



وكالة تنمية المنشآت
الصغيرة و الأصغر
Small & Micro Enterprise
Promotion Service

دراسة تحليل سلاسل القيمة في اليمن

منتج "البُن"

Value Chain Analysis Study in Yemen

"COFFEE"



2024

MARKETS
تعزيز الوصول للأسواق

مؤسسة التضامن الإسلامي للتنمية
ISFD
Islamic Solidarity Fund for Development

IsDB
البنك الإسلامي للتنمية
Islamic Development Bank

البرنامج السعودي
لتنمية وإعمار اليمن
The Saudi Development and
Reconstruction Program for Yemen



دراسة تحليل سلاسل القيمة في اليمن - منتج "البُن"

Value Chain Analysis Study in Yemen of "COFFEE"

2024

This Study is done in the scope of "The Market Access Readiness in Key Economic Trade Sectors Program" (MARKETS) Program, a joint initiative of the Islamic Development Bank, the Islamic Solidarity Fund for Development, and the Saudi Program for the Development and Reconstruction of Yemen. It is implemented by SMEPS.

أنجزت هذه الدراسة في إطار برنامج "جاهزية الوصول إلى الأسواق في القطاعات التجارية والاقتصادية الرئيسية (MARKETS)" وهي مبادرة مشتركة بين البنك الإسلامي للتنمية وصندوق التضامن الإسلامي للتنمية والبرنامج السعودي لتنمية وإعمار اليمن. ويتم تنفيذه من قبل وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر.

البيانات الأولية

اسم الدراسة	دراسة تحليل سلاسل القيمة في اليمن - منتج "البُن".
مناطق الدراسة	محافظة صنعاء - اليمن
تاريخ التنفيذ	2024/6/30 - 2024/1/1
الخطوط	خط العناوين (12-16) - خط النص (10) - خط الملاحظات (8). خط الجداول والاشكال البيانية (8).
ألوان التصميم	#7572C
الجهات المنظمة	وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر (SMEPS) - وحدة البحث والتطوير (R&D)، وتمويل من البنك الإسلامي للتنمية (IsDB) والبرنامج السعودي لتنمية وإعمار اليمن.



فريق العمل:

مشرف الدراسة :	سليم علي عبده
مسؤول الدراسة:	ياسمين امين
المساعد الفني للدراسة:	طه فتح الله
المساعد الاداري للدراسة:	سمر الصلوي + إيمان الحيمي
مختص القطاع:	امين العزب
مراجعة البيانات:	عائشة النجار
تحليل البيانات:	محمد القادري
مختص الاسواق:	سمير الساكت
مراجعة وتدقيق الدراسة:	هشام عبده احمد
تصميم الدارسة:	محمد دويد

المعلومات الواردة في هذه الدراسة تعرض الحالة العامة لدراسة تحليل سلاسل القيمة في اليمن - منتج "البُن".

2024

المواد الواردة في هذه الدراسة محمية بحقوق الطبع والنشر. إن نسخ و / أو نقل أجزاء أو كل من هذا العمل دون إذن يعد انتهاكاً لحقوق النشر.

إخلاء المسؤولية:

المعلومات ونتائج البحث المذكورة في هذه الدراسة لا تعكس بالضرورة آراء موظفي وإدارة مجموعة البنك الإسلامي للتنمية أو البرنامج السعودي لتنمية وإعمار اليمن

Disclaimer:

The views expressed by the authors do not necessarily reflect the views and policies of the Islamic Development Bank Group or the Saudi Development and Reconstruction Program for Yemen.

الاختصارات

الترجمة Translation	التعبير Expression	الرمز Symbol
كيلوجرام: وحدة قياس كتلة	Kilogram	kg
كيلومتر: وحدة قياس المسافة	Kilometer	km
متر: وحدة قياس المسافة	Meter	m
هكتار: وحدة قياس المساحات يساوي 10,000 متر مربع	Hectare	h
وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر	Small and Micro Enterprise Promotion Service	SMEPS
تحليل سوات (نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات)	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats	SWOT
طن: وحدة قياس كتلة. تساوي 1000 kg	Ton	Ton
ريال يمني	Yemeni Riyal	YR ¹
البنك الإسلامي للتنمية	Islamic Development Bank	IsDB
صندوق التضامن الإسلامي للتنمية	Islamic Solidarity Fund for Development	ISFD
البرنامج السعودي لتنمية وإعمار اليمن	Saudi Development and Reconstruction Program for Yemen	SDRPY
دولار أمريكي	United States Dollar	USD

تعريفات المصطلحات الأساسية

التعريف Definition	الرمز Symbol	المصطلح Term
دراسة الأوضاع التنظيمية، والأنماط الإدارية لتحديد مشكلات الأداء الحالية وكذلك تحديد متطلبات الأداء المرتبطة بخطط التطوير	NA	Needs Assessment تحديد الاحتياجات
سلسلة القيمة (VC) هي 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 في الأخير إلى المستهلك النهائي في السلسلة (Porter, 1985)	VC	سلسلة القيمة Value Chain
فاعلي سلسلة القيمة أو ممثلي سلسلة القيمة أو العاملين في سلسلة القيمة جميعها مصطلحات لنفس المعنى.	VCA	فاعلي سلسلة القيمة Value Chain Actor
المنتجين في هذه الدراسة هم مزارعي البن.	---	منتجين Producers
تجار تجزئة مجمعين هم تجار يقومون بشراء المنتجات (البن) وبيعها بكميات مجزئة وبدون أي معالجات لتحويلها إلى منتجات أخرى.	---	تجار تجزئة مجمعين Aggregate Retailers
تجار جملة مجمعين هم تجار يقومون بشراء المنتجات (البن) وبيعها بكميات غير مجزئة وبيعها بدون أي معالجات لتحويلها إلى منتجات قابلة للاستهلاك.	---	تجار جملة مجمعين Aggregator Wholesalers
تجار تجزئة معالجين هم تجار يقومون بشراء المنتجات (البن) وبيعها بكميات مجزئة مع إضافة معالجات لتحويلها إلى منتجات أخرى.	---	تجار تجزئة معالجين Processing Retailers
تجار جملة وتجزئة معالجين هم تجار يقومون بشراء المنتجات (البن) وبيعها بكميات مجزئة وغير مجزئة مع إضافة معالجات لتحويلها إلى منتجات قابلة للاستهلاك.	---	تجار جملة وتجزئة معالجين Wholesalers & Retailers Processors
الداعمين هم الجهات الذين يسعون في دعم القطاع.	---	الداعمين Supporters
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).	SWOT	تحليل سوات SWOT Analysis

¹ سعر الدولار الواحد وفق منطقة الدراسة يساوي 530 ريال يمني خلال ابريل 2024



صورة 1 حبوب البُن بعد عملية القشر والفرز

شكر وعرفان

الحمدُ لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، عدد خلقه، ورضا نفسه، وزنة عرشه، ومداد كلماته، على أن مَنّ علينا بإنجاز هذه الدراسة، والصلاة والسلامُ على أفضل الخلق، نبينا محمد، وعلى آله وصحبه، وسلّم تسليمًا كثيرًا

في البداية، يتقدم فريق البحث والتطوير في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر (SMEPS) بخالص الشكر والتقدير والعرفان والامتنان للأستاذة صفية الجابري، المدير التنفيذي للوكالة، على دعمها المتواصل لفريق البحث والتطوير، وتقديمها للاستشارات والتوجيهات التي ساندت وساعدت الفريق على إنجاز هذه الدراسة بالشكل الذي يليق بالوكالة

كما يتقدم فريق البحث والتطوير في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر بخالص الشكر والتقدير **للأخوة للبنك الإسلامي للتنمية والبرنامج السعودي لتنمية وإعمار اليمن**، ونخصُّ بالذكر كلاً من **الأستاذ خالد أحمد**، أخصائي أول في إدارة البرامج في صندوق التضامن الإسلامي للتنمية / البنك الإسلامي للتنمية، **والأستاذ محمد ياسين المعديت**، أخصائي في إدارة البرامج في صندوق التضامن الإسلامي للتنمية / البنك الإسلامي للتنمية، **والأستاذة أشواق العيد**، مشرف مشاريع تنمية في البرنامج السعودي لتنمية وإعمار اليمن، وذلك على كافة أشكال الدعم المادي والمعنوي التي قدّموها، مما أسهم في إنجاز هذه الدراسة بالشكل الذي يليق بالوكالة، وساعد في إبراز الدور الاقتصادي الذي يلعبه فاعلو قطاع البن في التنمية المستدامة لقطاع إنتاج البن في الجمهورية اليمنية، كما ساعد في تحسين الطرق والأساليب المتبعة في تسويق منتج البن في السوقين المحلية والخارجية للجمهورية اليمنية

الشكرُ موصولٌ أيضًا للإخوة زملاء في فرع الوكالة بمحافظة حضرموت، ممثلًا **بالأستاذ ماهر خان**، على كافة الجهود التي بذلها في إعداد الاستشارات الخاصة بجمع بيانات دراسة الوصول إلى الأسواق، ومتابعته المستمرة لتنفيذ الدراسة بجانبها الميداني والمكتبي، وإبداء الملاحظات حول النتائج المتحصّل عليها، وتحسين وسائل وطرق عرضها في الدراسة، إضافةً إلى تقديم الدعم والتنسيق مع المسؤولين في المناطق المستهدفة لتسهيل مهام الفريق الميداني

جزيل الشكر والتقدير **للدكتور أمين العزب**، استشاري الدراسة، على الجهود التي بذلها في إعداد هذه الدراسة، ابتداءً من تصميم استمارة جمع البيانات الميدانية، مرورًا بعملية جمع البيانات، وانتهاءً بكتابة المسودة الرئيسية للدراسة.

الشكرُ موصولٌ أيضًا **للأستاذ سمير الساكت** على كافة الجهود التي بذلها في التخطيط لإعداد دراسة الوصول إلى الأسواق من النواحي الفنية والتقنية، ومساهمته في كتابة الإطار النظري للدراسة، ووضع الاستراتيجية العامة لاستنتاجات الدراسة بناءً على البيانات الميدانية.


كما يتقدم فريق البحث والتطوير في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر بخالص الشكر والتقدير **للدكتورة سلوى الحيمي** على جهودها في مراجعة الدراسة، وإبداء الملاحظات التي أسهمت في تحسين مخرجاتها

الشكرُ موصولٌ أيضًا **للدكتور هشام عبده أحمد** على جهوده في جميع مراحل تنفيذ الدراسة بجانبها المكتبي والميداني، ودوره في إعادة صياغة فصول الدراسة ومراجعتها من النواحي الفنية واللغوية، لتخرج بالصورة التي تليق بوحدة البحث والتطوير في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر.

أخيرًا، وبصفتي مدير إدارة البحث والتقييم والجودة في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، أود أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير للزملاء في الإدارة، وأخص بالذكر **الأستاذة ياسمين أمين، والمهندس طه فتح الله، والمهندسة عائشة النجار، والمهندسة سمر الصلوي، والمهندس إيمان الحيمي**، على جهودهم الدؤوبة في عملية الإعداد والتحضير لتنفيذ الدراسة بجانبها المكتبي والميداني، والتنسيق بين كافة الفرق العاملة في الدراسة، وإعداد ومراجعة استمارات جمع البيانات الميدانية، ومتابعة الفرق العاملة في الدراسة أولاً بأول، وحل كافة التحديات التي طرأت خلال فترة تنفيذها بكل صبرٍ وتفانٍ.

كما أشكرهم على معالجة البيانات، وتحليلها، وابتكار العناوين والمواضيع النوعية، وتصميم الأشكال في الدراسة، ولا يفوتني أن أعبّر عن امتناني لتحملهم معاناة وأتعاب هذا العمل، فلولا تعاونهم، لما اكتملت هذه الدراسة.

ولا ننسى في هذا المقام أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من كان عوناً لنا في إعداد هذه الدراسة، ولم نتمكن من ذكر اسمه. حفظ الله الجميع، وأدام عليكم لطفه وكرمه.

مدير البحث والتقييم والجودة، بوكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر SMEPS 

م. سليم علي

مشروع دعم الأسواق المحلية في اليمن "MARKETS"

يأتي مشروع دعم الأسواق المحلية في الجمهورية اليمنية (Markets) بدعم من البنك الإسلامي للتنمية وصندوق التضامن الإسلامي للتنمية والبرنامج السعودي لتنمية وإعمار اليمن، وتنفيذ وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر. وقد تم تصميم المشروع لمعالجة الأسباب الكامنة وراء ضعف الأداء في الأسواق، وتعزيز سبل العيش المستدامة، وخلق فرص عمل لتحسين الدخل. يستهدف هذا النهج الأسواق التي تعاني من فجوات أو تعقيدات يمكن إصلاحها لضمان وصول الخدمات والمنتجات إلى هذه الأسواق، وتعزيز التنمية الاقتصادية القائمة على الزراعة. وستكون قطاعات الدعم الرئيسية هي البصل والعسل والبُن. ويرصد المشروع مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها كما يلي:

- خلق أو الحفاظ على 1000 فرصة عمل (50% على الأقل للشباب و30% على الأقل للنساء).
- تدريب 24 جمعية و100 شركة متوسطة وصغيرة ومتناهية الصغر (MSMEs).
- تسجيل 50 شركة متوسطة وصغيرة ومتناهية الصغر في حلول التجارة الإلكترونية.
- تطوير حلول التجارة الإلكترونية واستخدامها لتسويق المنتجات المستهدفة، وزيادة قيمة المنتجات المباعة عبر التجارة الإلكترونية بنسبة 20%.

يسعى المشروع أيضًا إلى تحسين الوصول إلى الأسواق من خلال معالجة التحديات الحالية في قطاعات التجارة المستهدفة في كل من صنعا وعدن وحضرموت، وذلك من خلال المكونات الرئيسية التالية:

(أ) تدخلات في سلاسل القيمة لتحسين الوصول إلى السوق: حيث سيتم تحسين جودة المنتجات من خلال تطبيق أفضل ممارسات الزراعة، والمعايير الدولية للفرز والتعبئة والعلامات التجارية والتسويق، مما سيعزز الوصول إلى الأسواق المستدامة على الصعيدين الإقليمي والعالمي.

(ب) استشارات الأعمال وبناء القدرات: الدعم الفني المقدم للمؤسسات المتوسطة والصغيرة والمتناهية الصغر والجهات الفاعلة في سلسلة القيمة لزيادة قدراتهم ومهاراتهم الفنية، ونشر المعرفة العملية لتعزيز وصولهم إلى الأسواق والتمويل. سيقوم مستشارو الأعمال وبناء القدرات أيضًا بدعم المؤسسات والشركات المستفيدة في الحصول على خطط عمل مناسبة، وإعدادات مؤسسية تشمل أنظمة وطرق إدارة الأعمال لضمان الاستمرارية، بالإضافة إلى إدارة المخاطر.

(ج) حلول التجارة الإلكترونية: سيموّل هذا المكون روابط الأعمال التجارية بين الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة في القطاعات المستهدفة من خلال إنشاء منصة للتجارة الإلكترونية. ستربط المنصة الشركات في اليمن بالتجار خارج اليمن، بما في ذلك مواطني اليمن في الخارج، وستعزز السمعة والثقة والجودة لكل من العسل والقهوة المنتجة محليًا.

المستفيدين من المشروع



مزارعي البن



مزارعي البصل

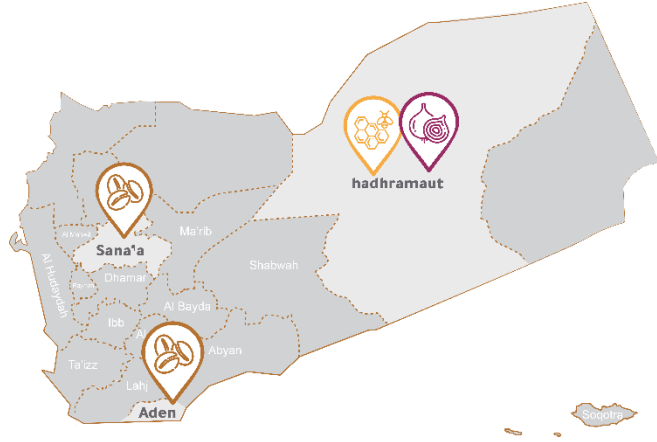


المصدرين



الجمعيات التعاونية
في القطاعات الثلاثة

مناطق ومكونات المشروع



أهداف المشروع



تدريب 24 تعاونية و100 منشأة صغيرة ومتناهية الصغر على معايير الجودة العالمية.



تعزيز حلول التجارة الإلكترونية وزيادة مبيعات المنتجات المستهدفة بنسبة 20% عبر المنصات الإلكترونية.



خلق 1000 فرصة عمل 50% على الأقل للشباب، 30% على الأقل للنساء.

الخدمات التي يقدمها المشروع :

3. إنشاء منصة إلكترونية



2. الدعم المالي

الدعم المالي من خلال المنح التمثالية المالية لعدد 54 مستفيداً.



1. الخدمات الاستشارية

من خلال التدريب في مجال الجودة و تطبيق المعايير العالمية للجودة تقديم الخدمات الاستشارية لدعم 124 مستفيداً .



4. زراعة 50,000 شتلة سدر



البنك الإسلامي للتنمية IsDB



البنك الإسلامي للتنمية، الحاصل على تصنيف ممتاز (AAA) من وكالات التصنيف الائتماني الكبرى في العالم، هو البنك الإنمائي متعدد الأطراف الرائد لبلدان الجنوب الذي يعمل منذ أكثر من 50 عامًا على تحسين حياة الناس والمجتمعات التي يخدمها بإحداث تأثير واسع النطاق. ويضم البنك 57 بلدًا عضوًا موزعةً بين أربع قارات، فيؤثر بذلك على حياة ربع سكان العالم تقريبًا. وقد التزم بتذليل الصعوبات الإنمائية والنهوض بالتعاون من أجل المساهمة في تحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، من خلال إمداد الناس بوسائل قيادة

تقدمهم الاقتصادي الأخضر والاجتماعي المستدام، وإنشاء البنى التحتية غير المضرة بالكوكب، ومساعدتهم على تحقيق إمكاناتهم. ويقع مقر البنك في جدة (المملكة العربية السعودية)، ولديه 10 مراكز إقليمية ومركز للتميز. وتطور البنك، على مر السنين، من كيان واحد إلى مجموعة تضم البنك الإسلامي للتنمية (IsDB)، ومعهد البنك الإسلامي للتنمية (IsDBI)، والمؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار وائتمان الصادرات (ICIEC)، والمؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص (ICD)، والمؤسسة الدولية الإسلامية لتمويل التجارة (ITFC)، وصندوق التضامن الإسلامي للتنمية (ISFD).



أُسِّس صندوق التضامن الإسلامي للتنمية عام 2007 كذراعٍ فاعل لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية للتخفيف من حدة الفقر، انطلاقًا من إيمانٍ راسخٍ بأهمية مكافحة الفقر وتعزيز التنمية الشاملة والعدالة في الدول الأعضاء. من خلال التمويل الميسر والمنح، يسعى الصندوق جاهدًا إلى تمكين الفئات الأكثر ضعفًا عبر مجموعة واسعة من البرامج والمشاريع المبتكرة المقدمة، والتي تركز على تعزيز القدرات الإنتاجية، وخلق فرص عمل مستدامة، والاستثمار في تطوير رأس المال البشري.

يولي الصندوق اهتمامًا خاصًا بتمكين المرأة والشباب باعتبارهما محركين أساسيين للتنمية المستدامة. ويسعى من خلال برامجه إلى معالجة الأسباب الجذرية للفقر، مستهدفًا قطاعات حيوية مثل التعليم، والتمكين الاقتصادي، والتنمية المجتمعية، والصحة. ويهدف الصندوق، من خلال هذه الجهود المتكاملة، إلى تحقيق تحول تنموي مستدام في المجتمعات المستهدفة.

بفضل الشراكات الاستراتيجية مع البنك الإسلامي للتنمية، والدول الأعضاء، والمانحين، وأصحاب المصلحة الرئيسيين، يقوم الصندوق بتطوير وتمويل المبادرات والتدخلات الحيوية التي تساهم في بناء مجتمعات مرنة وقادرة على تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية. ومن خلال التزام الصندوق برؤيته في تخفيف حدة الفقر في الدول الأعضاء بمنظمة التعاون الإسلامي، يواصل جهوده الدؤوبة لدفع عجلة التنمية المستدامة، متمشيًا مع الأهداف الاستراتيجية للبنك الإسلامي للتنمية وأهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة.

