الوصف	لاعبى السلسلة لكل مرحلة
1	50%	6	اقتصادي	ماليا/ماديا	تقلب الاسعار	مدخلات الامداد
2	8%	1	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	اسواق بعيدة	
3	8%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	ارتفاع اجور العمالة	
4	8%	1	بيئية	اداريا/تنظيميا	تقليل الاهتمام بزراعة النخيل	
5	8%	1	بيئية	ماليا/ماديا	قلة الاراضي الزراعية الخاصة بالنخيل	
6	8%	1	بيئية	ماليا/ماديا	وجود محصول يعمل على قتل النخيل	
7	8%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	ارتفاع الايجارات	
1	23%	85	بيئية	ماليا/ماديا	الامراض والآفات والابوينة	الإنتاج
2	18%	67	اقتصادي	ماليا/ماديا	تقلب وارتفاع الاسعار	
3	9%	32	بيئية	ماليا/ماديا	الزحف العمراني وتقلص الاراضي الزراعية	
4	7%	24	اقتصادي	ماليا/ماديا	ارتفاع تكاليف النقل	
5	5%	18	اقتصادي	ماليا/ماديا	ارتفاع اجور العمالة	
6	4%	16	قانونية	اداريا/تنظيميا	غياب الامن	
7	4%	13	اقتصادي	ماليا/ماديا	وجود أصناف منافسة في السوق	
8	3%	12	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	اسواق بعيدة	
9	3%	10	اقتصادي	ماليا/ماديا	ارتفاع تكاليف شبكات الري	
10	3%	10	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	انتشار الامية	
11	2%	7	اقتصادي	ماليا/ماديا	محصول غير مجدي	
12	2%	6	تكنولوجي-فني	فنيا/تقنيا	الغش	
13	2%	6	بيئية	فنيا/تقنيا	ضعف وموت النخيل	
14	2%	6	اجتماعي	فنيا/تقنيا	قلة مهندسي الشبكات الحديثة	
15	1%	5	اقتصادي	ماليا/ماديا	ارتفاع اجور الشحن	
16	1%	5	اقتصادي	ماليا/ماديا	ارتفاع اسعار المشتقات النفطية	
17	1%	4	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	تهديد ملاك الأراضي	
18	1%	4	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	زراعة التمر مجهدة جدا	
19	1%	3	اقتصادي	ماليا/ماديا	زيادة تكاليف الكهرباء	
20	1%	3	بيئية	فنيا/تقنيا	ضعف الحجر الزراعي	
21	1%	3	اقتصادي	ماليا/ماديا	ضعف وانقطاع الكهرباء	
22	1%	3	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	ضوابط توحيد الاسعار	
23	1%	3	اقتصادي	ماليا/ماديا	قلة الدخل	
24	1%	2	بيئية	فنيا/تقنيا	التغيرات المناخية - درجة الحرارة - الامطار	
25	1%	2	اقتصادي	ماليا/ماديا	ارتفاع الضرائب	
26	1%	2	اقتصادي	ماليا/ماديا	تفاوت الانتاج	
27	1%	2	تكنولوجي-فني	ماليا/ماديا	شحة مدخلات الانتاج	
28	1%	2	تكنولوجي-فني	ماليا/ماديا	عدم وجود قطع غيار للالات	
29	1%	2	تكنولوجي-فني	ماليا/ماديا	وجود مدخلات مجهولة الصنع	
30	0%	1	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	قلة التعاون بين المزارعين	
31	0%	1	بيئية	ماليا/ماديا	مصدات الرياح	
32	0%	1	بيئية	اداريا/تنظيميا	التأخر عن الموسم	
33	0%	1	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	الاحتكار والسيطرة على السوق	
34	0%	1	بيئية	ماليا/ماديا	الاستخدام الجائر في المياه	
35	0%	1	تكنولوجي-فني	اداريا/تنظيميا	قلة مراكز معالجة المنتج	
36	0%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	تدهور الطرق	
37	0%	1	قانونية	اداريا/تنظيميا	عدم تعاون السلطة مع التجار	
38	0%	1	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	عدم توفر دعم لمراكز التصنيع	
1	32%	26	اقتصادي	ماليا/ماديا	ارتفاع الاسعار	النجارة /المعالجة /التصدير
2	23%	19	بيئية	فنيا/تقنيا	الامراض والآفات والابوينة	
3	10%	8	اقتصادي	ماليا/ماديا	ارتفاع تكاليف النقل	
4	7%	6	اقتصادي	ماليا/ماديا	ارتفاع اسعار المشتقات النفطية	
5	7%	6	اقتصادي	ماليا/ماديا	ارتفاع اجور العمالة	