البرنامج السعودي لتنمية وإعمار اليمن



البرنامج السعودي لتنمية وإعمار اليمن

The Saudi Development and Reconstruction Program for Yemen

تأسس البرنامج السعودي لتنمية وإعمار اليمن في عام 2018م، بناءً على الأمر السامي الكريم من خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز - حفظه الله - لخدمة الخطط والاحتياجات التنموية الخاصة في الجمهورية اليمنية، وبما يتلاءم مع الأهداف العالمية للتنمية المستدامة، وأخذًا بالتجارب الدولية السابقة في التنمية وإعادة الإعمار، وتتمثل أهدافه في تقديم الدعم الاقتصادي والتنموي المستدام بكفاءة وفعالية، وتنفيذ المشاريع والبرامج التنموية التي تساهم في رفع مستوى الخدمات الأساسية للشعب اليمني وتوفير فرص العمل، وتطوير البنية التحتية، والمساهمة في بناء قدرات المؤسسات الحكومية اليمنية، وتعزيز دور القطاع الخاص، لمساعدة حكومة ومؤسسات الدولة اليمنية في تحقيق السلام والاستقرار والإعمار، وتعزيز التنمية المستدامة، ورفع قدرة الجانب اليمني على استيعاب القروض والمنح التنموية، وتطبيق أعلى معايير الحوكمة بالتنسيق مع الحكومة اليمنية وبالتعاون مع السلطات المحلية ومنظمات المجتمع المدني.

ويعمل البرنامج السعودي لتنمية وإعمار اليمن في مختلف المحافظات اليمنية، وفي ثماني قطاعات أساسية وحيوية وهي: الصحة، والتعليم، والنقل، والطاقة، والمياه، والزراعة والثروة السمكية، وتنمية ودعم قدرات الحكومة، والبرامج التنموية. وينتهج أفضل الممارسات والمعايير لتنفيذ المشاريع والبرامج التنموية بجودة وفاعلية عبر مكاتبه المنتشرة في المحافظات اليمنية، والتي تتيح له متابعة أعماله والإشراف عليها بشكل مباشر، والعمل على دراسة الاحتياجات من الميدان، ورفع التقارير الخاصة بسير وإنجاز الأعمال، وتوضيح التحديات، وتعلم الدروس المستفادة على الأرض، ومعرفة أثر وانعكاسات المشاريع والبرامج والأنشطة والمبادرات على الأشقاء اليمنيين، لإيجاد الابتكارات والحلول الإنمائية الملائمة والمستدامة.

ويتعاون البرنامج مع شركاء متعددين على كافة المستويات المحلية والإقليمية والدولية، ويشمل ذلك الجهات اليمنية الحكومية وغير الحكومية، مثل الوزارات والصناديق الخدمية والتنموية، والسلطات المحلية في المحافظات، بالإضافة إلى المنظمات والجهات والصناديق التنموية الإقليمية والدولية.

وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر SMEPS



تأسست وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر عام 2005م، وهي مؤسسة تابعة للصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن (SFD). تدعم الوكالة التنمية الاقتصادية المتخصصة في تنمية القطاع الخاص من خلال ثلاث مكونات رئيسية: خلق فرص العمل، واستهداف أكبر عدد ممكن من المستفيدين. كما تركز الوكالة بشكل رئيسي على المشاريع التنموية وربطها بالعمل الإنساني، وتسعى لتحقيق أهدافها من خلال اتباع استراتيجيات مبتكرة للمؤسسات الصغيرة والأصغر باستخدام منهجية تنمية السوق. ووفقاً لهذا

النهج، تسعى تدخلات الوكالة إلى بناء وتيسير القدرات الاقتصادية والتقنية لأطراف القطاع الخاص التي تحركها السوق، بما في ذلك الشركات الصغيرة والمتوسطة والأصغر.

تهدف الوكالة إلى تعزيز ريادة خدمات تطوير الأعمال (تنمية سلاسل القيمة) من خلال إشراك الشباب في مجالات الرعاية الصحية والأمن الغذائي وعمليات الإنتاج، بهدف تحسين المستوى المعيشي، بدلاً من العمل كمقدم مباشر لخدمات المشاريع المتوسطة والصغيرة والأصغر. وفي ظل الصراعات، تعمل الوكالة على ربط المشاريع الإنسانية بالمشاريع التنموية لما لها من فوائد واستدامة أكبر، وتروج لهذا الربط في اختيار المشاريع على المستويين المحلي والدولي. كما أن الوكالة تدافع عن مفهوم العمل التنموي والإنساني جنباً إلى جنب، وقد تم تثبيت هذا الربط على أرض الواقع. ومن الأمثلة على ذلك، تسعى الوكالة لدعم التنمية المستدامة من خلال تحقيق الأمن الغذائي والتنمية المستدامة العالمية، حيث أن من أهداف التنمية المستدامة القضاء على الجوع، وتحقيق الأمن الغذائي وتحسين التغذية، وتعزيز الزراعة المستدامة. وتعمل وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر على ما يلي: مضاعفة الإنتاجية الزراعية ودخل صغار منتجي الأغذية، لاسيما النساء وأفراد الشعوب الأصلية والأسر المزارعة ومربي الثروة الحيوانية والصيادين، مع ضمان المساواة في حصولهم على الأراضي وموارد الإنتاج الأخرى، والمدخلات والمعارف والخدمات المالية، وإتاحة الوصول إلى الأسواق، وتوفير الفرص لتحقيق قيمة مضافة، بالإضافة إلى توفير فرص العمل الزراعية.

جدول المحتويات

4	الاختصارات
4	تعريفات المصطلحات الأساسية
6	شكر وعرفان
7	مشروع دعم الأسواق المحلية في اليمن "MARKETS"
9	البنك الاسلامي للتنمية ISDB
9	صندوق التضامن الاسلامي للتنمية
9	البرنامج السعودي لتنمية وإعمار اليمن
11	وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر SMEPS
12	جدول المحتويات
15	الملخص التنفيذي
16	الملخص التنفيذي
21	المقدمة
22	1. المقدمة
22	1.1 القطاع الزراعي في الجمهورية اليمنية
24	1.2 إنتاجية وتسويق البن في الجمهورية اليمنية
26	1.3 صادرات اليمن من البن
28	1.4 مفاهيم في الدراسة
28	1.4.1 مفاهيم في سلسلة القيمة
30	منهجية الدراسة
31	2. منهجية الدراسة
31	2.1 النهج العام للدراسة
32	2.2 نطاق الدراسة
32	2.2.1 تنفيذ الدراسة
32	2.2.2 موقع الدراسة
33	2.2.3 فريق العمل
35	2.2.4 عينة الدراسة
36	2.3 جمع البيانات والتحقق منها
36	2.3.1 الدراسات السابقة وإعداد القوالب
36	2.3.2 ورش التدريب
36	2.3.3 جمع البيانات
37	2.3.4 التحقق من البيانات
38	2.4 معالجة وتحليل البيانات
38	2.4.1 معالجة وتنظيف البيانات
39	2.4.2 تحليل البيانات
40	2.5 كتابة التقرير والنشر
40	2.5.1 كتابة التقرير
40	2.5.2 نشر التقرير
40	2.6 عرض النتائج
42	نتائج الدراسة
43	3. نتائج الدراسة
43	3.1 الفاعلين في قطاع البن
43	3.1.1 مرحلة الإنتاج
43	3.1.2 مرحلة التجارة والمعالجة والتصدير
44	3.1.3 مرحلة الدعم (جمعيات البن)
45	3.2 تسويق البن
46	3.2.1 تقييم وطبيعة نشاط منشآت تجارة ومعالجة البن
48	3.2.2 معايير ووجهات تصدير البن
51	3.3 احتياج فاعلي مرحلة التجارة والتصدير لشهادات جودة وتسويق المنتج

53.....	3.4 تأثير الاستيراد على منتج البن في الأسواق المحلية
54.....	3.4.1 مرحلة الإنتاج
54.....	3.4.2 مرحلة التجارة والتصدير
55.....	3.4.3 مرحلة الدعم
55.....	3.5 تحليل سوات لقطاع إنتاج البن
57.....	3.6 تحليل سوات لقطاع إنتاج البن وفق مراحل الإنتاج
57.....	3.6.1 مرحلة الإنتاج
59.....	3.6.2 مرحلة التجارة والتصدير
61.....	3.6.3 مرحلة الدعم (الجمعيات الزراعية)
63.....	3.7 تحديات الفاعلين في قطاع البن
63.....	3.7.1 مرحلة الإنتاج
63.....	3.7.2 مرحلة التجارة والمعالجة والتصدير
64.....	3.7.3 مرحلة الدعم (الجمعيات التعاونية)
68.....	3.8 تحليل مصفوفة الاحتياجات لقطاع البن
68.....	3.8.1 مرحلة الإنتاج
70.....	3.8.2 مرحلة التجارة والتصدير
72.....	3.8.3 مرحلة الدعم
74.....	3.9 احتياجات الفاعلين في قطاع البن
75.....	4. مقترح احتياجات الفاعلين بقطاع البن
76.....	4.1 مرحلة الإنتاج
79.....	4.2 مرحلة الدعم والتيسير "الجمعيات، التعاونيات، المنظمات، المؤسسات"
83.....	4.3 مرحلة التجارة والمعالجة والتصدير
88.....	قائمة الملحقات

قائمة الجداول

32.....	جدول 1 مراحل دراسة تحليل سلاسل القيمة في اليمن - لمنتج البن 2024
34.....	جدول 2 خطة عمل تنفيذ دراسة تحليل سلاسل القيمة في اليمن منتج البن - اليمن 2024
35.....	جدول 3 حجم عينة الدراسة (بيانات أولية، 2024)
45.....	جدول 4 تحديات تسويق البن لفاعلي مرحلة التجارة والدعم
47.....	جدول 5 تقييم المنشآت التجارية للبن
48.....	جدول 6 طبيعة النشاط التجاري والخدمات التي تقدمها منشآت البن في مناطق الدراسة
48.....	جدول 7 أبرز الاختبارات التي تجريها منشآت تجارة البن خلال عملية تسويق وتصدير البن
49.....	جدول 8 أبرز معوقات تصدير البن بحسب من شملتهم الدراسة من التجار والمصدرين
49.....	جدول 9 معايير ومواصفات تصدير البن الى الخارج بحسب من شملتهم الدراسة من التجار والمصدرين
50.....	جدول 10 العبوات المستخدمة في حفظ وتخزين البن في منشآت تجارة وتسويق البن
52.....	جدول 11 امتلاك فاعلي مرحلة التجارة والتصدير لشهادات الجودة
53.....	جدول 12 احتياج فاعلي مرحلة التجارة والتصدير لشهادات الجودة
56.....	جدول 13 تحليل سوات، لقطاع البن، الحيمة الخارجية ومناخه - محافظة صنعاء
58.....	جدول 14 أبرز نقاط سوات، لفاعلي مرحلة الإنتاج، في قطاع البن، الحيمة الخارجية ومناخه - محافظة صنعاء
60.....	جدول 15 أبرز نقاط سوات لفاعلي مرحلة التجارة والتصدير، في قطاع البن، الحيمة الخارجية ومناخه - محافظة صنعاء
62.....	جدول 16 أبرز نقاط سوات، لفاعلي مرحلة الدعم، في قطاع البن، الحيمة الخارجية ومناخه - محافظة صنعاء
66.....	جدول 17 أبرز تحديات فاعلي الوصول الى الأسواق لمنتج البن
69.....	جدول 18 مصفوفة احتياجات القدرة والمهارة لمرحلة الإنتاج في قطاع البن - محافظة صنعاء
71.....	جدول 19 مصفوفة احتياجات القدرة والمهارة لمرحلة الإنتاج في قطاع البن - محافظة صنعاء
73.....	جدول 20 مصفوفة احتياجات القدرة والمهارة لمرحلة الدعم في قطاع البن - محافظة صنعاء
74.....	جدول 21 احتياجات فاعلي قطاع البن

قائمة الصور

- صورة 1 حبوب البُن بعد عملية القشر والفرز 5
- صورة 2 واحد من معامِل تنقية وفرز حبوب البُن 15
- صورة 3 حبوب البُن الخضراء في الاكياس الخاصة بالتعبئة. 21
- صورة 4 حبوب البُن الخضراء. 24
- صورة 5 أثناء مقابلة مصدري البُن في المعرض الوطني للبُن 30
- صورة 6 مقابلة الفاعلين في قطاع البُن وجمع البيانات الالوية للدراسة. 37
- صورة 7 تدريب فريق مراجعة البيانات وشرح الية العمل. 38
- صورة 8 شرح الية تحليل البيانات وعرض النتائج. 39
- صورة 9 الة تحميص البُن في احد معامِل معالجة وتحضير البُن. 42
- صورة 10 منتج لبُن اليمنى عليها رمز QR code (المصدر: الصفحة الرسمية لشركة صناعات العزي على Facebook) 81
- صورة 11 منتج حديث من مُركز قشر البُن "المصدر: الصفحة الرسمية لشركة جود فلايفر على Facebook" 84

قائمة الأشكال

- شكل 1 اجمالي انتاج المحاصيل النقدية والمساحة المزروعة بالمحاصيل النقدية في اليمن (الاحصاء الزراعي، 2021) 23
- شكل 2 النسبة المئوية لإنتاجية ومساحة المحاصيل النقدية من اجمالي المحاصيل في اليمن (الاحصاء الزراعي، 2021) 23
- شكل 3 النسبة المئوية لإنتاجية ومساحة البُن مقارنة بالمحاصيل النقدية الأخرى في اليمن (الاحصاء الزراعي، 2021) 25
- شكل 4 اجمالي انتاج البُن والمساحة المزروعة. مصدر البيانات (حنيش، وآخرون، 2023). (وزارة الزراعة 2022) 26
- شكل 5 اجمالي صادرات وواردت اليمن من البُن (حنيش، وآخرون، 2023) 27
- شكل 6 اجمالي قيمة صادرات وواردت اليمن من البُن (حنيش، وآخرون، 2023) 27
- شكل 7 خريطة الجمهورية اليمنية، وموقع محافظة صنعاء المستهدفة في الدراسة 33
- شكل 8 نسبة ما يتم بيعه نقدا في السوق المحلية حسب إفادات الفاعلين في مرحلة التجارة 46
- شكل 9 نسبة ما يتم بيعه نقدا في السوق الخارجية حسب إفادات الفاعلين في مرحلة التجارة 46
- شكل 10 ترتيب وجهات تصدير البُن حسب إفادات من شملتهم الدراسة من فاعلي مرحلة التصدير 51
- شكل 11 تأثير استيراد منتج البُن على فاعلي مرحلة الإنتاج 54
- شكل 12 تأثير استيراد منتج البُن على فاعلي مرحلة التجارة والتصدير 54
- شكل 13 تأثير استيراد منتج البُن على فاعلي مرحلة الدعم 55

الملخص التنفيذي



صورة 2 واحد من معامل تنقية وفرز حبوب البن.

الملخص التنفيذي

أنجزت هذه الدراسة في إطار برنامج "جاهزية الوصول إلى الأسواق في القطاعات التجارية والاقتصادية الرئيسية (MARKETS)"، وهي مبادرة مشتركة بين البنك الإسلامي للتنمية وصندوق التضامن الإسلامي للتنمية والبرنامج السعودي لتنمية وإعمار اليمن. ويتم تنفيذها من قبل وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر. يهدف هذا المشروع إلى تحسين الوصول إلى الأسواق من خلال معالجة الفجوات الحالية في قطاعات التجارة المختارة مثل البصل والعسل والبن، عبر عدد من المكونات الرئيسية وهي: 1. تدخلات في سلسلة القيمة لتحسين الوصول إلى الأسواق، 2. استشارات الأعمال وتطوير القدرات، 3. تعزيز حلول التجارة الإلكترونية.

تهدف الدراسة إلى تشخيص الفجوات الموجودة في سلاسل القيمة للمحاصيل الزراعية في اليمن ودراسة التحديات التي تواجه الفاعلين الرئيسيين في هذه القطاعات، بهدف تصميم الأنشطة والتدخلات التي تساهم في رفع قدرة الأسر المنتجة، وتعزيز الإنتاج، وتحسين الجودة، وإضافة القيمة. كما تهدف إلى تعزيز قدرة الفاعلين في القطاع للوصول إلى الأسواق المحلية والأجنبية من خلال تطبيق اشتراطات هذه الأسواق، بما يساهم في تعزيز سبل العيش المستدامة وتوفير فرص العمل، وتحسين الدخل للأسر الأقل دخلاً.

اشتملت الدراسة على عدة أنشطة، منها الدراسة المكتبية (الدراسات السابقة والإحصائيات)، وجمع البيانات الأولية من الميدان ومن الجهات المعنية بقطاع البصل، والفاعلين في القطاع، بالإضافة إلى تحليل البيانات وعرض أبرز نتائج الدراسة. وقبل البدء بتنفيذ الدراسة، عقدت ورشة تدريبية لفريق الدراسة الميدانية والمكتبية، تم من خلالها تحديد المهام التي على أساسها سيتم إعداد الدراسة.

تعتمد فريق الدراسة دراسة مراحل الإنتاج ابتداءً من المزرعة، وذلك بهدف فهم حركة المنتج في القطاع بشكل أوضح، وكذلك لفهم كافة الممارسات والمعالجات التي يتم إجراؤها والتي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على المنتج، والتي يمتد تأثيرها وصولاً إلى السوق النهائية. كما تم تحديد أبرز التحديات التي تواجه المنتجين وكيفية معالجتها. بعد ذلك، ركزت الدراسة على المعنيين بتجارة وتصدير البن كونهم حلقة الوصل بين الداخل والخارج. ولم تغفل الدراسة عن التكتلات والتعاونيات الزراعية والجهات ذات العلاقة في القطاع الزراعي بشكل عام وقطاع البن بشكل خاص.

استناداً إلى البيانات الميدانية التي تم جمعها خلال فترة الدراسة، والتي تهدف إلى تحسين أداء قطاع إنتاج وتسويق البن والوصول به إلى الأسواق العالمية، تم الخروج بعدد من التوصيات والتدخلات. وإذا تم تنفيذها بشكل مدروس، فمن المتوقع أن تساهم في تعزيز وصول البن اليمني إلى الأسواق العالمية.

تمثلت أبرز التحديات التي تواجه القطاع في شح مصادر مياه الري في مناطق الإنتاج، وهي مشكلة متفاقمة في جميع مناطق الزراعة بشكل عام. كما يعاني المنتجون من انخفاض الإنتاجية في وحدة المساحة، حيث أظهرت بعض البيانات ضعف الوعي بكيفية ضبط المسافات الزراعية والاستفادة القصوى من المساحات الزراعية لزراعة أكبر عدد ممكن من الأشجار. كما توجد تحديات أخرى متعلقة بتكاليف الإنتاج والحصاد والتسويق. أما بالنسبة للمصدرين، فيواجهون تحديات أخرى متعلقة بأعمال التسويق، انخفاض أسعار البيع، قلة السيولة المالية، وارتفاع تكاليف الإنتاج.

وقد تم وضع المقترحات بشكل تدريجي، بدءاً من مرحلة الزراعة والإنتاج، ثم البناء التنظيمي للتكتلات والتعاونيات الزراعية، تليها مرحلة التجارة والتصدير، كونها سلسلة مترابطة ينبغي معالجة التحديات فيها من أساسها لضمان الاستدامة

وتعزيز الجدوى الاقتصادية لكافة المعنيين في القطاع. وفيما يلي أبرز المقترحات وفقاً لكل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة.

في مرحلة الإنتاج "زراعة البن"، اقترح فريق الدراسة عدداً من التوصيات، منها: الإرشاد والتوعية والتدريب، الاعتماد على نظم الزراعة المستدامة، إنشاء أو تفعيل التكتلات التعاونية وتعزيز العمل التعاوني، تقديم الدعم الفني والمادي لمواجهة التحديات الراهنة للإنتاج، ابتكار وسائل لنقل المواد والإنتاج بين مدرجات البن الوعرة، تسهيل التمويل الزراعي، تحسين ممارسات الحصاد، دعم ثقافة بيع ثمار البن طازجة، دعم المزارعين بالمعدات والموارد الإنتاجية، التشبيك بين الفاعلين في قطاع البن لتلبية متطلبات السوق الخارجية. تأتي هذه التوصيات والمقترحات بتفاصيل أكثر في فصل التوصيات والمقترحات من هذه الدراسة.

بالنسبة للجهات ذات العلاقة بالقطاع، مثل الجمعيات والتعاونيات والجهات الحكومية، اقترح الفريق بعض التوصيات، أبرزها: دعم تشكيل التكتلات التعاونية وتعزيز مفهوم العمل الجماعي، تنشيط ودعم دور هيئة الأبحاث الزراعية وأبحاث البن، دعم التكتلات التعاونية والجمعيات الزراعية بالأصول الإنتاجية، وتمكين التكتلات التعاونية والجمعيات الزراعية فنياً وإدارياً، دعم الشراكة بين المانحين والتكتلات التعاونية، دعم التعاونيات لتنفيذ مشاريع استثمارية خدمية، دعم وتعزيز نشاط المزاد الوطني لتسويق البن، وضع آلية لضبط إنتاج البن وضمان الجودة ومنع الغش، دعم إنشاء مؤسسات محايدة لتقييم جودة البن، تفعيل دور الجهات الحكومية المعنية بإصدار تصاريح التصدير وشهادات المنشأ، دعم وتأهيل التكتلات والتعاونيات الزراعية بشهادات الاعتماد الدولية، تفعيل المشاركة في المعارض والمهرجانات الدولية لتعزيز تسويق البن اليمني، وإعادة دراسة قوانين استيراد وتصدير البن، ومشاركة المعلومات والتعليم المستمر. وقد تم توضيح هذه التوصيات بشكل أكثر تفصيلاً في فصل التوصيات والمقترحات من هذه الدراسة.

بالإضافة إلى ما سبق، اقترح فريق الدراسة توصيات خاصة بالمصدرين وتجار البن، من أبرزها: الدعم الفني والتدريب والتأهيل، زيادة إنتاج البن، تطوير الإمكانيات الفنية والمادية للتجار لتنويع الإنتاج وابتكار منتجات جديدة، دعم التجار والمصدرين للمشاركة في المعارض الدولية للقهوة، تقديم الدعم الفني للمصدرين في كيفية إجراء الدراسات السوقية وبناء العلامة التجارية، تسهيل حصول التجار والمصدرين على الوثائق والتصاريح اللازمة للتصدير، تعزيز الثقة بين المصدرين والتكتلات الإنتاجية، وإنشاء الاتفاقيات الرسمية واتباع نهج الزراعة التعاقدية، تأطير المصدرين والتجار ضمن تكتلات نقابية أو اتحادية.

English summary

This study was conducted as part of the "Market Readiness Program for Key Commercial and Economic Sectors (MARKETS)," a collaborative initiative between the Islamic Development Bank (IsDB), the Islamic Solidarity Fund for Development (ISFD), and the Saudi Development and Reconstruction Program for Yemen. The program, implemented by the Small and Micro Enterprise Promotion Service (SMEPS), aims to enhance market access by addressing existing gaps in selected trade sectors, specifically onions, honey, and coffee. This will be achieved through several components: 1. Interventions in the value chain to improve market access, 2. Business consulting and capacity development, and 3. Support for e-commerce solutions.

The study aims to identify gaps in the value chains of agricultural crops in Yemen and examine the challenges faced by key actors in these sectors. The goal is to design activities and interventions that will empower productive families, boost production, improve quality, and add value. Additionally, the study aims to strengthen the capacity of sector stakeholders to access both local and foreign markets by meeting the requirements of these markets, thereby promoting sustainable livelihoods and improving income for low-income households.

Several activities were conducted as part of the study, including a literature review of previous studies and statistics, field data collection from stakeholders in the onion sector, and data analysis to highlight key findings. Before the study was implemented, a training workshop was held for the research team to define their roles and responsibilities.

The research team deliberately studied the production stages starting from the farm, with the aim of better understanding the movement of the product within the sector, as well as all practices and treatments applied that affect the product, either positively or negatively, extending their influence to the final market. The study identified the main challenges faced by the sector and explored how they can be addressed. Subsequently, the study focused on those involved in the trade and export of coffee, as they act as the link between domestic and foreign markets. The study also considered agricultural cooperatives, associations, and related entities within the agricultural sector in general, and the coffee sector in particular.

Based on field data collected during the study period, which aimed at improving the performance of the coffee production and marketing sector and its access to global markets, a number of recommendations and interventions were proposed. If implemented systematically, these are expected to enhance the access of Yemeni coffee to global markets.

The main challenges facing the sector include water scarcity for irrigation in production areas—a problem that is escalating across all agricultural regions—and low productivity per unit area. Some data highlighted the lack of awareness regarding how to manage agricultural spacing and maximize the use of

land for planting the maximum number of trees. Other challenges related to production, harvesting, and marketing costs were also noted. Exporters face additional challenges related to marketing activities, low selling prices, liquidity shortages, and high production costs.

Proposals were made progressively, starting from the farming and production stage, moving through the organizational development of agricultural cooperatives and associations, and finally reaching the trading and exporting phase. These stages were recognized as an interconnected chain, where challenges need to be addressed fundamentally to ensure sustainability and enhance the economic viability for all involved in the sector. The key proposals for each stage of the value chain are as follows:

For the production phase ("coffee farming"), the study team suggested recommendations including guidance, awareness, and training; adopting sustainable farming systems; establishing or activating cooperative clusters; enhancing cooperative work; providing technical and material support to face current production challenges; innovating methods to transport materials and products in rugged coffee terraces; facilitating agricultural financing; improving harvesting practices; supporting the culture of selling fresh coffee cherries; equipping farmers with production assets; and fostering networking among coffee sector actors to meet foreign market demands. These recommendations are detailed in the recommendations and proposals section of this study.

For entities related to the sector, such as associations, cooperatives, and governmental bodies, the team suggested recommendations including supporting the formation of cooperative clusters and enhancing the concept of collective work; activating and supporting the role of agricultural research institutions and coffee research; supporting cooperatives with production assets; technically and administratively empowering cooperatives and associations; supporting partnerships between donors and cooperative clusters; and supporting cooperatives and clusters in implementing service investment projects. Furthermore, the team proposed enhancing the activity of the national coffee auction, establishing mechanisms for production control, quality assurance, and fraud prevention; supporting the creation of neutral institutions for coffee quality assessment; enhancing the role of government bodies in issuing export permits and origin certificates; supporting and qualifying cooperatives and associations with international accreditation certificates; actively participating in international exhibitions and festivals to promote Yemeni coffee; revising import and export laws; sharing information; and continuous education. All these recommendations are elaborated in the recommendations and proposals section of this study.

Additionally, the study team suggested specific recommendations for coffee exporters and traders, including technical support, training, and qualification; increasing coffee production; developing traders' technical and material capabilities for diversifying and innovating new products; supporting traders and exporters to effectively attend and participate in international coffee exhibitions; providing technical support to exporters on how to conduct market studies and build brand identity; supporting traders and

exporters in obtaining the necessary export documents and permits; enhancing trust between exporters and production cooperatives by establishing formal agreements and adopting contract farming approaches; and framing exporters and traders within union or federation clusters.

المقدمة



صورة 3 حبوب البن الخضراء في الاكياس الخاصة بالتعبئة.

1. المقدمة

1.1 القطاع الزراعي في الجمهورية اليمنية

يُعد القطاع الزراعي، بشقيه النباتي والحيواني، القطاع الأكثر أهمية في الاقتصاد الوطني للجمهورية اليمنية، وهو الرافد الأساسي لتحقيق الأمن الغذائي. حيث يساهم هذا القطاع في زيادة الناتج المحلي، وتنويع المصادر الاقتصادية في السوق المحلية. كما يسهم القطاع الزراعي في الجمهورية اليمنية في توفير العديد من فرص العمل، مما يساعد في الحد من معدلات الفقر، خصوصاً في المناطق الريفية. تبرز أهمية القطاع الزراعي في الجمهورية اليمنية كونه مدخلاً أساسياً للتنمية الريفية المتكاملة وعاملاً مهماً في استقرار السكان، كما يُساهم في الحد من هجرة القوى العاملة من المناطق الريفية إلى المدن. علاوة على ذلك، فإن القطاع الزراعي في حياة اليمنيين ليس مجرد قطاع اقتصادي فحسب، بل هو أسلوب حياة وتنمية مستدامة، فضلاً عن تأثيراته الاجتماعية والبيئية (علوان، وآخرون، 2012).

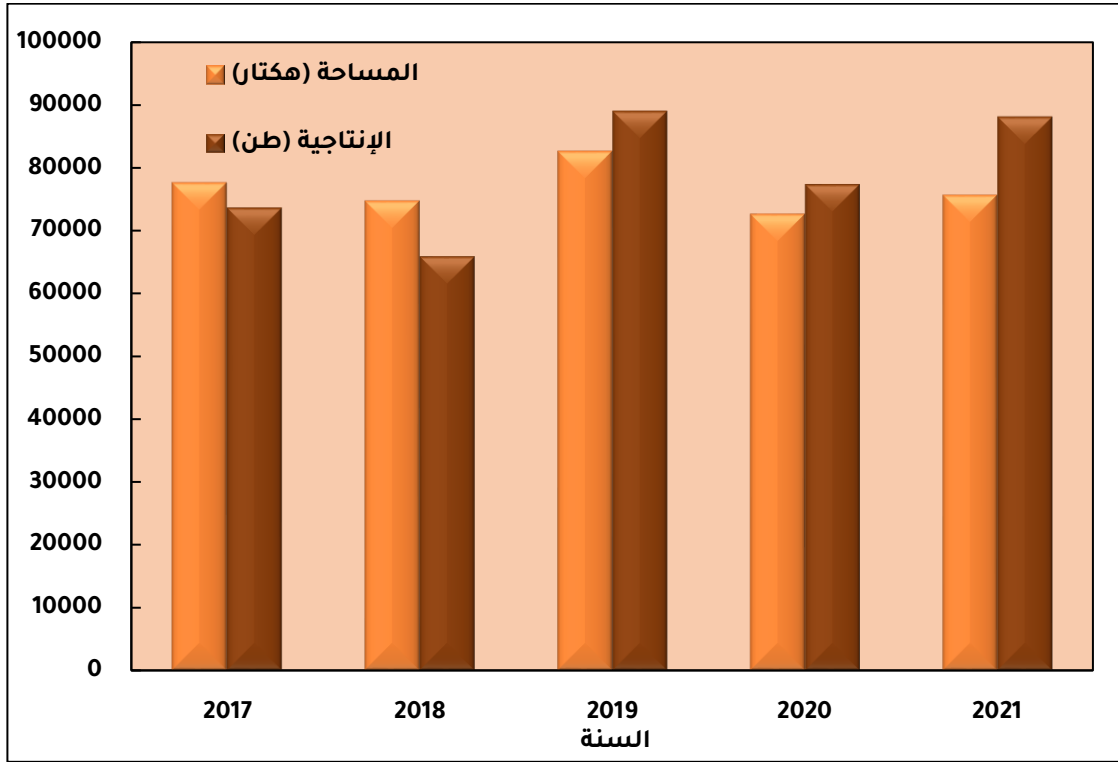
يوظف القطاع الزراعي في الجمهورية اليمنية حوالي 54% من القوى العاملة في البلاد، كما يُعد المصدر الرئيسي للدخل لما نسبته 73% من السكان، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر (وزارة الزراعة والري، 2015). ووفقاً للإحصاءات الرسمية، يشكل القطاع الزراعي في الجمهورية اليمنية ما نسبته 16.5% من الناتج الإجمالي المحلي (المركز الوطني للمعلومات، 2024).

يتمثل القطاع الزراعي في الجمهورية اليمنية في قطاعين أساسيين، هما قطاع الثروة الحيوانية، وقطاع الإنتاج النباتي (علوان، وآخرون، 2012). كما يتمثل قطاع الإنتاج النباتي في الجمهورية اليمنية في الحبوب والفواكه والخضروات والاعلاف والبقوليات والمحاصيل النقدية (وزارة الزراعة والري، 2015). تُعرف المحاصيل النقدية بأنها المحاصيل التي تباع نقداً في الأسواق، وتكمن أهمية المحاصيل النقدية، كونها توفر العملة الصعبة للبلاد.

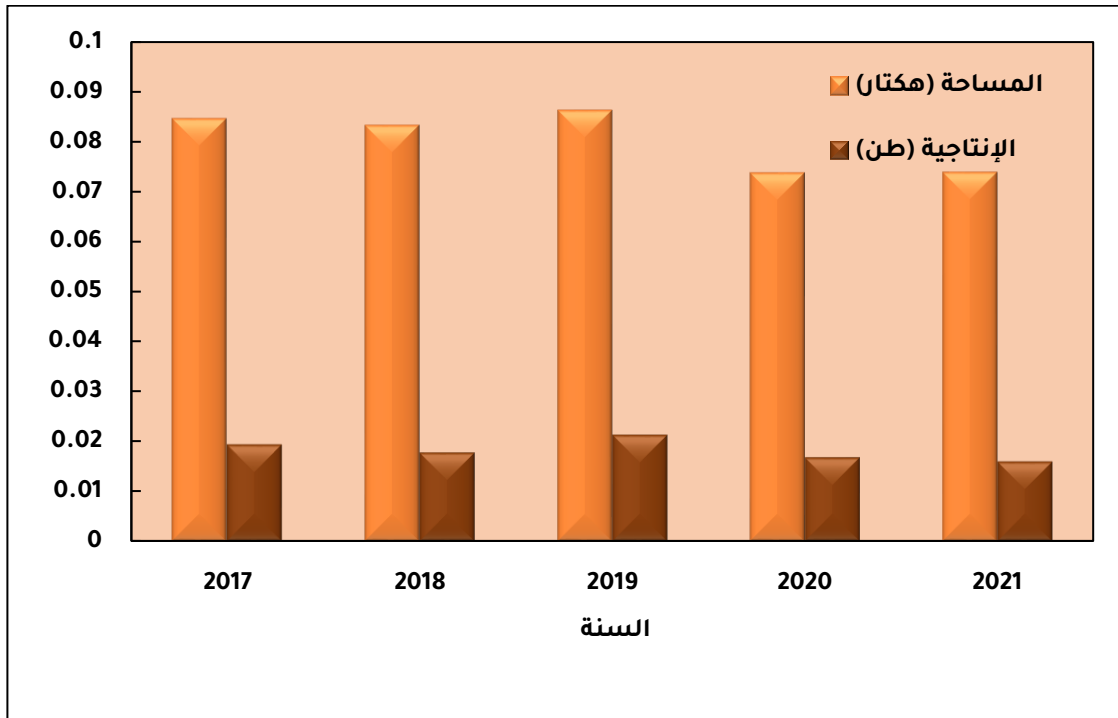
تمتاز اليمن بزراعة العديد من المحاصيل النقدية ذات الجودة العالية والمردود الاقتصادي الكبير مثل البن، والسمسم، والقطن، والتبغ، وال فول السوداني (حاتم، 2024). تشير نتائج دراسات القطاع الزراعي في الجمهورية اليمنية انه وخلال العقود الماضية شهد القطاع الزراعي تحولاً نوعياً تمثل في الانتقال من الزراعة من أجل البقاء الى الزراعة من أجل السوق، حيث تنوعت المنتجات الزراعية، وتوسعت الأسواق، وأصبح النقد وسيلة متعاطمة في الدورة السلعية في العديد من مناطق تداول المنتجات الزراعية في الجمهورية اليمنية (الثور، 2019).

ووفقاً لإحصائيات وزارة الزراعة والري الصادرة في العام 2021، فقد احتلت المحاصيل النقدية في الجمهورية اليمنية المرتبة السادسة بنسبة 2% من إجمالي المحاصيل المزروعة، بإجمالي إنتاج قدره 88,075 طن، وبمساحة قدرها 73,601 هكتار، مع زيادة في كمية الإنتاج عن العام 2017 قدرها 4% (الإحصاء الزراعي، 2021).

يوضح **الشكل 1** إجمالي إنتاجية المحاصيل النقدية والمساحة المزروعة بالمحاصيل النقدية في الجمهورية اليمنية خلال الفترة من 2017 إلى 2021. كما يوضح **الشكل 2** النسبة المئوية لإنتاج المحاصيل النقدية والنسبة المئوية للمساحة المزروعة بالمحاصيل النقدية، مقارنةً بالإنتاج والمساحة المزروعة بالمحاصيل النباتية، وذلك خلال الفترة من 2017 إلى 2021 (الإحصاء الزراعي، 2021).



شكل 1 إجمالي إنتاج المحاصيل النقدية والمساحة المزروعة بالمحاصيل النقدية في اليمن (الإحصاء الزراعي، 2021)



شكل 2 النسبة المئوية لإنتاجية ومساحة المحاصيل النقدية من إجمالي المحاصيل في اليمن (الإحصاء الزراعي، 2021)

1.2. إنتاجية وتسويق البن في الجمهورية اليمنية

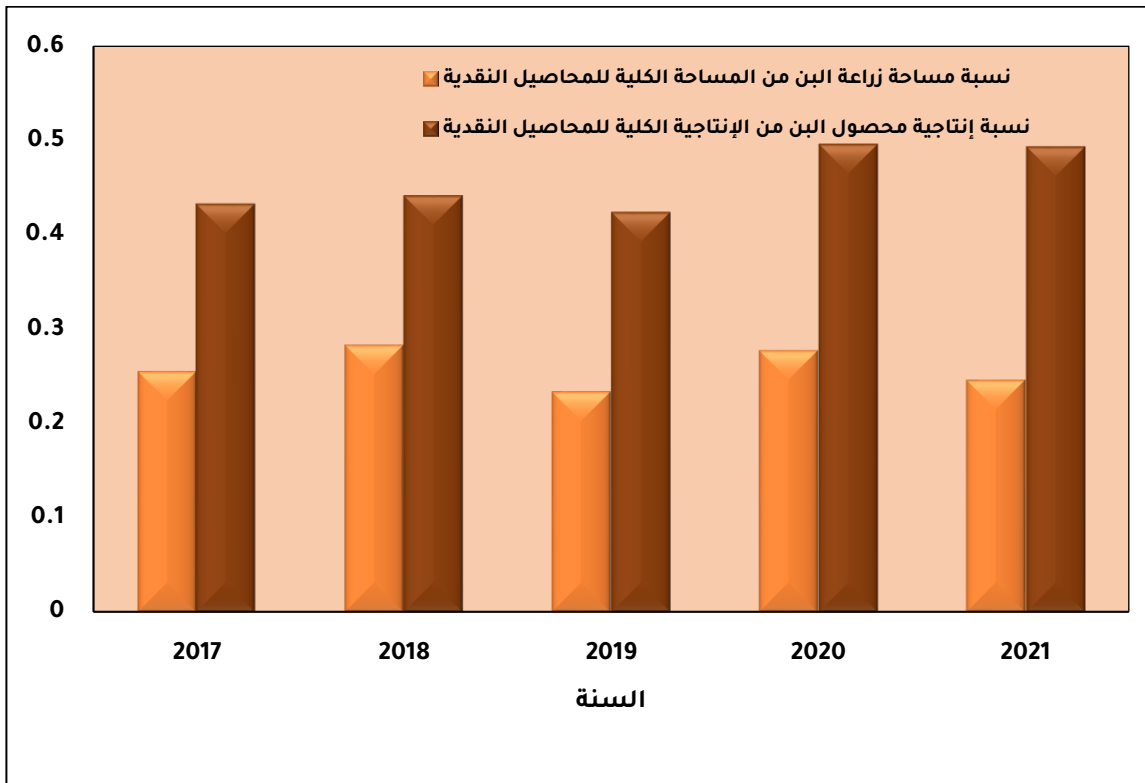
يُعدّ البن من اهم المحاصيل النقدية المزروعة في اليمن، ويكتسب البن هذه الأهمية من خلال تاريخه العريق، فقد عرفت اليمن بزراعة البن منذ مئات السنوات. عمل الانسان اليمني على زراعة اشجار البن في العديد من المناطق، وعلى وجه الخصوص في الجبال الشاهقة، ما جعل منها مدرجات خضراء تنتج كنوز ثمينة تباع بأعلى الأثمان (حنبيش، وآخرون، 2023). خلال القرون الماضية، اعتمدت اليمن وبشكل كبير في اقتصادها على زراعة وتجارة البن، وذلك من خلال فرض ضرائب تتراوح ما بين 20 الى 30%، والتي



صورة 4 حبوب البن الخضراء.