6	4%	3	قانونية	اداريا/تنظيميا	غياب الامن	الاستهلاك / السوق
7	1%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	عدم تقديم قروض تعاونية لأصحاب المشاريع	
8	1%	1	تكنولوجي-فني	فنيا/تقنيا	انتهاء الصلاحية	
9	1%	1	تكنولوجي-فني	ماليا/ماديا	عدم توفر أكياس ذات جودة عالية	
10	1%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	ارتفاع تكاليف المعالجة والتسويق	
11	1%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	ارتفاع الضرائب	
12	1%	1	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	اسواق بعيدة	
13	1%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	تفاوت حجم الانتاج	
14	1%	1	قانونية	اداريا/تنظيميا	ضوابط توحيد الاسعار	
15	1%	1	تكنولوجي-فني	اداريا/تنظيميا	قلة مراكز معالجة المنتج	
16	1%	1	قانونية	اداريا/تنظيميا	قوانين تعيق العمل	
17	1%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	كميات توريد المنتج غير ثابتة	
18	1%	1	تكنولوجي-فني	ماليا/ماديا	وجود مدخلات مجهولة الصنع	
19	1%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	محصول غير مجدي	
1	41%	30	اقتصادي	ماليا/ماديا	ارتفاع الاسعار	
2	7%	5	اقتصادي	ماليا/ماديا	اصناف منافسة خارجية	
3	5%	4	اقتصادي	ماليا/ماديا	ارتفاع اجور الشحن	
4	5%	4	اقتصادي	ماليا/ماديا	ارتفاع اجور العمالة	
5	5%	4	قانونية	اداريا/تنظيميا	غياب الامن	
6	5%	4	اقتصادي	ماليا/ماديا	ارتفاع اسعار المشتقات النفطية	
7	4%	3	تكنولوجي-فني	فنيا/تقنيا	الغش	
8	4%	3	اقتصادي	ماليا/ماديا	ارتفاع الايجارات	
9	3%	2	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	اسواق بعيدة	
10	3%	2	اقتصادي	اداريا/تنظيميا	الاحتكار والسيطرة على السوق	
11	3%	2	اقتصادي	ماليا/ماديا	زيادة السعر بسبب وجود السماسرة	
12	3%	2	اقتصادي	ماليا/ماديا	عجز مالي	
13	3%	2	اقتصادي	ماليا/ماديا	كميات توريد المنتج غير ثابتة	
14	1%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	زيادة تكاليف الكهرباء	
15	1%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	تكاليف مرتفعة للإنتاج والتسويق	
16	1%	1	اقتصادي	ماليا/ماديا	خسائر مادية	
17	1%	1	قانونية	اداريا/تنظيميا	ضوابط توحيد الاسعار	
18	1%	1	تكنولوجي-فني	اداريا/تنظيميا	غياب التدريب والتأهيل	
19	1%	1	تكنولوجي-فني	اداريا/تنظيميا	قلة معلومات مصادر التوريد	
1	14%	4	بيئية	فنيا/تقنيا	انتشار الامراض والأفات	الجهات الميسرة والداعمة
2	14%	4	اقتصادي	ماليا/ماديا	ارتفاع اسعار المشتقات النفطية	
3	10%	3	بيئية	ماليا/ماديا	هدر المياه	
4	10%	3	بيئية	ماليا/ماديا	انجراف الاراضي بسبب السيول	
5	10%	3	بيئية	ماليا/ماديا	شحة المياه	
6	7%	2	قانونية	اداريا/تنظيميا	ضعف الجهات الأمنية	
7	7%	2	بيئية	ماليا/ماديا	الزحف العمراني وتقلص الاراضي الزراعية	
8	7%	2	اقتصادي	ماليا/ماديا	تقلب الأسعار	
9	7%	2	قانونية	اداريا/تنظيميا	قوانين تعيق العمل	
10	7%	2	بيئية	ماليا/ماديا	موت النخيل	
11	3%	1	اجتماعي	اداريا/تنظيميا	انتشار الامية	
12	3%	1	تكنولوجي-فني	فنيا/تقنيا	الغش	

*=التصنيف: 1. فنيا/تقنيا. 2. ماليا/ماديا. 3. اداريا/تنظيميا. **PESTLE: 1. سياسي. 2. اقتصادي. 3. اجتماعي. 4. تكنولوجي-فني. 5. قانونية. 6. بيئي

حقوق الطبع والنشر 2024

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)

شارع الستين

ص. ب: 551 صنعاء ، الجمهورية اليمنية

www.undp.org/yemen

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هو منظمة الأمم المتحدة الرائدة التي تكافح لإنهاء أنواع الظلم المتمثلة في الفقر وعدم المساواة وتغير المناخ. من خلال العمل مع شبكتنا الواسعة من الخبراء والشركاء في 170 دولة، نساعد الدول على بناء حلول متكاملة ودائمة للناس والكوكب. اعرف أكثر من خلال زيارة موقعنا الإلكتروني undp.org أو تابعنا عبر @UNDP.

كل الحقوق محفوظة. لا يجوز إعادة إنتاج أي جزء من هذا المنشور أو تخزينه في نظام استرجاع أو نقله بأي شكل أو بأي وسيلة بما في ذلك، النسخ الإلكتروني، أو الميكانيكي، أو نسخ الصور، أو التسجيل دون إذن مسبق من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي .