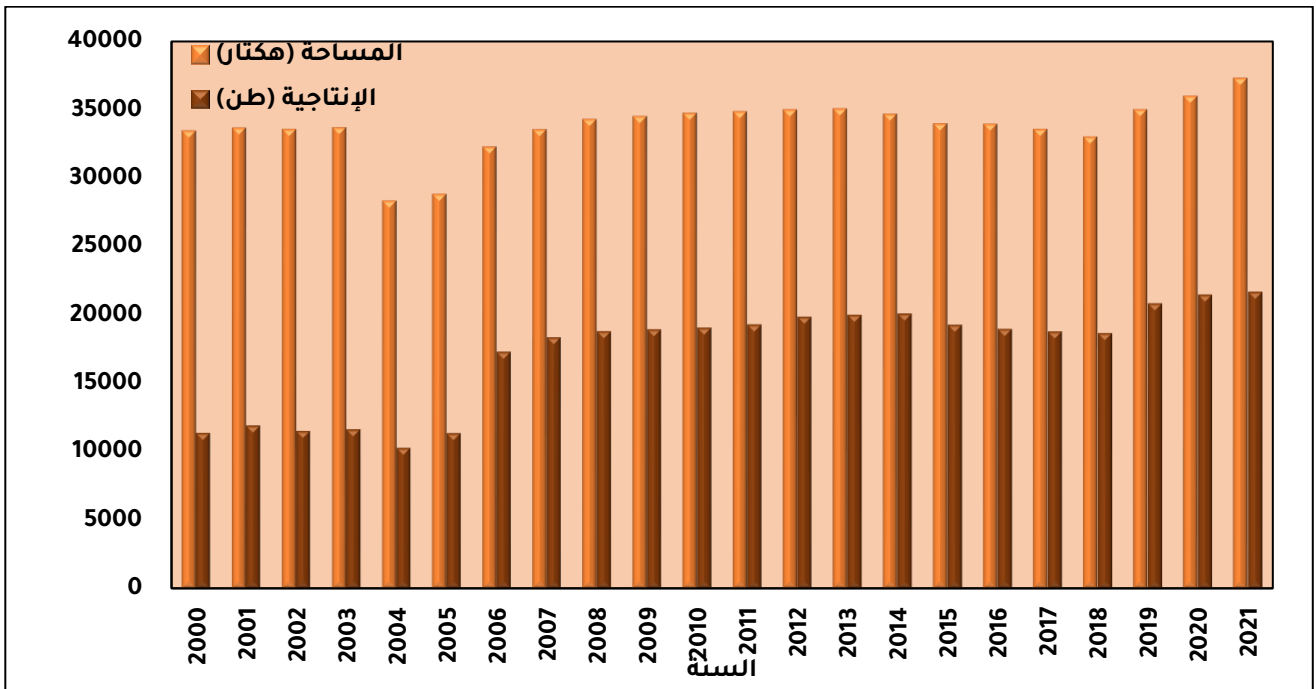
شكلت أبرز واهم الركائز التي اعتمد عليها اقتصاد الدولة (الثور، وآخرون، 2020). يزرع البن في العديد من محافظات الجمهورية اليمنية، بمساحة قدرها 37,273 هكتار، وإنتاجية تصل الى حوالي 21,654 طن (الاحصاء الزراعي، 2021). كما ان زراعة وإنتاج البن تحتل المرتبة الأولى من بين كافة المحاصيل النقدية التي يتم زراعتها في العديد من مناطق الجمهورية اليمنية، وبنسبة تصل الى حوالي 50% (الاحصاء الزراعي، 2021) (**شكل 3**). وعلى الرغم من انتشار زراعة البن في العديد من مناطق الجمهورية اليمنية الا ان محافظة صنعاء تعد الأكثر زراعة وإنتاجاً للبن مقارنة بالمناطق الأخرى. تشير احصائيات وزارة الزراعة والري، الى ان محافظة صنعاء تحتل المرتبة الأولى في زراعة وإنتاج البن، بمساحة قدرها 12,184 هكتار، ما

نسبته 33% من اجمالي المساحة الكلية لزراعة البن في الجمهورية اليمنية، وإجمالي إنتاج يقدر بحوالي 8,163 طن، ما نسبته 38% من اجمالي الإنتاج الكلي للبن في الجمهورية اليمنية (الاحصاء الزراعي، 2021). وفي الفترة الأخيرة حظيت زراعة البن بالاهتمام الكبير من قبل الدولة، من خلال انشاء إدارة خاصة بتنمية زراعة البن ضمن هيكل وزارة الزراعة والري، كما تم إنتاج مليون شتلة بن وتوزيعها خلال العام 2020م بهدف زيادة زراعة اشجار البن، كما عملت الوزارة على اصدار العديد من التشريعات والتي تحد من استيراد البن، وتعزز القيمة التسويقية والشرائية للبن المنتج محليا، والتي من أبرزها القرار رقم 70 للعام 2019 (حاتم 2024). هذا بالإضافة الى العديد من المبادرات والجهود الحكومية الساعية الى تطوير إنتاج محصول البن، والتي من أبرزها اعتماد استراتيجية تنمية محصول البن من قبل وزارة الزراعة والري للأعوام من 2019 وحتى 2025، والتي تقوم على أساس الاهتمام بمحصول البن من خلال رفع الإنتاجية وتحسين الجودة للوصول إلى تصدير 50 ألف طن بحلول عام 2025. كما تتضمن إستراتيجية تنمية إنتاج محصول البن خلال الفترة 2019-2025، زراعة 13 مليون شتلة، بما يعمل على زيادة مساحة زراعة البن بمقدار 5200 هكتار، يصاحبها زيادة في الإنتاجية الكلية للبن لتصل الى حوالي 50000 طن (الثور، وآخرون، 2020). **شكل 3** يوضح نسبة زراعة وإنتاجية محصول البن مقارنة بالمساحة والإنتاجية الكلية للمحاصيل النقدية في الجمهورية اليمنية خلال الفترة 2017 - 2021 (الاحصاء الزراعي، 2021).



شكل 3 النسبة المئوية لإنتاجية ومساحة البن مقارنة بالمحاصيل النقدية الأخرى في اليمن (الاحصاء الزراعي، 2021).

يتمتع محصول البن بخصائص تسويقية قد لا تتوفر في كثير من المحاصيل الزراعية الأخرى، حيث لا يحتاج البن إلى تكاليف كبيرة لحفظ المنتج خلال فترة التخزين، مما يزيد بشكل كبير من قدرة المزارعين على تسويق إنتاجهم من البن خلال فترات زمنية طويلة قد تصل إلى عامين بعد جني ثمار البن. بالإضافة إلى ذلك، فإن سلسلة قيمة البن في الجمهورية اليمنية تمتاز بوجود العديد من الفاعلين في العملية التسويقية، مثل الوسطاء والوكلاء والتجار الذين يشكلون حلقة متصلة تسهم في توصيل البن إلى المستهلك. وعلى الرغم من ذلك، تتباين العوائد الربحية للفاعلين في حلقة تسويق البن، حيث إن أعلى معدلات الربح تذهب إلى التجار مقارنةً ببقية الفاعلين الذين قد يحصلون على نفس العوائد التي يحصل عليها المزارعون. في حين أن مزارعي البن ينفقون مبالغ كبيرة خلال عملية الزراعة، وهذه تعد من أهم المعوقات التي تواجه مزارعي البن في الجمهورية اليمنية (الباشا ، وآخرون، 2010). يوضح الشكل 4، إجمالي إنتاج محصول البن والمساحة المزروعة بمحصول البن في الجمهورية اليمنية خلال الفترة من 2000 إلى 2021.

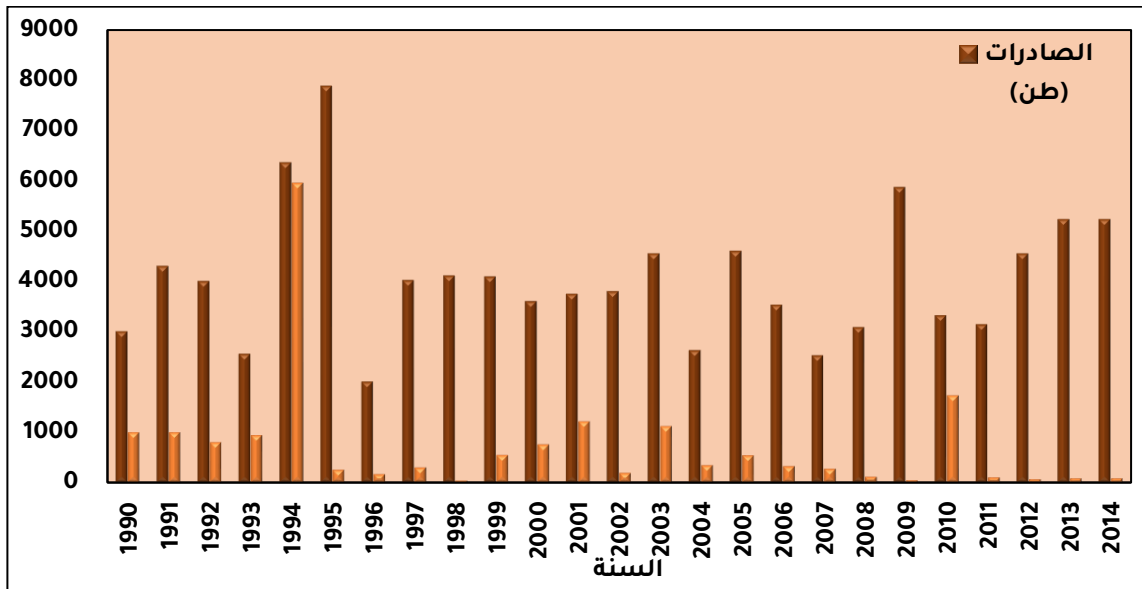


شكل 4 إجمالي إنتاج البين والمساحة المزروعة. مصدر البيانات (حنيش، وآخرون، 2023). (وزارة الزراعة 2022)

1.3. صادرات اليمن من البن

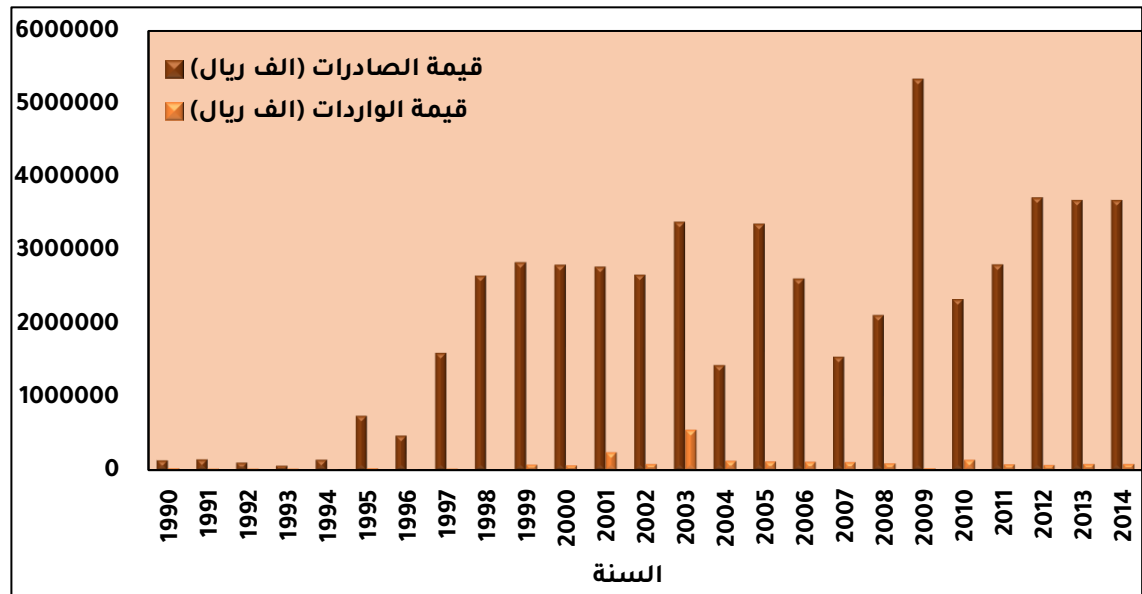
أدى الاختلاف في الظروف المناخية والمناطق البيئية واتساع الغطاء النباتي في الجمهورية اليمنية إلى تنوع واسع في زراعة المحاصيل الزراعية في مختلف المناطق اليمنية، وتوفرها بكميات تجارية. ومن أهم المحاصيل التي تشتهر اليمن بزراعتها البن والقطن. بالإضافة إلى المحاصيل الأخرى مثل المانجو والبصل والعنب وغيرها. وبالتالي، تتمتع هذه المنتجات بجودة عالية وتنافسية في أسواقها في الأسواق الخارجية. وتمثل أسواق دول مجلس التعاون الخليجي ودول القرن الإفريقي أهم الأسواق المستوعبة للصادرات الزراعية اليمنية، مع إمكانية توسعها مستقبلاً. الأمر الذي يعكس ضرورة الاهتمام بهذه الصادرات وتنميتها، من خلال تأهيل المصدرين وتزويدهم بالمعلومات التسويقية المتعلقة بكيفية الإنتاج وإعداد المنتج وفرزه وتجهيزه ثم تصديره وفقاً للمواصفات المعمول بها عالمياً، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للمصدرين اليمنيين في الأسواق الخارجية (المركز الوطني للمعلومات، 2024).

تشير نتائج الدراسات التحليلية، بأنه وعلى الرغم من ان صادرات البن اليمني متزايدة خلال الأعوام العشرين الماضية، إلا ان معدلات تزايد الصادرات غير معنوية، وبمعدل زيادة بلغ حوالي 4 طن سنوياً، وبمعدل نمو بلغ حوالي 0.091%. من متوسط كمية صادرات البن خلال الفترة من 1990 إلى 2014. من ناحية أخرى تشير نتائج الدراسات التحليلية الى حدوث تناقص غير معنوي في الكميات الواردة من البن الى السوق المحلية بمعدل 22 طن سنوياً، وبمعدل تناقص بلغ حوالي 4.4%. من متوسط كمية واردات البن خلال الفترة 1990 إلى 2014 (حنيش، وآخرون، 2023). يوضح **الشكل 5** إجمالي صادرات وواردات الجمهورية اليمنية من البن خلال الفترة من 1990 إلى 2014. تشير النتائج في **الشكل 5** إلى وجود تذبذب كبير في صادرات البن بين كل سنة وأخرى خلال الفترة من 1990 إلى 2014، حيث كان أدنى مستوى للصادرات في العام 1996، بكمية قدرها 2000 طن، في حين سجلت أعلى كمية للصادرات في العام 1995، بكمية قدرها 7880 طن.



شكل 5 إجمالي صادرات وواردات اليمن من البن (حنيش، وآخرون، 2023).

كما يوضح **الشكل 6** القيمة النقدية لصادرات وواردات البن خلال الفترة من 1990 إلى 2014. تشير النتائج في الشكل 6 إلى وجود تذبذب في القيمة النقدية لصادرات البن خلال الفترة الزمنية من 1990 إلى 2014، حيث سجلت أدنى قيمة نقدية لصادرات البن في العام 1993، بواقع 64,613.8 ألف ريال، في حين سجلت أعلى قيمة نقدية لصادرات البن في العام 2009، بواقع 5,342,229 ألف ريال (حنيش، وآخرون، 2023).



شكل 6 إجمالي قيمة صادرات وواردات اليمن من البن (حنيش، وآخرون، 2023).

1.4. مفاهيم في الدراسة

أدى الاهتمام بموضوع خفض التكلفة في الآونة الأخيرة إلى استحداث الأساليب الملائمة لتحقيق هذا الهدف تحت ضغط المنافسة، سعياً لتحقيق التميز. وفي هذا السياق، برز أسلوب تحليل سلاسل القيمة كأحد الأساليب الفعالة لخفض التكلفة. لما له من مزايا تتجلى في التمييز بين الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك التي لا تضيف قيمة. وبهذا التمييز، يصبح بالإمكان تحديد أماكن الخلل لمعالجتها، وأماكن التميز لتعزيزها (عمر، 2010). ويعد فهم سلسلة القيمة للسلع أمراً مهماً لتخطيط وتنفيذ تدخلات البرنامج، مما يسمح للفرد بالمساهمة في التنمية الاقتصادية الشاملة للبلد. ومن المفيد فهم العلاقة بين المنتجين والمجهزين والناقلين والتجار. فالمزارعون هم المنتجون الرئيسيون، سواء كانوا منتجي 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).

1.4.1. مفاهيم في سلسلة القيمة

1.4.1.1. تعريف سلسلة القيمة

في عام 1985، قدم بورتير (Porter) مفهوم "سلسلة القيمة" (VC) على أنها مجموعة من الأنشطة والإجراءات المرتبطة ببعضها البعض، والضرورية لتحويل الموارد الأولية (المدخلات) إلى منتجات أو خدمات (المخرجات)، التي تمر بمراحل إنتاج مختلفة لإضافة قيمة إلى المنتج حتى يصل في النهاية إلى المستهلك النهائي في السلسلة (Porter, 1985). ووفقاً لمنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO)، تُعرّف سلسلة القيمة بأنها مجموعة الأنشطة الضرورية لإنتاج منتج، بدءاً من مرحلة المدخلات الأولية وصولاً إلى مراحلها المختلفة من الإنتاج، ثم العرض في السوق إلى أن يصل إلى وجهته النهائية (The UNIDO Approach, 2009).

وقد اقترح (Stabell & Fjeldstad, 1998) 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 ثلاث تقنيات لإنشاء القيمة، بالإضافة إلى سلسلة القيمة نفسها. كما أضافوا تكوينين آخرين للقيمة هما "متجر القيمة" و"شبكة القيمة". تستند جميع هذه التكوينات إلى منطق خلق القيمة، حيث تركز سلسلة القيمة على تحويل المدخلات إلى منتجات، بينما يعني "متجر القيمة" بحل مشاكل العملاء، و"شبكة القيمة" تركز على ربط العملاء ببعضهم البعض.

وبالتالي، تشترك الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة، المسؤولة عن نقل المواد و/أو المعلومات و/أو الخدمات، في الاهتمام بالمنتج النهائي، حيث تؤثر التغييرات في السوق النهائي على جميع المشاركين في السلسلة. كما يمكن فهم سلسلة القيمة على أنها العلاقة القائمة بين مختلف المشاركين بهدف إضافة القيمة ومشاركة المخاطر المرتبطة بكل مرحلة من مراحل تدفق المنتج، بدءاً من مرحلة الإنتاج وصولاً إلى استهلاكه النهائي. بشكل عام، تشمل سلسلة القيمة موردي المدخلات، المنتجين، التجار، الموزعين، المزودين، والمستهلكين النهائيين. ويعمل الشركاء في سلسلة القيمة معاً لتحديد الأهداف المشتركة، مع استعدادهم لمشاركة المخاطر والأرباح، واستغلال الوقت والطاقة والموارد بكفاءة عالية (UNDP, 2016).

كما أشار (الفلوجي، 2016) إلى أن سلسلة القيمة هي مجموعة من الأنشطة التي تعمل على تجهيز منتج أو خدمة من مراحلها الأولية في السلسلة وصولاً إلى المستهلك النهائي. تعتبر سلسلة القيمة أداة تحليلية تتيح ربط كافة الخطوات والأنشطة معاً، حيث تشمل مستلزمات الإنتاج (Inputs)، والإنتاج (Production)، والمعالجة (Processing)، والتوزيع (Distribution). يتم تحليل كل خطوة بالتوازي مع الخطوات السابقة واللاحقة لها. وتساعد سلسلة القيمة في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف

المحتملة، وتقادي التهديدات، واستغلال الفرص المتاحة، وذلك من خلال اعتماد أداة تحليل سوات (SWOT Analysis). وبالتالي، يمكن أن تساهم في ضمان استدامة الأعمال أو المشاريع مع القدرة على التأقلم مع الظروف الاقتصادية الراهنة. مما سبق، تُعتبر سلسلة القيمة منهجية لتحليل نقاط القوة والضعف والقدرة التنافسية على مستوى المنشأة والإنتاج، ويجب تقسيم سلسلة القيمة إلى مكوناتها الإستراتيجية لفهم تأثير كل مكون على التكلفة والقيمة بشكل أفضل.

1.4.1.2. أهداف سلسلة القيمة

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

- زيادة قيمة وتعزيز الميزة التنافسية في سوق العمل للاعبين ومنشآت السلسلة.
- رفع منفعة لاعبي السلسلة عبر تجزئة وتنظيم الشراكة لكافة الأنشطة المتكاملة بين لاعبي السلسلة بطريقة متتابعة ومتراصة وظيفيا ومنطقيا وتوفير منتجات او خدمات ذات ميزة تنافسية للمستهلك النهائي في السلسلة.
- اعداد الية 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 تلي احتياجات المستهلك.
- التميز بين الأنشطة المضيفة للقيمة وتعزيزها وبين الأنشطة غير المضيفة للقيمة لمعالجتها في سلسلة القيمة.
- استخدام الموارد بكفاءة عالية.

1.4.1.3. أهمية تحليل سلسلة القيمة

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

- توليد فرص وأفكار لتطوير الجهة او اللاعب في السلسلة من خلال تنوع المنتجات وزيادة جودتها وخفض تكلفتها.
- يساعد في تخفيض تكلفة العمليات.
- يساعد في تحديد الفرص لتطوير الأعمال.
- يساعد في تحديد مؤشرات الاداء لأنظمة المعلومات الادارية في المنظمة.
- يساعد في تحسين اتخاذ القرارات.

والجدير بالذكر أنه يمكن الحد من الفقر من خلال الإنتاج عبر تنمية سلاسل القيمة، حيث تساهم في زيادة أسعار المنتجات والمشاركين في السلسلة. كما تساهم في إنشاء منظمات قوية وشاملة للمنتجين، مثل التعاونيات، وتعزيز الوصول الفعال للنساء والفئات الأشد فقراً. بالإضافة إلى ذلك، تساعد على خفض الأسعار للمستهلكين من خلال تحسين كفاءة هذه السلاسل.

منهجية الدراسة



صورة 5 أثناء مقابلة مصدري البين في المعرض الوطني للبن.

2. منهجية الدراسة

2.1. النهج العام للدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لتحديد احتياجات الوصول إلى الأسواق لمنتج البن في محافظة صنعاء. وقد مرت الدراسة بعدة مراحل هي كما يلي:

المرحلة الأولى: التنسيق الأولي في مديريات محافظة صنعاء مع السلطة المحلية ورؤساء الجمعيات التعاونية في القطاع الزراعي.

المرحلة الثانية: جمع المعلومات والبيانات والإحصائيات السابقة في قطاع الدراسة، وإعداد الدراسة المكتبية، وتجهيز قوالب الدراسة واستبيانات جمع البيانات الميدانية.

المرحلة الثالثة: تدريب فريق العمل الميداني وبدء العمل الميداني بمسح الفاعلين والمؤثرين في قطاع زراعة وإنتاج البن.

المرحلة الرابعة: التحقق من البيانات الميدانية، ومراجعتها وتنظيفها وتحليلها.

المرحلة الخامسة: استعراض وتحليل النتائج من الناحيتين الفنية والمالية، باستخدام العديد من المؤشرات الإحصائية مثل تحليل سوات، وتحليل تحديات واحتياجات القطاع.

المرحلة السادسة: كتابة التقرير ومشاركته مع المعنيين. تفاصيل مراحل تنفيذ الدراسة موضحة في الجدول 1.

المخرجات	النشاط	المرحلة
<ul style="list-style-type: none"> التنسيق مع السلطات المحلية ورؤساء ومندوبين الجمعيات. زيارات ميدانية إلى الأسواق المحلية اجتماعات مع فريق العمل ومتخصصي الدراسة كشوفات بأسماء العينة المستهدفة 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد مناطق الدراسة والحصص الاولي للفاعلين في القطاع. رصد وتسجيل الكشوفات للعينات المستهدفة. مقابلات مع الجهات المعنية من أجل بدء تنفيذ الدراسة 	التنسيق الاولي في المناطق المستهدفة
<ul style="list-style-type: none"> التقارير والإحصائيات المتوفرة. المراجع والدراسات السابقة. هيكل التقرير النهائي. استبيان جمع البيانات الورقي والالكتروني. 	<ul style="list-style-type: none"> المراجعة المكتبية للدراسات السابقة. جمع التقارير والبيانات الإحصائية للقطاع الزراعي وقطاع البن. إعداد هيكل تقرير الدراسة واستمارة جمع البيانات. 	جمع المصادر والدراسات السابقة
<ul style="list-style-type: none"> الحقيبة الإلكترونية. استمارة جمع البيانات الورقية والالكترونية. كشوفات جمع البيانات. بيانات المسح الميداني في قاعدة بيانات الوكالة. كشوفات الزيارات والتواصل مع المستهدفين. تقارير فريق العمل. صور التواصل مع المستهدفين. 	<ul style="list-style-type: none"> اختيار وتقييم فريق العمل (مختص + مجعي بيانات + مراجع وتحقق من البيانات + منسق + محرر). تجهيز حقيبة الكترونية خاصة بفريق العمل تتضمن (منهجية إعداد الدراسات البحثية والتطبيقية + دليل المسح الإلكتروني + دليل إجراءات العمل + النماذج والاستمارات الخاصة بالمشروع والدراسة وغيرها من الأوراق والمستندات الضرورية). تدريب فريق العمل وتوزيع العينة والمهام. النزول الميداني ومقابلة المستهدفين لجمع البيانات. 	تجهيز احتياجات الدراسة وجمع البيانات الأولية
<ul style="list-style-type: none"> بيانات المسح الميداني بعد مراجعتها والتحقق منها ومعالجتها 	<ul style="list-style-type: none"> التحقق من البيانات. مراجعة البيانات معالجة البيانات 	مراجعة البيانات والتحقق منها
<ul style="list-style-type: none"> العرض الإحصائي للبيانات. نتائج تحليل سوات وبستل وتحليل تحديات القطاع نتائج تحليل المدخلات والمخرجات والمعالجات نتائج تحليل تحديات القطاع. استنتاجات وتوصيات الدراسة 	<ul style="list-style-type: none"> استعراض أهم بيانات الدراسة. تحليل البيانات احصائيا. تحليل سوات وبستل. تحليل المدخلات والمخرجات والمعالجات. تحليل تحديات القطاع. 	استعراض وتحليل النتائج
<ul style="list-style-type: none"> مسودة التقرير. تقرير نهائي. 	<ul style="list-style-type: none"> كتابة النسخة الأولية من تقرير الدراسة إعادة صياغة التقرير وتصميم الرسومات البيانية والأشكال. كتابة النسخة النهائية. توزيع ومشاركة التقرير مع المعنيين. 	كتابة التقرير والنشر

2.2. نطاق الدراسة

2.2.1. تنفيذ الدراسة

مرت الدراسة بعدة مراحل، ابتداءً من الدراسات المكتبية والبحثية، وانتهاءً بكتابة التقرير النهائي ومشاركته مع المعنيين. تم تنفيذ الدراسة على مدار ستة أشهر، بدءًا من يناير حتى يونيو 2024. وقد تم تحديد الخطة الزمنية كما هو موضح في **جدول 2**، الذي يوضح المدة الزمنية المقررة لكل مرحلة من مراحل الدراسة وفقًا لطبيعة النشاط المنفذ في كل مرحلة. ومن أبرز هذه المراحل مرحلة جمع البيانات الميدانية، التي تم تنفيذها خلال فترة ثلاثة أسابيع.

2.2.2. موقع الدراسة

استهدفت الدراسة عدد من المديرية في محافظة صنعاء، شمال اليمن، وهي من المناطق التي تزدهر فيها زراعة وتجارة البن.



شكل 7 خريطة الجمهورية اليمنية، وموقع محافظة صنعاء المستهدفة في الدراسة

2.2.3. فريق العمل

تشكّل فريق العمل المختص بتنفيذ الدراسة من 9 أعضاء، مقسّمين وفق هيكل عمل منظم (يمكن الرجوع إلى صفحة فريق العمل في بداية الدراسة للاطلاع على التفاصيل). تم تصميم هذا الهيكل لضمان ترتيب العمل وتسلسل آلية جمع البيانات، بهدف تقديم دراسة خالية من أي أخطاء وذات محتوى دقيق ومنطقي. تكوّن فريق العمل في الدراسة من:

- عدد 1 مسؤول تنفيذ الدراسة + عدد 1 مراجع بيانات، وعدد 2 مساعدي (فني وإداري).
- عدد 1 استشاري مختص في قطاع زراعة البن
- عدد 1 مختص تحليل البيانات.
- عدد 1 استشاري للتحقق ومعالجة البيانات ومراجعتها،
- عدد 3 مراجعين ومحررين ومصمم

جدول 2 خطة عمل تنفيذ دراسة تحليل سلاسل القيمة في اليمن منتج البن - اليمن 2024

الأسبوع																								مراحل تنفيذ الدراسة	م	
24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
																									التنسيق الاولي في المناطق المستهدفة	1
																									جمع المصادر والدراسات السابقة	2
																									تجهيز الاستمارة الورقية لكافة الفاعلين	3
																									تجهيز الاستمارة الالكترونية لكافة الفاعلين	4
																									تجهيز قالب التقرير وقوالب فريق العمل	5
																									تقييم واختيار فريق العمل (وفق المهام)	6
																									تدريب الفريق + التعاقد و صرف المستحقات	7
																									جمع البيانات الأولية (ميداني)	8
																									التحقق ومراجعة البيانات + معالجة البيانات	9
																									استعراض وتحليل النتائج	10
																									كتابة المسودة الأولية للتقرير + مراجعة مسودة النهائية للتقرير	11
																									مشاركة التقرير النهائي مع المعنيين	12
																									تصفية الأمور المالية وارشفة العمل	13

البنود ذات خط في الأسفل توضح أهمية النشاط في الدراسة

2.2.4. عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على ثلاث حلقات أساسية في سلسلة قيم البن في محافظة صنعاء، والتي تعمل في مجال زراعة وتجارة البن. استهدفت الدراسة بشكل أساسي مزارعي البن في المحافظة، وتجار البن بجميع فئاتهم، بالإضافة إلى الجمعيات الزراعية العاملة في تقديم الدعم للعاملين في القطاع الزراعي بشكل عام، وقطاع البن بشكل خاص. يوضح **الجدول 3** تفاصيل عينة الدراسة على مستوى كل من مرحلة زراعة وإنتاج البن، ومرحلة تجارة البن، ومرحلة الجمعيات العاملة في مجال دعم قطاع زراعة وتسويق وتجارة البن.

مع انطلاق أنشطة دراسة تحديد احتياجات الوصول إلى الأسواق لمنتج البن، بدأ فريق الدراسة بالتنسيق مع الجهات المعنية في القطاع، ممثلة بالسلطات المحلية، ومكاتب الزراعة، والجمعيات التعاونية الزراعية في المناطق المستهدفة، بهدف حصر وتسجيل العينات المستهدفة لجمع بيانات الدراسة الأولية.

بعد عملية التنسيق، انطلق فريق المسح الميداني، المكون من أخصائي الدراسة والماسح الميداني، لمقابلة الفاعلين في قطاع البن، بدءًا بمزارعي البن في محافظة صنعاء، ثم تجار البن بمختلف فئاتهم، وانتهاءً بفاعلي سلسلة قيمة البن في الجمعيات الزراعية العاملة في المنطقة. احتوت أسئلة المقابلة على العديد من التفاصيل المتعلقة بالتكاليف والمواد المستخدمة من قبل كل لاعب في القطاع، والمعالجات والأنشطة التي يتم تنفيذها ومخرجات هذه الأنشطة. كما تم التطرق إلى التحديات التي تواجه كل لاعب، بالإضافة إلى التوصيات المقترحة من قبلهم ومن قبل المختصين.

جدول 3 حجم عينة الدراسة (بيانات أولية، 2024).

اللاعب	أنثى		ذكر		النسبة الكلية
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
منتجين	1	1%	98	99%	100%
تجار ومصدرين	3	14%	18	86%	100%
داعم	0	0%	9	100%	100%
الإجمالي العام	4	3%	125	97%	100%

2.3. جمع البيانات والتحقق منها

2.3.1. الدراسات السابقة وإعداد القوالب

تم جمع المراجع والدراسات السابقة في قطاع زراعة البن في الجمهورية اليمنية، حيث اشتملت البيانات التي تم جمعها على الكميات المنتجة والمساحات المزروعة بمحصول البن. وقد تم ذلك بهدف مقارنة هذه البيانات مع الإنتاجية الكلية والمساحة الكلية للمحاصيل النباتية في الجمهورية اليمنية خلال الفترة من 2017 إلى 2021، وكذلك مقارنة نسبة هذه البيانات مع الإنتاجية الكلية والمساحة الكلية للمحاصيل النقدية الأخرى خلال نفس الفترة.

بعد الانتهاء من مرحلة الدراسة المكتبية، تم العمل على إعداد استمارة جمع البيانات الميدانية، بالإضافة إلى تجهيز فريق الدراسة المختص بجمع البيانات من الميدان وتحميلها إلكترونياً باستخدام برنامج Survey CTO Collect. بعد ذلك، تم تحديد المناطق المستهدفة وفقاً لوثيقة المشروع، ليتسنى لفريق جمع البيانات الميدانية مقابلة الفاعلين الأساسيين في السلسلة، بدءاً من المزارعين (منتجي البن) وتجار البن بمختلف فئاتهم، وكذلك مقابلة الجمعيات التعاونية وزيارة مواقعها إن وُجدت.

2.3.2. ورش التدريب

تم عقد عدة اجتماعات مع مستشاري الدراسة، ومختص جمع البيانات الميدانية، وكافة أعضاء الفريق العامل في الدراسة. خلال هذه الاجتماعات، قام مسؤولو الدراسة بتعريف الحاضرين بأهمية المشروع وأهداف الدراسة، ومناقشة الاستثمارات، ومشاركة آرائهم بهدف تطوير استمارة جمع البيانات الميدانية بما يتناسب مع قطاع إنتاج وتجارة البن، ويخدم فاعلي مراحل الإنتاج والتجارة والدعم.

تم تجهيز فريق عمل ذي خبرات متخصصة في القطاع المستهدف، كما تم التواصل مع مختصين واستشاريين، واختبارهم، وعمل مفاضلة لاختيار الفريق الأمثل.

خلال فترة الإعداد وتنفيذ الاجتماعات، تم إعداد قالب التقرير واستمارتي جمع البيانات الورقية والإلكترونية لتسهيل جمع البيانات، وتضمنت الاستمارة كافة الإجابات والخيارات الممكنة والمحتملة لتسهيل عملية جمع البيانات وزيادة دقتها. كما تم إعداد نماذج تتبع للزيارات الميدانية، ومستوى الإنجاز للفرق الميدانية، ونموذج تقرير إنجاز المهام الميدانية. بالإضافة إلى ذلك، تم تجهيز ثلاثة أدلة لفريق العمل، شملت دليل التعريف بمفاهيم دراسة الوصول إلى الأسواق، ودليل أخلاقيات العمل الميداني، ودليل آلية جمع البيانات لتسهيل عمل الفريق.

2.3.3. جمع البيانات

"انطلق فريق المسح الميداني لمقابلة الفاعلين في قطاع البن مع بداية شهر مارس 2024، واستمرت عملية المسح الميداني لمدة 20 يوم عمل ميداني. خلال هذه المدة، تم مقابلة الفاعلين في جميع مراحل الإنتاج والتجارة والدعم، وإرسال البيانات مباشرة إلى قاعدة بيانات الوكالة المجهزة مسبقاً لاستقبال البيانات عبر خوادم Survey CTO Collect. كما تم البدء بمراجعة البيانات والتحقق منها، وتعديل أي أخطاء وارده من الميدان.

وفقاً لخطة الدراسة، تم وضع منهجية واضحة لفريق العمل في عملية جمع البيانات من الميدان، حيث تم توزيع كشف العينة للفريق بهدف استهداف كافة الفاعلين المحددين في دراسة تحديد الاحتياجات للوصول إلى الأسواق. شملت الدراسة عدة جوانب، منها التقنية والمالية وموقع الإنتاج وبيئة العمل، بالإضافة إلى التحديات والمعوقات التي تواجه فاعلي القطاع. عند استكمال جمع البيانات، قام قائد الفريق بالتحقق من اكتمال الاستمارات للتأكد من استيفاء كافة البيانات المطلوبة، ليتم إرسالها إلى خادِم جمع البيانات. كما قام قائد الفريق بمراجعة تقارير فريق المسح الميداني للتأكد من مستوى الإنجاز ومواكبته لخطة جمع البيانات الميدانية. إضافة إلى ذلك، تابع قائد الفريق فريق العمل بشكل مستمر عبر مجموعة التواصل الاجتماعي (واتساب) للوقوف على المستجدات التي تواجه الفريق، وحل التحديات فور حدوثها. كما قام بتعميم أي ملاحظات بين الفريق، وتلقي أي تعليمات طارئة من قبل فريق البحث والتطوير لتعميمها على الفريق."



صورة 6 مقابلة الفاعلين في قطاع البن وجمع البيانات الأولية للدراسة.

2.3.4. التحقق من البيانات

بعد عملية جمع البيانات، تم تعيين مختصين لمراجعتها بهدف التحقق من صحتها ودقتها. تم اختيار مجموعة من المختصين وتدريبهم على كيفية استقبال البيانات، ومراجعتها، ومتابعتها أولاً بأول، لتجنب تكرار البيانات وتلافي أخطاء المساحين الميدانيين. وذلك بهدف رفع جودة البيانات إلى أعلى مستوى ممكن.



صورة 7 تدريب فريق مراجعة البيانات وشرح آلية العمل.

"بعد استكمال عملية جمع البيانات، تم التحقق من صحتها عبر المختصين الذين تواصلوا هاتفياً مع عينة من المستهدفين للتحقق من مصداقية البيانات ومطابقتها مع ما تم رفعه من الميدان. كما تم استكمال البيانات الناقصة وتصحيح البيانات غير المنطقية بالتنسيق مع قادة الفرق الميدانية والماسحين الميدانيين.

أثناء عملية جمع البيانات، تم التحقق من صحتها بالتوازي مع فترة جمع البيانات بواسطة مختصي المراجعة. حيث تم التواصل هاتفياً مع عينات عشوائية من الاستثمارات الواصلة إلى قاعدة البيانات، وتم التحقق من بعض الأسئلة المهمة ومطابقتها مع الإجابات المسجلة في الاستمارة. كما تم معالجة البيانات فور وصولها، واستكمال أي بيانات مفقودة بالتنسيق مع قادة الفرق الميدانية والماسحين الميدانيين.

بعد المعالجة والتحقق من البيانات، تم عقد اجتماع مع مختصي الدراسة لمناقشة آلية تحليل البيانات، وكيفية تنسيق العمل بين فريق المتابعة والتقييم والمراجعة ومختص الدراسة. تم ذلك بهدف كتابة المقالات في قالب التقرير وضمان ترابط المعلومات وتناسق التقرير النهائي للدراسة.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج Google Sheets، حيث تم إجراء التحليل الفني والإحصائي باستخدام بعض الأساليب الرياضية والإحصائية للمتغيرات مثل المتوسطات الحسابية، والمدى، وأعلى وأقل قيمة، والنسب المئوية، وغيرها من المقاييس الإحصائية.

شملت الدراسة في تحليلاتها عدة جوانب، منها تحليل الاحتياجات والتحديات، ورسم خارطة الفاعلين، واستخدام نموذج التحليل الرباعي للمشكلة (تحليل سوات). كما تم استعراض أهم التحديات وكيفية معالجتها، وتحديد نقاط القوة والفرص وكيفية الاستفادة منها، واقتراح توصيات لتطوير القطاع وتحسين أدائه مستقبلاً.

2.4. معالجة وتحليل البيانات

بعد الانتهاء من رفع البيانات إلى قاعدة بيانات الوكالة التي تم تجهيزها مسبقاً لاستقبال البيانات عبر خوادم Survey CTO Collect، تم إجراء عملية التحقق من البيانات للتأكد من دقتها وسلامتها. وبعد إتمام هذه المرحلة بنجاح، بدأت عملية المعالجة المتقدمة للبيانات، تلتها مرحلة تحليل البيانات، حيث تم استخدام الأدوات والإجراءات المناسبة لاستخلاص النتائج وتحليل الاتجاهات التي يمكن أن تسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة.

2.4.1. معالجة وتنظيف البيانات

تم تدريب مجموعة من المختصين لمراجعة البيانات ومعالجتها والتحقق منها بشكل دوري. كما تم تدريب مختصي

المعالجة على آلية العمل المتبعة ومفهوم قطاع البن، بالإضافة إلى كيفية استقبال البيانات والتحقق منها ومراجعتها بشكل مستمر لضمان دقتها. تم التركيز على تجنب تكرار البيانات أو وقوع أي أخطاء أو معلومات غير صحيحة من فريق جمع البيانات الميدانية. بالإضافة إلى ذلك، تم ربط المراجعين بلوحة تفاعلية لمتابعة تدفق البيانات الواردة من الميدان بشكل لحظي، مما سمح بتحديد مستوى إنجاز فريق المسح الميداني في الوقت الفعلي. كما مكنت هذه اللوحة التفاعلية فرق المراجعة من توجيه فرق جمع البيانات للتركيز على الاحتياجات الرئيسية للقطاع وضمان تحسين جودة البيانات المستخلصة.



صورة 8 شرح آلية تحليل البيانات وعرض النتائج

2.4.2. تحليل البيانات

تم تحليل البيانات الكمية والنوعية بطرق منهجية وعلمية دقيقة للوصول إلى المؤشرات المالية والاقتصادية المتعلقة باحتياجات الوصول إلى الأسواق. كان الهدف من هذا التحليل هو تحديد العوامل المؤثرة في القدرة على الوصول إلى الأسواق وتحقيق النجاح التجاري في قطاع البن. من بين المؤشرات الأساسية التي تم دراستها في التقرير، تم تحليل مصفوفة الاحتياجات واستخدام تحليل سوات (SWOT) لتقييم فعالية مرحلتَي الإنتاج والتسويق.

يمكن تصنيف البيانات الميدانية المتعلقة باحتياجات الوصول إلى الأسواق لمنتج البن إلى جزئين رئيسيين هما: المؤشرات النوعية (أو الوصفية)، والمؤشرات الكمية (أو العددية)، كما يلي:

البيانات الوصفية / النوعية

تشكل البيانات الوصفية الجزء الأصعب في التحليل بسبب الحاجة إلى توحيد وترميز البيانات. وهذه البيانات تتضمن الإجابات التي تكون نصوصاً مفتوحة أو محددة، والتي تصف وضغاً معيناً للمستجيب، مثل الأسئلة المتعلقة بالحالة الاجتماعية أو التحديات التي تواجه المستجيب أو وسائل النقل. جميع هذه الإجابات تكون نصوصاً وليست أرقاماً أو قيماً عددية. تم توحيد وترميز هذه البيانات بهدف تحليلها، ومن أبرز هذه التحاليل: تحليل سوات، تحليل باستيل، وتحليل الاحتياجات.

البيانات الكمية

هناك العديد من المؤشرات التي تم الاستناد إليها من أجل تحديد الاحتياجات في قطاع البن، ومنها القيم العددية أو الرقمية المتحصل عليها من عملية المسح، مثل التكاليف وعدد المنتجات والأسعار وغيرها من البيانات الرقمية. يتم التعامل مع هذه البيانات باستخدام بعض الأساليب الرياضية والإحصائية للمتغيرات، تبعاً لاحتياج التحليل، مثل المجموع، المتوسطات الحسابية، المدى، أعلى قيمة، أصغر قيمة، والنسب المئوية.

2.5. كتابة التقرير والنشر

2.5.1. كتابة التقرير

قام فريق الدراسة بإعداد مخطط تفصيلي لما سيتضمنه التقرير في بداية التخطيط للدراسة. وبناءً على ذلك، تم إعداد هيكل للتقرير يتضمن عناوين الفصول والعناوين الفرعية في كل فصل، بالإضافة إلى الجداول والرسوم البيانية والملحقات. وقد ساعد ذلك الفريق في إعداد المسودة الأولية للتقرير لعرض أبرز المخرجات والنتائج الأولية، بالإضافة إلى إبداء الملاحظات التي تساهم في تطوير التقرير. ثم قام الفريق بمراجعة المسودة الأولية، وإعادة صياغتها، وكتابة التقرير وتصميم الرسوم البيانية والجداول بشكل احترافي، ليتم الخروج بالنسخة النهائية للتقرير وترجمتها ومشاركتها مع الجهات المعنية والجهة الداعمة والممولة لتنفيذ الدراسة.

2.5.2. نشر التقرير

بعد إعداد التقرير النهائي وطباعته وإصداره، تم مشاركته مع الجهات المعنية وأصحاب المصلحة، وكذلك فاعلي مراحل زراعة وتجارة البن، بالإضافة إلى الجهات المانحة المرتبطة بقطاع البن، والجهات الرسمية وغيرها. إن استعراض النتائج وعرض المخرجات والتوصيات سيساهم في تطوير القطاع بشكل مستقل، ويتضمن التقرير عرضاً مفصلاً للفجوات التي يمكن معالجتها والكفاءات التي يمكن تعزيزها لدى أصحاب المصلحة في قطاع البن. كما يشمل التقرير مقترحات قد تساهم في تحسين ورفع كفاءة فاعلي مراحل الإنتاج والتسويق، مما يساعد في زيادة الإنتاج المحلي والصادرات وتقليل النفقات التشغيلية، وهو ما سيساهم بشكل كبير في دعم اقتصاد البلاد وتوفير فرص عمل جديدة في قطاع زراعة وتجارة البن.

يساعد التقرير أيضاً الجهات المعنية والداعمة في اتخاذ القرارات وتصميم مشاريع مناسبة بناءً على احتياجات أصحاب المصلحة في القطاع، ودعمهم لتعزيز وتنمية كفاءة فاعلي القطاع. ويمكن تحميل التقرير باللغتين العربية والإنجليزية عبر موقع الوكالة، والترويج له عبر منصات التواصل الاجتماعي لإتاحة الفرصة لجميع الجهات والأفراد المهتمين للاطلاع عليه.

2.6. عرض النتائج

تم عرض ومناقشة نتائج الدراسة على مستوى مزارعي البن، تجار البن، والجمعيات الزراعية في محافظة صنعاء. شملت النتائج المعروضة في الدراسة لمحة عن منطقة الدراسة، التي تتمثل في محافظة صنعاء، بالإضافة إلى عرض أبرز الإحصائيات والأرقام المتعلقة بمنتج البن، الذي كان محور الدراسة. كما تم تقديم تعريف شامل للفاعلين الذين استهدفتم الدراسة، وهم المزارعون، التجار، والجمعيات الزراعية، مع التركيز على دور كل منهم في سلسلة إنتاج وتوزيع البن.

تضمنت الدراسة أيضاً تحليلاً وفق نموذج "سوات" (SWOT)، الذي يعتمد على تحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الفاعلين المستهدفين. تم تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه مزارعي البن، تجار البن، والجمعيات الزراعية، مع تقديم توصيات لتحسين الأداء وتطوير القطاعات المختلفة.

تم تسليط الضوء على احتياجات الفاعلين المستهدفين في الدراسة، بهدف تحسين وصول منتج البن إلى الأسواق المحلية والدولية، هذه الاحتياجات تشمل تحسين تقنيات الزراعة، تطوير البنية التحتية للعرض والتوزيع، بالإضافة إلى توفير التدريب والتوعية المتعلقة بإدارة الأعمال الزراعية.

أهم التوصيات التي تم تقديمها شملت عدة جوانب، منها: تحسين آليات التسويق والتوزيع، دعم الشراكات بين المزارعين والتجار، وتطوير سياسات دعم القطاع الزراعي في المنطقة. كما تم التركيز على ضرورة رفع مستوى التنسيق بين الجمعيات الزراعية والمزارعين لتعزيز إنتاج البن وزيادة كفاءته.

نتائج الدراسة



صورة 9 آلة تحميل البن في أحد معامل معالجة وتحضير البن.

3. نتائج الدراسة

3.1. الفاعلين في قطاع البن.

استهدفت الدراسة ثلاث حلقات أساسية في سلسلة قيمة البن، حيث يؤثر الفاعلون في هذه الحلقات بشكل مباشر على وصول منتج البن إلى الأسواق. كما أن العمليات والأدوار التي يقوم بها كل من هؤلاء الفاعلين تحدد بشكل كبير جودة المنتج وسعره في السوق. بشكل عام، يمكن القول إن دراسة الوصول إلى الأسواق قد استهدفت مزارعي البن، والفاعلين في مراحل التجارة، المعالجة، والتصدير، بالإضافة إلى الجمعيات الزراعية العاملة في مجال إنتاج وتجارة وتسويق البن.

3.1.1. مرحلة الإنتاج

يعد مزارعو البن أبرز الفاعلين في مرحلة الإنتاج. وبحسب حجم الحيازات الزراعية لكل مزارع، فإن فاعلي مرحلة الإنتاج ينقسمون إلى فئات رئيسية على النحو التالي:

- **فئة صغار مزارعي البن:** وهم المزارعون الذين تقل مساحة أراضيهم المستخدمة في زراعة البن عن 20,000 متر مربع.
- **فئة مزارعي البن المتوسطة:** وهم المزارعون الذين تتراوح مساحة أراضيهم المستخدمة في زراعة البن بين 20,000 و40,000 متر مربع.
- **فئة كبار مزارعي البن:** وهم المزارعون الذين تزيد حيازاتهم الزراعية عن 40,000 متر مربع.

من خلال نتائج الدراسة، تُعدّ من أبرز أنشطة فاعلي مرحلة الإنتاج زراعة البن والقيام بجميع عمليات خدمة محصول البن، وبصفة خاصة عمليات الري، والحراثة، والتسميد، ومكافحة الآفات. كما تشمل هذه الأنشطة أيضًا حصاد البن وبيعه سواء لوكلاء تجارة البن أو للجمعيات الزراعية. بالإضافة إلى ذلك، يقوم بعض مزارعي البن بتسويق محصولهم إلى الأسواق المحلية.

أشارت نتائج الدراسة أيضًا إلى أن النسبة الأكبر من فاعلي مرحلة الإنتاج هم من الذكور، ويعود ذلك بدرجة أساسية إلى طبيعة الأعمال التي تتطلبها مرحلة الإنتاج. ومع ذلك، تشارك العديد من أفراد أسر مزارعي البن في بعض العمليات، خصوصًا عمليات حصاد وتجفيف البن، وكذلك تعبئة البن بعد التجفيف لتجهيزه لعملية التسويق إلى الأسواق المحلية.

كما يرى 42% من فاعلي مرحلة الإنتاج الذين شملتهم الدراسة أن من أبرز خططهم المستقبلية التوسع في زراعة أشجار البن من خلال اقتلاع أشجار القات واستبدالها بأشجار البن. كما يخططون لتغيير النمط التقليدي لري محصول البن عن طريق إنشاء الحواجز المائية واستخدام شبكات الري الحديثة.

3.1.2. مرحلة التجارة والمعالجة والتصدير

تشتمل مرحلة التجارة والمعالجة والتصدير على أربع مكونات رئيسية، وهي: مكون التجميع، مكون المعالجة، مكون البيع، ومكون التصدير. وتضم هذه المكونات الأربعة العديد من الفاعلين.

بشكل عام، فإن مرحلة التجميع تشمل أربعة فاعلين أساسيين، وهم:

- **تجار التجزئة المجمعين:** هم التجار الذين يقومون بتجميع محصول البن من المزارعين والجمعيات الزراعية العاملة في مجال زراعة البن، ثم يبيعونه بالتجزئة لمعامل فرز وتقسير وتحميص البن، ومعامل طحن البن، وتجار التجزئة في محلات المواد الغذائية والبهارات.
 - **تجار الجملة المجمعين:** هم التجار الذين يقومون بتجميع محصول البن من المزارعين والجمعيات الزراعية العاملة في مجال زراعة البن، ثم يبيعونه بالجملة لتجار الجملة ومصانع إنتاج البن.
 - **معامل معالجة وتجهيز البن:** العديد من معامل تدرج وتقسير وتحميص وطحن البن تقوم بشراء محصول البن بشكل مباشر من المنتجين أو من تجار التجزئة أو الجملة.
 - **تجار التصدير:** عادة ما يقوم بعض تجار الجملة المجمعين بتجميع محصول البن من تجار التجزئة وتجار الجملة، وأحياناً من المزارعين والجمعيات الزراعية العاملة في مجال زراعة البن، ثم يقومون بإجراء عمليات الفرز والتدرج والتقسير والتحميص والطحن والتعبئة والتغليف في معاملهم ومصانعهم الخاصة، ومن ثم تصدير البن بأنواعه المختلفة (حبوب، صافي، قشر، ومعلب مطحون) إلى الأسواق الداخلية والخارجية.
- كما تشتمل مرحلة معالجة البن على ثلاثة فاعلين أساسيين، وهم:

- **مالكو معامل البن:** يعتبرون من أبرز فاعلي مرحلة المعالجة، حيث يقوم مالكو معامل البن بتحميص وطحن البن، وأحياناً إضافة بعض البهارات إليه، كون البن يعد من المكونات الأساسية المصاحبة للوجبات الغذائية في اليمن. كما يُستخدم في العديد من المقاهي والمطاعم والفنادق كمشروب ساخن.
- **معامل تجهيز القهوة:** تعد حبوب البن إحدى المكونات الأساسية للقهوة التقليدية في اليمن.
- **معامل تحميص القهوة:** هي معامل صغيرة تعمل على تحميص وطحن وإنتاج البن (مسحوق القهوة)، وبعضها يعمل بشكل منزلي. حيث تقوم العديد من الأسر بتحميص وطحن وإنتاج مسحوق القهوة وبيعه في السوق للاستهلاك المباشر من قبل الأفراد والعائلات.

وعلى الرغم من أن النسبة الأكبر من فاعلي مرحلة التجارة والمعالجة والتصدير هم من الذكور، إلا أن نتائج الدراسة أظهرت وجود كادر نسوي يعمل في مجال معالجة البن، وخاصة في عمليات التنقية، مثل تنقية وإزالة الشوائب وحبوب البن المعيبة أو غير الصالحة.

من ناحية أخرى، فقد أشارت نتائج المسح الميداني إلى أن 81% من منشآت مرحلة التجارة هي منشآت تجارية تقوم بعملية بيع وتداول البن، بينما 14% هي منشآت إنتاجية وصناعية، و5% هي منشآت خدمية.

3.1.3. مرحلة الدعم (جمعيات البن)

تعتبر الجمعيات التعاونية، واتحاد جمعيات مزارعي البن، من أبرز المؤسسات التي تساهم في تنمية القطاعات الاقتصادية المتعلقة بالبن. كما تلعب دوراً هاماً في تحقيق التنمية الزراعية والاقتصادية، حيث تساهم بشكل كبير في تمثيل مزارعي البن، وتنظيم عمل القطاع، وإقامة المعارض، والترويج لزراعة واستهلاك وتصدير محصول البن. كما يلعب فاعلو مرحلة الدعم دوراً محورياً في عملية تسويق البن، حيث تشكل الجمعيات الزراعية حلقة الوصل الرئيسية بين مزارعي البن وتجارها.

بشكل عام، يمكن القول إن من أبرز أنشطة فاعلي مرحلة الدعم في قطاع البن هو العمل على حل تحديات المزارعين، والمساعدة في تسويق محصولهم من البن، سواء لتجار الجملة أو التجزئة أو لمعامل تجهيز وتقشير وتحميص البن، سواء في الأسواق المحلية أو في الأسواق البعيدة عن مناطق إنتاج البن. هذا بالإضافة إلى ربط فاعلي مرحلة الإنتاج بفاعلي مرحلة الإمداد والمدخلات، بما يساعد فاعلي مرحلة الإنتاج في الحصول على كافة مدخلات الإنتاج اللازمة. كما يعمل فاعلو مرحلة الدعم على تدريب كوادر الجمعيات الزراعية ومزارعي البن في الجوانب المرتبطة بالعملية الإنتاجية والتسويقية للبن.

أشارت نتائج الدراسة إلى انتساب العديد من مزارعي البن للجمعيات الزراعية العاملة في مجال إنتاج وتسويق البن، مما يؤكد الدور المحوري للجمعيات في تعزيز وصول الإنتاج إلى الأسواق. كما لوحظ وجود ملحوظ للكادر النسوي المنتسب للجمعيات الزراعية، حيث يشكل 30% من إجمالي منتسبي الجمعيات الزراعية العاملة في مجال إنتاج وتسويق البن. وأظهرت نتائج الدراسة أيضًا أن الجمعيات العاملة في مجال إنتاج وتسويق البن في المناطق التي استهدفتها الدراسة هي جمعيات صغيرة، يتراوح عدد كوادرها الإدارية بين 1 إلى 4 أعضاء.

3.2. تسويق البن

تعتبر عملية تسويق البن الخطوة الأولى في إيصال البن إلى الأسواق المحلية والخارجية، وهي المرحلة التي تمثل حلقة الوصل الأساسية بين مرحلة الإنتاج والاستهلاك. تشمل عملية تسويق البن في المناطق التي استهدفتها الدراسة فاعلين أساسيين هما: فاعلو مرحلة التجارة بفئاتهم المختلفة، وكذلك فاعلو مرحلة الدعم.

تشير نتائج الدراسة إلى أن 53% من فاعلي مرحلة التجارة والدعم الذين شملتهم الدراسة يقومون بتسويق منتج البن في السوقين المحلية والخارجية، في حين أن 47% منهم يقتصرون على تسويق المنتج في السوق المحلية فقط. بشكل عام، يمكن القول إن النسبة الأكبر من محصول البن يتم تسويقها في السوق المحلية، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب، أبرزها: وفقًا لإفادات فاعلي مرحلة التجارة والدعم، كما هو موضح في **الجدول 4**، ضعف القدرة الشرائية، وارتفاع تكاليف الإنتاج، وصعوبات سلاسل الإمداد، وتعقيدات عملية التصدير، وصعوبات النقل والتخزين.

جدول 4 تحديات تسويق البن لفاعلي مرحلة التجارة والدعم

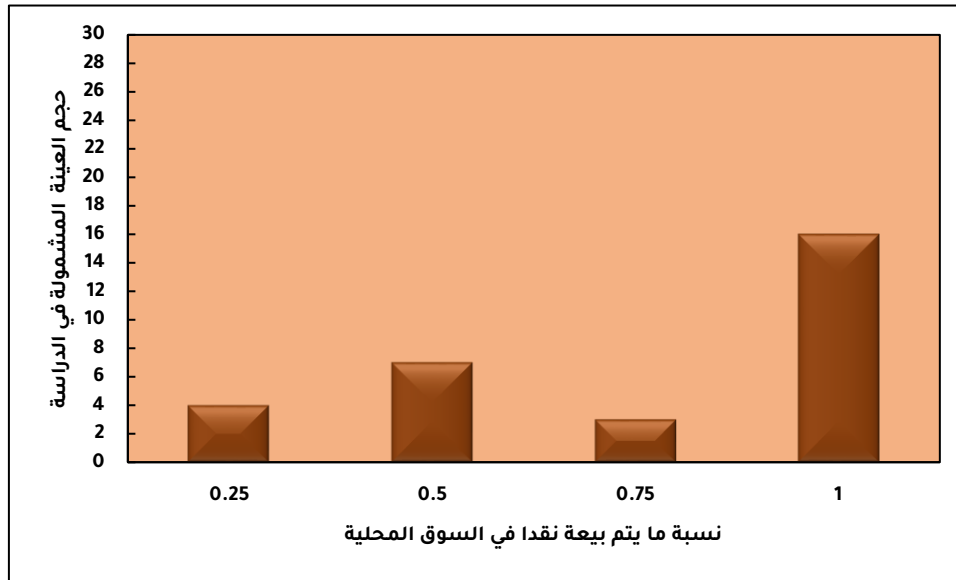
عدد النقاط	أبرز تحديات تسويق منتج البن	الفاعلين
11	عدم استقرار الإيرادات بسبب ضعف القدرة الشرائية	تجار ومصدرين
4	ارتفاع تكاليف الانتاج مقارنة بالمنتجات المستوردة	
2	صعوبات في سلاسل المداد متطلبات التصدير	
2	تقادم أصول الانتاج	
1	صعوبات في تقديم المنتج وعمليات التعبئة والتغليف	
20	الإجمالي لمرحلة التجارة والتصدير	
2	ضعف كفاءة أداء العمال	داعم
2	صعوبات في سلاسل الامداد متطلبات التصدير	
2	صعوبات في سلاسل الامداد وصعوبات في عمليات النقل والتخزين	
1	ضعف في التسويق	
1	تقادم أصول الانتاج	
1	ارتفاع تكاليف الإنتاج مقارنة بالمنتجات المستوردة	
9	الإجمالي لمرحلة الدعم	

من ناحية أخرى، أشارت نتائج الدراسة، وفقًا لإفادات فاعلي مرحلة التجارة والدعم، إلى أن طبيعة التعامل النقدي في تسويق

البن تعتمد بشكل أساسي على نمطي الدفع المباشر والآجل. يوضح كل من **الشكل 8** و**الشكل 9** كميات البن المباعة نقدًا في السوقين المحلية والخارجية من إجمالي الكمية المباعة.

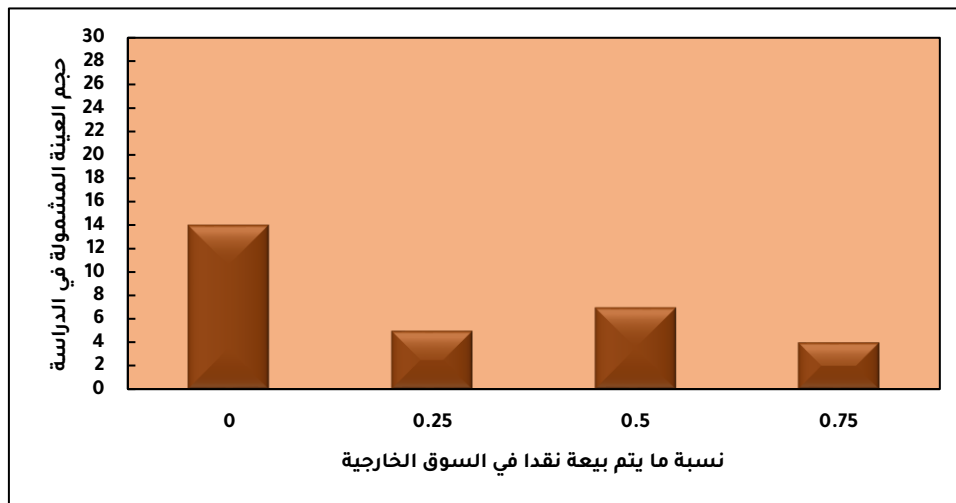
وأفاد 53% من فاعلي مرحلة التجارة والدعم المشمولين في الدراسة بأن كامل كمية البن يتم بيعها نقدًا في السوق المحلية، بينما أشار بقية المشاركين في الدراسة إلى تفاوت النسب بين الكميات المباعة نقدًا وتلك المباعة بالآجل، كما هو موضح في

الشكل 8.



شكل 8 نسبة ما يتم بيعه نقدا في السوق المحلية حسب إفادات الفاعلين في مرحلة التجارة

من ناحية أخرى، أشار 47% من فاعلي مرحلة التجارة والدعم المشمولين في الدراسة إلى أن بيع البن في السوق الخارجية لا يتم نقدًا، وإنما تتم عملية البيع بالآجل (**شكل 9**). في المقابل، أفاد بقية المشاركين في الدراسة بوجود نسب متفاوتة للبيع النقدي عند تسويق البن في السوق الخارجية، إلا أن أيًا منها لا تصل إلى نسبة البيع الكامل نقدًا.



شكل 9 نسبة ما يتم بيعه نقدا في السوق الخارجية حسب إفادات الفاعلين في مرحلة التجارة

3.2.1. تقييم وطبيعة نشاط منشآت تجارة ومعالجة البن

تُعد جودة البن نتاجًا مباشرًا لعمليات المعالجة التي تُجرى خلال مرحلة التجارة، حيث تلعب دورًا حاسمًا في تحديد

خصائص المنتج النهائي. وتعتمد هذه العمليات على مجموعة من المتطلبات الأساسية، بما في ذلك التجهيزات والمعدات اللازمة لإعداد البن بصورته النهائية، سواء كان موجهاً للأسواق المحلية أو معداً للتصدير إلى الأسواق الخارجية.

يوضح **الجدول 5** تقييم منشآت تجارة البن من حيث مدى توفر وحدات الاختبار، وشهادات الاعتماد، واختبارات الجودة، والعلامات التجارية المسجلة للمنتج، بالإضافة إلى التزام المنشآت بالموصفات التصنيعية والغذائية للبن. ومن خلال البيانات الواردة في الجدول، يتبين أن النسبة الأكبر من العاملين في مرحلة التجارة لا يمتلكون وحدات اختبار خاصة بالبُن، كما يفتقرون إلى شهادات الاعتماد الرسمية. علاوة على ذلك، لا يتم تسجيل المنتجات في منشآتهم التجارية، ولا تُدوّن المواصفات الغذائية والبيانات الإنتاجية على عبوات المنتج، مما قد يؤثر على جودة المنتج وتسويقه محلياً ودولياً.

ومن ناحية أخرى، أشار المشاركون في الدراسة من فاعلي مرحلة التجارة إلى وجود حاجة ملحة للحصول على تجهيزات اختبار متخصصة في منشآتهم الإنتاجية، وهو ما من شأنه تحسين جودة المنتج وتعزيز موثوقيته. كما عبّر العديد منهم عن رغبتهم في استخراج سجل تجاري رسمي، نظراً لأهميته في تسهيل عمليات تصدير البن إلى الأسواق العالمية، وتحقيق مزيد من التنافسية في قطاع تجارة البن.

جدول 5 تقييم المنشآت التجارية للبن

الاجمالي	نعم	لم يجب	لا	معيّار تقييم منشآت تجارة ومعالجة البن
%100	%34		%66	هل تحتوي المنشأة على وحدة اختبار المنتج؟
%100		%66	%34	هل يمتلك المختبر الخاص بالمنشأة شهادة اعتماد؟
%100	%34	%66		هل ترغب في الحصول على اعتماد للمختبر في منشأتك؟
%100	%66		%34	هل تقوم بإجراء اختبار تقييم الجودة للمنتجات التي تصدريها؟
%100	%100			هل يوجد برند او اسم تجاري مسجل على المنتج؟
%100	%15		%85	هل يوجد مواصفات غذائية للمنتج على العبوة؟
%100	%58		%42	هل تمتلك سجل تجاري للتصدير؟
%100	%38	%43	%19	هل ترغب في الحصول على سجل تجاري للتصدير؟
%100	%96		%4	هل يوجد تاريخ للتعبئة والانتهاى على العبوة؟

بشكل عام، تنشيط العديد من منشآت تجارة البن في المناطق التي استهدفتها الدراسة، كما هو موضح في **الجدول 6**، وتتمحور أنشطتها بشكل رئيسي حول شراء البن، وتسويقه، وتصديره إلى الأسواق المحلية والدولية. وإلى جانب ذلك، تقوم بعض هذه المنشآت بتنفيذ عمليات معالجة متعددة، لا سيما عمليات الطحن والتحميص، التي تُجرى وفقاً لتفضيلات المستهلكين لضمان تلبية احتياجاتهم المتنوعة.

علاوة على ذلك، تعمل بعض المنشآت في مجال تعبئة وتغليف البن بأحجام مختلفة، بما يتناسب مع متطلبات السوق ومتغيراته. كما شهد القطاع توسعاً في أساليب التسويق، حيث بدأت بعض المنشآت في تبني استراتيجيات التسويق الإلكتروني، مما ساهم في توسيع نطاق وصول المنتج إلى فئات أوسع من المستهلكين، سواء على المستوى المحلي أو العالمي. ويعكس هذا التنوع في الأنشطة حرص منشآت تجارة البن على التطوير المستمر ومواكبة متطلبات السوق، بما يعزز من قدرتها التنافسية ويضمن استدامة أعمالها.

جدول 6 طبيعة النشاط التجاري والخدمات التي تقدمها منشأة البن في مناطق الدراسة

النسبة المئوية ممن شملتهم الدراسة	طبيعة النشاط الذي تقوم به المنشأة بالتحديد
15.38%	شراء وتسويق وتصدير البن.
15.38%	إنتاج وتجارة وتصدير البن.
7.69%	شراء حبوب البن المختص-التحميص-الطحن بحسب الطلب (قهوة عربي - قشر مع البهارات - بن مطحون).
7.69%	شراء البن - طحنه عند مزودي الخدمة - تغليفه باستخدام آلة تغليف بسيطة وأحجام صغيرة- بيع البن لمصنعات المواد الغذائية والبقالات والزبائن.
7.69%	شراء البن المختص - التحميص - التغليف بأحجام صغيرة ٢٥٠ جرام - البيع مباشر+ في المتجر الإلكتروني.
7.69%	شراء البن الاحمر اللون والبن المجفف - القيام بعملية معالجة البن - تصدير البن - تصدير حبوب البن الخضراء.
7.69%	تقديم الخدمات الانتاجية (التقشير - الفرز - تنقيه - تعبئة وتغليف - تخزين).
7.69%	إنتاج وتصدير البن - ضبط وتقييم الجودة للآخرين
7.69%	إنتاج البن - القيام بعمليات معالجة البن - بيع البن في الأسواق المحلية والخارجية
7.69%	إنتاج البن من مرحلة الحصاد وحتى الكوب
7.69%	اعداد وتجهيز القهوة المختصة وتصديرها
100%	الإجمالي العام

من ناحية أخرى، تجري العديد من منشآت تجارة البن مجموعة من الاختبارات لضمان جودة المنتج وتحقيق المعايير المطلوبة، ويُعد اختبار فحص التذوق من أبرز هذه الاختبارات، إذ يُعتبر الأكثر أهمية في تقييم جودة البن، كما هو موضح في

الجدول 7.

بالإضافة إلى ذلك، تُجرى اختبارات أخرى لضمان استيفاء البن للمعايير الفنية والتجارية، ومنها الاختبار المختبري الذي يُستخدم لتحليل خصائص البن الكيميائية والفيزيائية، واختبار قياس محتوى الرطوبة في بذور البن، وهو اختبار بالغ الأهمية، خصوصاً للبن المُعد للتصدير، حيث يؤثر مستوى الرطوبة بشكل مباشر على جودة الحبوب ومدى قابليتها للتخزين لفترات طويلة دون التعرض للتلف.

وتعكس هذه الاختبارات التزام منشآت تجارة البن بتحسين جودة المنتج النهائي، سواء كان مخصصاً للاستهلاك المحلي أو للتصدير، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للبن في الأسواق العالمية.

جدول 7 أبرز الاختبارات التي تجريها منشآت تجارة البن خلال عملية تسويق وتصدير البن

النسبة المئوية لمن شملتهم الدراسة	نوع الاختبار
57%	فحص التذوق
29%	اختبارات فحص الجودة
7%	فحص التذوق+ الفحص المخبري عند المستورد عند ارسال العينات
7%	اختبار الرطوبة + اختبار التذوق
100%	الإجمالي العام

3.2.2. معايير ووجهات تصدير البن

يوضح **الجدول 8** النسبة المئوية لفاعلي مرحلة التجارة والتصدير الذين يشاركون في تصدير البن إلى الأسواق الخارجية. ومن خلال النتائج الواردة في الجدول، يتبين أن 73% من المشاركين في الدراسة لا يمارسون عملية تصدير البن إلى الخارج، بل تقتصر أنشطتهم التجارية على تسويق وبيع البن داخل الأسواق المحلية. في المقابل، أظهرت النتائج أن 23% فقط من فاعلي

مرحلة التجارة والتصدير يقومون بتصدير البن إلى الأسواق الخارجية، مما يعكس محدودية نشاط التصدير في هذا القطاع.

كما يلخص الجدول أبرز التحديات التي تواجه فاعلي مرحلة التصدير خلال عملية تصدير البن إلى الخارج، والتي قد تشمل معوقات تتعلق بالبنية التحتية، ومتطلبات الجودة والمعايير الدولية، والتكاليف اللوجستية، والإجراءات التنظيمية. وتشير هذه التحديات إلى الحاجة لتطوير سياسات داعمة تساهم في تعزيز قدرة المصدرين على توسيع نطاق أعمالهم في الأسواق العالمية، بما ينعكس إيجابياً على القطاع ويساهم في رفع كفاءة عمليات التصدير.

جدول 8 أبرز معوقات تصدير البن بحسب من شملتهم الدراسة من التجار والمصدرين

نعم	لا	إجمالي المستهدفة	العينة	أبرز معوقات عملية التصدير
4	11	15		إجراءات الشحن والتصدير وارتفاع تكاليفهما- الصعوبات التي تواجه البضائع في المنافذ - استخراج تراخيص التصدير - صعوبة التحويلات المالية وعدم وفاء العملاء بسداد الديون - تعقيد إجراءات التصدير والفحص - تحديات النقل وتأخر البضاعة في الطريق - التصدير عبر وسطاء لعدم القدرة على فتح حسابات في بنوك خارجية - إغلاق الطرق البرية والبحرية والجوية - تكرار الإجراءات والتصاريف في صنعاء وعدن وما يترتب عليه من تكاليف مالية وضياح وقت وصعوبة في استلام الحوالات الخارجية

يوضح **الجدول 9** أبرز المعايير الواجب توافرها في منتج البن عند تصديره إلى الأسواق الخارجية. ومن خلال البيانات الواردة في الجدول، يتبين أن هناك مجموعة من الاشتراطات التي يجب تحقيقها لضمان قبول البن في الأسواق الدولية ومطابقتها للمعايير العالمية.

ومن أبرز هذه المعايير:

- **تقييم جودة البن:** ينبغي أن يكون تصنيف جودة البن أعلى من 85% وفقاً لمقاييس التذوق والتقييم الحسي المعتمدة عالمياً.
- **التغليف وفق المواصفات الدولية:** يجب أن يتم تعبئة وتغليف البن وفقاً للمعايير العالمية لضمان الحفاظ على جودته أثناء التخزين والنقل.
- **حجم بذور البن:** من الضروري أن تكون حبات البن أكبر من 15 ملم لضمان تلبية متطلبات الأسواق الخارجية، حيث يُفضل البن ذو الحبوب الكبيرة لجودته العالية.
- **نسبة الرطوبة:** يجب ألا تتجاوز رطوبة البن 12%، حيث تؤثر نسبة الرطوبة بشكل مباشر على فترة صلاحية المنتج وجودته، إذ أن زيادة الرطوبة قد تؤدي إلى تلف الحبوب أثناء النقل والتخزين.

ويعكس الالتزام بهذه المعايير أهمية ضمان جودة المنتج واستيفائه لمتطلبات الأسواق الخارجية، مما يساهم في تعزيز فرص نجاح صادرات البن وزيادة تنافسيته عالمياً.

جدول 9 معايير ومواصفات تصدير البن إلى الخارج بحسب من شملتهم الدراسة من التجار والمصدرين

النسبة المئوية لإجابات من شملتهم الدراسة	المعيار
19%	ان يكون تقييم الجودة فوق 85 %
15%	تغليف معتمد بحسب مواصفات عالمية
15%	حجم بذور البن أكبر من 15
4%	رطوبة المنتج لا تزيد عن 12% ولا تنقص عن 10%
4%	أن تكون معبأة في اكياس ايكوتاكت مفرغة من الهواء بواسطة آلات
4%	النكهات الفاكهية خاصة الحمضيات
4%	الحصول على شهادة بلد المنشأ
2%	استخراج شهادة ايزو

النسبة المئوية لإجابات من شملتهم الدراسة	المعيار
2%	معلومات تفصيلية عن المنتج
2%	معايير تطبيق سلاسل القيمة بحسب المواصفات العالمية
2%	قشر لونه اصفر
2%	شهادة فحص الجودة
2%	رائحة مميزه
2%	خالية من العيوب الرئيسية للبن
2%	خالي من العيوب الظاهرة وان تكون في الحد المسموح به
2%	خالي من العيوب الظاهرة
2%	حسب المعايير العالمية للبن التجاري
2%	حسب المعايير العالمية للبن المختص
2%	ان يكون خالي من المبيدات / الأثر المتبقي للمبيدات
2%	ان يكون بن مختص
2%	ان يكون البن عضوي وخالي من الأمراض
2%	ان يكون البن ذو مواصفات كل دولة (أمريكية - بريطانية - خليجية)
2%	ان تكون العيوب الثانوية في المدى المسموح به وفق اشتراطات منظمة الفهوه العالمية
2%	اللون يكون اخضر
1%	الحصول على الشهادة الصحية
100%	الاجمالي

وفيما يتعلق بأنواع العبوات المستخدمة في تعبئة البن خلال عمليات التصدير، أظهرت نتائج الدراسة، كما هو موضح في **الجدول 10**، أن 38% من المشاركين يفضلون استخدام أكياس "إيكوتاكت" والأكياس القماشية. ويعود هذا التفضيل إلى قدرة هذه العبوات على الحفاظ على جودة البن، وحمايته من العوامل الخارجية التي قد تؤثر على خصائصه، مثل الرطوبة ودرجات الحرارة غير المستقرة أثناء عمليات التخزين والنقل.

وتُعد أكياس "إيكوتاكت" خيارًا مثاليًا نظراً لكونها مصممة بتقنيات حديثة توفر حاجزاً فعالاً ضد الأكسدة والرطوبة، مما يساعد في إطالة العمر الافتراضي للبن والمحافظة على نكهته الأصلية. أما الأكياس القماشية، فهي لا تزال تُستخدم على نطاق واسع نظراً لكونها متينة وقابلة لإعادة الاستخدام، فضلاً عن دورها في السماح بتهوية الحبوب، مما يقلل من مخاطر التلف أثناء التخزين لفترات طويلة. ويعكس هذا التوجه وعي فاعلي مرحلة التصدير بأهمية اختيار عبوات تعبئة ذات جودة عالية، تضمن الحفاظ على المنتج خلال رحلته من بلد المنشأ إلى الأسواق الخارجية، الأمر الذي يعزز من موثوقية المنتج ويزيد من فرص نجاحه في المنافسة العالمية.

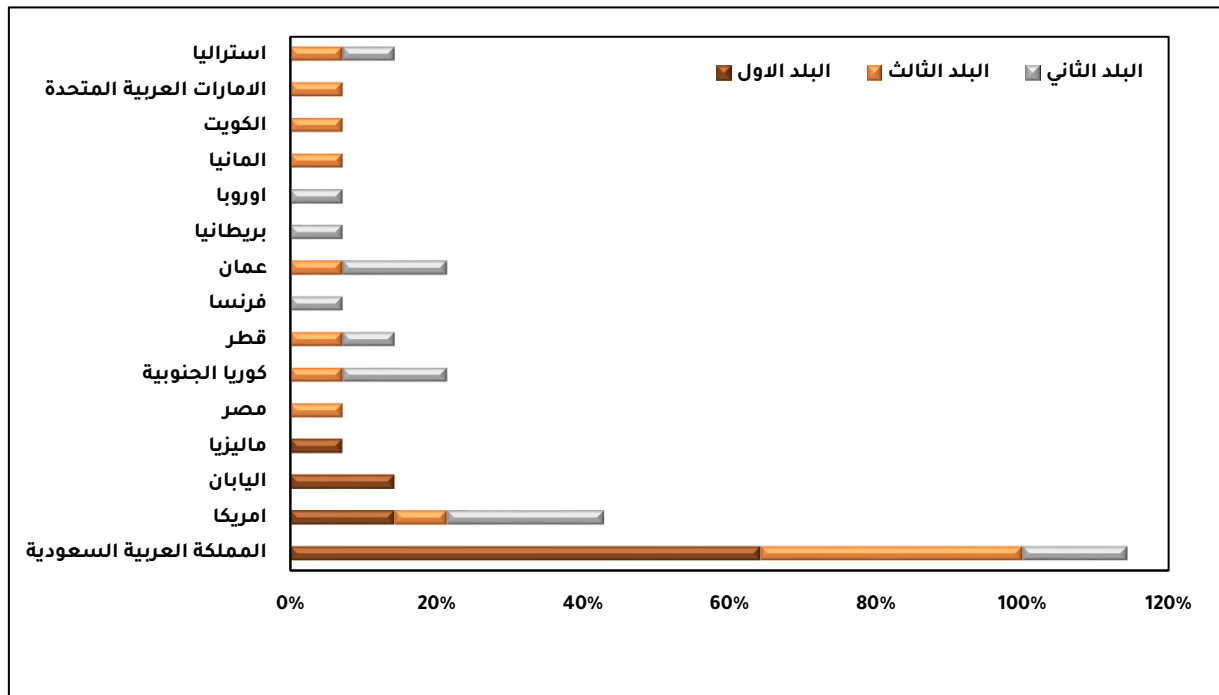
جدول 10 العبوات المستخدمة في حفظ وتخزين البن في منشآت تجارة وتسويق البن

النسبة المئوية ممن شملتهم الدراسة	ما نوع العبوة المستخدمة للتصدير؟
38.48%	اكياس ايكوتاكت + اكياس قماشية
7.69%	عبوات بلاستيكية وعبوات قماشية + عبوات كرتونيه
7.69%	شولات
7.69%	اكياس وكرايين
7.69%	اكياس مخصصة للبن
7.69%	اكياس خاصة عازلة للرطوبة ويمكن إعادة فتحها وإغلاقها
7.69%	اكياس حفظ البن ٢٥٠ جرام
7.69%	اكياس ايكوتاكت ١٠ وه كيلو
7.69%	اكياس ايكوتاكت
%100	الإجمالي العام

يوضح **الشكل 10** أبرز ثلاثة بلدان لتصدير البن اليمني. ومن خلال البيانات المعروضة في الشكل، يتبين أن المملكة العربية السعودية تُعد واحدة من أهم الوجهات التي يُصدّر إليها البن اليمني. حيث أشار 64% من المشاركين في الدراسة من فاعلي مرحلة التصدير إلى أن المملكة العربية السعودية هي الوجهة الأولى لغالبية مصدري البن اليمني.

بالإضافة إلى ذلك، أشار 21% من المشاركين في الدراسة من فاعلي مرحلة التصدير إلى أن الولايات المتحدة الأمريكية تُعد الوجهة الثانية لتصدير البن اليمني، مما يعكس زيادة الطلب على البن اليمني في الأسواق الدولية، لا سيما في الأسواق ذات القدرة الشرائية العالية مثل الولايات المتحدة.

ويعكس هذا التوجه التركيز الكبير على أسواق معينة مثل السعودية والولايات المتحدة في عمليات تصدير البن اليمني، ما يُظهر نجاحاً نسبياً للبن اليمني في هذه الأسواق، ويؤكد على أهمية استدامة العلاقات التجارية مع هذه الدول لزيادة حصة اليمن في السوق العالمية للبن.



شكل 10 ترتيب وجهات تصدير البن حسب إفادات من شملتهم الدراسة من فاعلي مرحلة التصدير

3.3. احتياج فاعلي مرحلة التجارة والتصدير لشهادات جودة وتسويق المنتج

يوضح **الجدول 11** النسبة المئوية لوجود شهادات الجودة المختلفة لدى فاعلي مرحلة التجارة والتصدير في قطاع البن. ومن خلال البيانات المعروضة في الجدول، يتبين أن العديد من فاعلي مرحلة التجارة والتصدير يمتلكون شهادة المنشأ للمنتج بنسبة 62%، مما يعكس الاهتمام بتوثيق أصل المنتج في إطار العمليات التجارية والتصديرية.

أما فيما يخص شهادات الجودة الأخرى، فقد أظهرت النتائج أن نسبة 14% من المشاركين يمتلكون شهادة تعقيم حاويات المنتجات، في حين أن 38% يمتلكون شهادات خلو المنتج من الآفات الزراعية، ما يضمن خلو البن من أي ملوثات قد تؤثر على جودته أو قابليته للتصدير. كما يمتلك 48% من فاعلي مرحلة التجارة والتصدير شهادات صحية لمنتج البن المصدر، وهي ضرورة لضمان سلامة المنتج في الأسواق الدولية.

أما شهادة إدارة الجودة، فهي نادرة بين المشاركين، حيث يمتلكها 5% فقط، مما يشير إلى أن هناك حاجة لتوسيع استخدام هذه الشهادة في القطاع، نظرًا لدورها الكبير في تحسين جودة العمليات وتقليل المخاطر.

ومن خلال هذه النتائج، يتضح أن غالبية فاعلي مرحلة التجارة والتصدير يمتلكون فقط شهادة المنشأ لمنتج البن، رغم أن هناك العديد من الشهادات الأخرى التي تساعد وبشكل كبير في تسهيل تصدير المنتج إلى الأسواق الخارجية، وتُسهم في رفع موثوقيته في الأسواق العالمية، كما هو موضح في **الجدول 11**.

جدول 11 امتلاك فاعلي مرحلة التجارة والتصدير لشهادات الجودة

الإجمالي العام	لم يجيب	لا املك	املك	شهادات الجودة
100%		100%		GMP شهادة التصنيع الجيد
100%		100%		GAP شهادة الزراعة الجيدة
100%		38%	62%	شهادة المنشأ للمنتج
100%		86%	14%	Hygiene شهادة تعقيم حاويات المنتجات
100%	24%	76%		GSO2197 شهادة جودة البن
100%		100%		Iso14001 شهادة حماية البيئة
100%		62%	38%	شهادة خلو المنتج من الأمراض والآفات الزراعية
100%		52%	48%	شهادة صحية للمنتج الذي تقوم بتصديره
100%		95%	5%	Iso9001 شهادة نظام ادارة الجودة
100%		100%		Iso45001 شهادة نظام الصحة المهنية
100%		100%		Iso22000 شهادة نظام سلامة الغذاء

يوضح **الجدول 12** أبرز الشهادات التي يرغب فاعلو مرحلة التجارة والتصدير في الحصول عليها، مرتبة حسب الأهمية. تشير النتائج إلى أن شهادة حماية البيئة (ISO 14001) جاءت في مقدمة الشهادات التي يرغب فيها فاعلو التجارة والتصدير، حيث أبدى 76% من المشاركين في الدراسة اهتمامًا بالحصول عليها، نظرًا لأهمية هذه الشهادة في تعزيز ممارسات الاستدامة البيئية في عمليات الإنتاج والتصدير.

كما أبدى 76% من فاعلي مرحلة التجارة والتصدير رغبتهم أيضًا في الحصول على شهادة الزراعة الجيدة (GAP)، التي تعد من الشهادات الأساسية لضمان جودة الزراعة وإنتاج المحاصيل وفقًا لأعلى المعايير.

أما شهادات نظام إدارة الجودة (ISO 9001) وشهادة نظام سلامة الغذاء (ISO 22000)، فقد أبدى 71% من المشاركين رغبتهم في الحصول عليهما، حيث توفر هذه الشهادات ضمانًا لجودة العمليات الإدارية والإنتاجية، وكذلك سلامة المنتج الغذائي.

بالإضافة إلى ذلك، أشار 67% من المشاركين إلى رغبتهم في الحصول على شهادة التصنيع الجيد (GMP) وشهادة تعقيم حاويات المنتجات (Hygiene)، وهي شهادات تهدف إلى تحسين بيئة الإنتاج وضمان سلامة الحاويات أثناء النقل والتخزين.

وأخيرًا، عبر 52% من المشاركين عن رغبتهم في الحصول على شهادة خلو المنتج من الأمراض والآفات الزراعية، وهي

شهادة مهمة لضمان أن المنتج خالي من أي ملوثات قد تؤثر على جودته أو تؤدي إلى رفضه في الأسواق الدولية.

جدول 12 احتياج فاعلي مرحلة التجارة والتصدير لشهادات الجودة

شهادات الجودة	ارغب	لم يجيب	لا ارغب	الإجمالي العام
GMP شهادة التصنيع الجيد	67%	23%	10%	100%
GAP شهادة الزراعة الجيدة	76%	24%		100%
شهادة المنشأ للمنتج	43%	57%		100%
Hygiene شهادة تعقيم حاويات المنتجات	67%	28%	5%	100%
GSO2197 شهادة جودة البن		100%		100%
Iso14001 شهادة حماية البيئة	76%	24%		100%
شهادة خلو المنتج من الامراض والآفات الزراعية	52%	43%	5%	100%
شهادة صحية للمنتج الذي تقوم بتصديره	48%	52%		100%
Iso9001 شهادة نظام ادارة الجودة	71%	29%		100%
Iso45001 شهادة نظام الصحة المهنية		24%	76%	100%
Iso22000 شهادة نظام سلامة الغذاء	71%	24%	5%	100%
الإجمالي العام	48%	44%	8%	100%

أفاد فاعلو مرحلة التجارة والتصدير الذين شملتهم الدراسة بأن الحصول على هذه الشهادات سيساهم بشكل كبير في تعزيز قدرة تصدير البن بأسعار جيدة، حيث تعتبر هذه الشهادات بمثابة ضمان لجودة المنتج واستيفائه للمعايير العالمية، ما يرفع من قيمته في الأسواق الدولية.

كما أشار المشاركون إلى أن هذه الشهادات ستسهل بشكل ملحوظ إجراءات التصدير، إذ تساهم في تبسيط العمليات اللوجستية والتنظيمية، مما يقلل من العقبات التي قد تواجههم أثناء التصدير.

بالإضافة إلى ذلك، ستمكن هذه الشهادات العديد من فاعلي مرحلة التجارة والتصدير من الدخول إلى الأسواق الأوروبية والأمريكية، حيث تعتبر هذه الأسواق من بين الأكثر تطالبًا فيما يتعلق بمعايير الجودة والسلامة، ما يعزز قدرة البن اليمني على التنافس في أسواق دولية أكثر ربحية.

3.4. تأثير الاستيراد على منتج البن في الأسواق المحلية

يُعد استيراد البن من الخارج ودخول كميات من البن المهرب إلى الأسواق المحلية من أبرز التحديات والتهديدات التي تواجه قطاع البن في الجمهورية اليمنية. إذ يؤثر دخول البن من الأسواق الخارجية إلى الأسواق المحلية، سواء عن طريق الاستيراد أو التهريب، بشكل سلبي على الكميات المنتجة محليًا، مما يشكل تهديدًا حقيقيًا للمزارعين المحليين ويؤثر على استدامة القطاع بشكل عام.

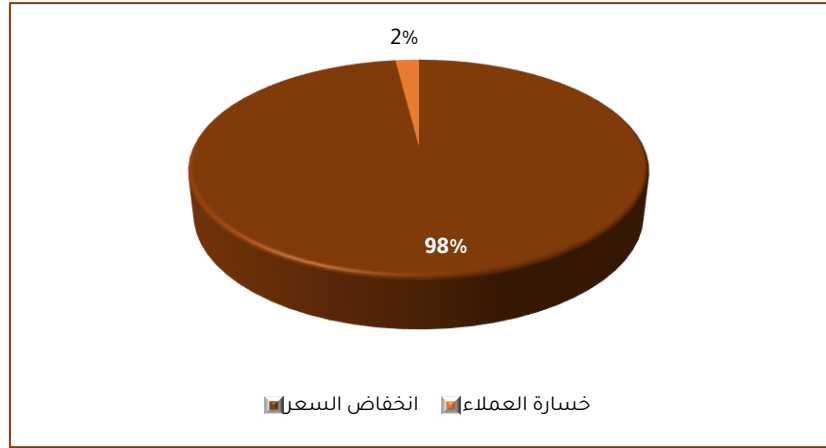
وفيما يلي، نعرض أهم الآثار السلبية لاستيراد البن من الخارج، وفقًا لآراء فاعلي الوصول إلى الأسواق الذين استهدفتم الدراسة:

- **تأثير سلبي على الأسعار المحلية:** يؤدي وجود البن المستورد أو المهرب في الأسواق المحلية إلى خفض أسعار البن

اليمني، مما يؤثر سلبًا على دخل المزارعين المحليين ويقلل من قدرتهم على تحقيق أرباح جيدة.

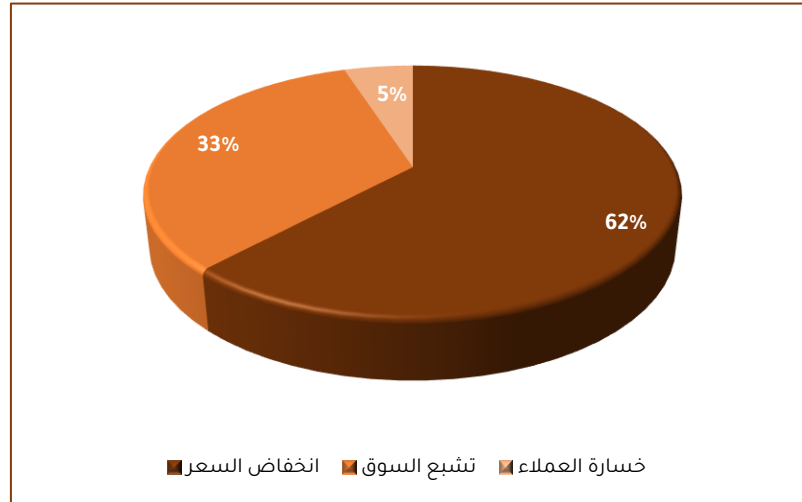
- **تأثير على جودة المنتج المحلي:** في بعض الأحيان، قد يُنظر إلى البن المهرب أو المستورد على أنه بديل للبن المحلي من حيث السعر. مما يؤثر على طلب المستهلكين على البن اليمني عالي الجودة.
- **تهديد للعمالة المحلية:** مع تدفق كميات كبيرة من البن المستورد أو المهرب، قد تنخفض الحاجة إلى العمالة المحلية التي تعمل في زراعة البن أو في عمليات التجارة والتوزيع، مما يساهم في تفشي البطالة في هذا القطاع.
- **إضعاف القدرة التنافسية للبن المحلي في الأسواق الدولية:** نظراً لوجود البن المستورد والمنافسة غير العادلة مع البن المحلي، قد يصبح البن اليمني أقل قدرة على التنافس في الأسواق العالمية.

3.4.1. مرحلة الإنتاج



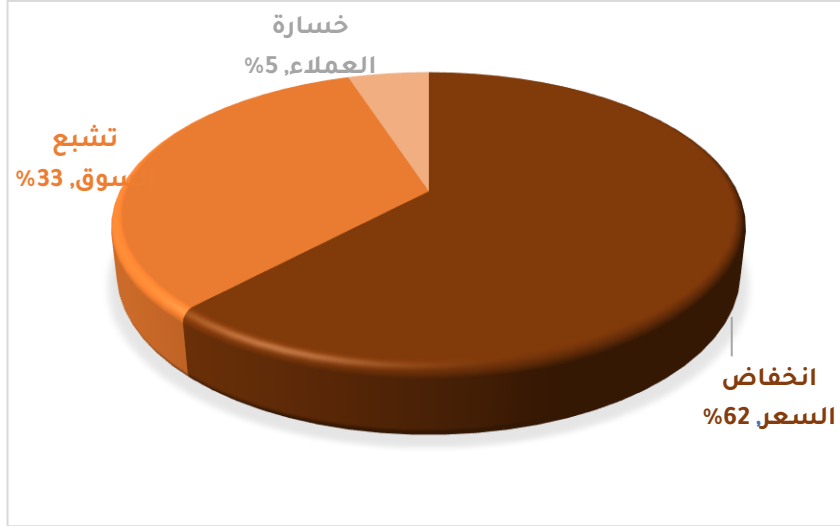
شكل 11 تأثير استيراد منتج البن على فاعلي مرحلة الإنتاج

3.4.2. مرحلة التجارة والتصدير



شكل 12 تأثير استيراد منتج البن على فاعلي مرحلة التجارة والتصدير

3.4.3. مرحلة الدعم



شكل 13 تأثير استيراد منتج البن على فاعلي مرحلة الدعم

3.5. تحليل سوات لقطاع إنتاج البن

يوضح **الجدول 13** تحليل SWOT لقطاع الوصول إلى الأسواق لمنتج البن في مديرتي "الحيمة" الخارجية و"مناخه" بمحافظة صنعاء. يلخص الجدول أبرز نقاط القوة والفرص، بالإضافة إلى أبرز نقاط الضعف والتهديدات التي تواجه قطاع الوصول إلى الأسواق لمنتج البن بشكل عام، وذلك استنادًا إلى إفادات المشاركين في الدراسة في كل من مرحلة الإنتاج، ومرحلة التجارة والتصدير، ومرحلة الدعم.

من خلال الجدول، يتبين أن أبرز نقاط القوة في قطاع الوصول إلى الأسواق لمنتج البن، مرتبة حسب الأهمية، تتمثل في أن مزارعي البن يتمتعون بخبرة كبيرة ومتوارثة في زراعة هذا المحصول. كما أن الجمعيات العاملة في قطاع إنتاج وتسويق البن تتمتع بكيان مؤسسي متكامل وواضح المهام، مما يعزز فعاليتها في القطاع. إضافة إلى ذلك، يمتلك فاعلو مرحلة التجارة والتصدير معظم المعدات والمستلزمات الضرورية لإنتاج البن ومعالجته وتصديره.

إلى جانب نقاط القوة التي يتمتع بها قطاع إنتاج وتسويق البن، تظهر العديد من الفرص في هذا القطاع الاستراتيجي الهام، وأهمها في مرحلة التجارة والتصدير. تتمثل أبرز الفرص في وجود وحدة البن، ومؤسسة تسويق البن، اللتين تهتمان بإنتاج البن وتسويقه، وكذلك وجود المزاد الوطني للبن اليمني الذي يوفر منصة إلكترونية لبيع البن في الأسواق الخارجية. بالإضافة إلى ذلك، ينتسب العديد من مزارعي البن في مديرتي الحيمة الخارجية ومناخه إلى الجمعيات الزراعية العاملة في مجال إنتاج وتسويق البن، مما يعزز دور هذه الجمعيات في تسويق البن في الأسواق المحلية والخارجية. كما أن البيئة في المديرتين ملائمة بشكل كبير لزراعة البن، مما يساهم في التوسع في زراعته والاستثمار في هذا المجال.

على الرغم من نقاط القوة والفرص المتعددة التي يتمتع بها قطاع إنتاج وتسويق البن في مديرتي الحيمة الخارجية ومناخه، إلا أن هذا القطاع يعاني من العديد من نقاط الضعف. من أبرز هذه النقاط انخفاض رأس المال العامل في مرحلة التجارة، مما يضعف القدرة الشرائية لشراء الكميات الكافية من البن لإجراء عملية المعالجة وزيادة القيمة السوقية للمنتج. كما أن العديد من مزارعي البن لا يمتلكون أنظمة الري الحديثة التي تساعد في توفير المياه، ويعتمدون بشكل كبير على أنظمة الري التقليدية. بالإضافة إلى ذلك، يواجه فاعلو مرحلة الدعم صعوبات مالية نتيجة لعدم التزام منتسبي الجمعيات بدفع

الاشتراكات المستحقة، مما يؤدي إلى ضعف أداء الجمعيات الزراعية في مجال إنتاج وتسويق البن.

بالإضافة إلى نقاط الضعف، يواجه القطاع العديد من التهديدات، وأهمها عدم تطبيق قانون منع استيراد البن الخارجي. حيث يعتقد المنتجون المشمولون بالدراسة أن هناك تساهلاً من الجهات المعنية في تطبيق القانون تجاه من يقومون بتهرب البن الخارجي، مما يشكل تهديداً كبيراً لأنه يؤثر بشكل مباشر على أسعار البن في الأسواق المحلية. كما أن عدم استقرار العملة المحلية واغلاق المنافذ، وفقاً لما أشار إليه فاعلو مرحلة التجارة والتصدير، يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج والمعالجة، بالإضافة إلى صعوبة الوصول إلى الأسواق الخارجية. علاوة على ذلك، يعاني القطاع من تدني مستوى الدعم المقدم للفاعلين في مراحل الإنتاج، والتجارة والتصدير، والدعم، سواء من حيث المنح المالية والمعدات اللازمة للإنتاج، أو من حيث إقامة الدورات التدريبية وورش العمل.

يشتمل **الجدول 13** على تفاصيل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات لقطاع إنتاج وتسويق البن في مديرتي الحيمة الخارجية ومناخه، لكل من مرحلة الإنتاج، ومرحلة التجارة والتصدير، ومرحلة الدعم.

جدول 13 تحليل سوات، لقطاع البن، الحيمة الخارجية ومناخه - محافظة صنعاء

عوامل داخلية (متحكم بها)	
عوامل سلبية	<p>نقاط الضعف (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • قلة راس المال (32%) (تاجر) • عدم امتلاك شبكة ري حديثة (26%) (منتج). • عدم الالتزام بدفع اشتراكات الجمعية من قبل الأعضاء (23%) (داعم).
عوامل ايجابية	<p>نقاط القوة (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • الخبرة الجيدة والمتوارثة في زراعة محصول البن (33%) (منتج) • وجود كيان مؤسسي متكامل وواضح المهام للجمعية (28%) (داعم). • يوجد لدينا جميع المستلزمات والآلات لإنتاج البن ومعالجته (26%) (تاجر).
عوامل سلبية	<p>التهديدات (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • عدم تطبيق قانون منع استيراد البن (23%) (منتج) • عدم استقرار العملة المحلية واغلاق المنافذ (23%) (تاجر) • لا يوجد دعم من الجهات الداعمة لأنشطتنا الإنتاجية (14%) (داعم).
عوامل ايجابية	<p>الفرص (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • وجود وحدة البن ومؤسسة تسويق البن والتي تهتم بإنتاج البن وتسويقه ومزاد وطني ومنصة الكترونية لبيع البن خارجياً (28%) (تاجر). • تضم الجمعية عدد كبير من المزارعين المنتجين للبن (20%) (منتج). • تتميز المنطقة بالمناخات المناسبة لزراعة البن (16%) (منتج).
عوامل خارجية (غير متحكم بها)	

3.6. تحليل سوات لقطاع إنتاج البن وفق مراحل الإنتاج.

3.6.1. مرحلة الإنتاج

يبين **الجدول 14** تحليل SWOT لأبرز نقاط القوة والضعف، وأبرز الفرص والتهديدات لفاعلي مرحلة الإنتاج في قطاع إنتاج وتسويق البن في مديرتي الحيمة الخارجية ومناخه بمحافظة صنعاء. من خلال الجدول يتضح أن أبرز نقاط القوة لفاعلي مرحلة الإنتاج ترتبط بالخبرة الكبيرة في مجال زراعة البن، وامتلاك مزارعي البن للأراضي الزراعية التي يزرعونها بمحصول البن، وملائمة الأراضي الزراعية في المديرتين لزراعة هذا المحصول، بالإضافة إلى الجودة العالية لمحصول البن المزروع هناك. كما أن فاعلي مرحلة الإنتاج يمتلكون خبرة واسعة في عمليات تجفيف البن، التي تُعد أولى عمليات المعالجة التي تُجرى على المحصول بعد الحصاد مباشرة.

تشير النتائج إلى أن أعلى نسبة تكرارية لنقاط القوة (33%) ارتبطت بخبرة مزارعي البن في المديرتين في زراعة البن، في حين أن أقل نسبة تكرارية لنقاط القوة (5%) كانت مرتبطة بخبرة مزارعي البن في عمليات تجفيف البن.

أشار تحليل SWOT أيضًا إلى وجود العديد من الفرص في مرحلة الإنتاج، أبرزها ملاءمة المنطقة لزراعة البن والتوسع في زراعته، إضافة إلى وجود توجه حكومي لدعم وتشجيع زراعة البن. كما أن وجود الجمعيات الزراعية العاملة في مجال البن يلعب دورًا محوريًا في تسويق البن سواء في الأسواق المحلية أو الخارجية. من الفرص الأخرى أيضًا، طلب العديد من التجار شراء البن الأخضر، مما يقلل بشكل كبير من تكاليف الإنتاج. تشير النتائج إلى أن أعلى نسبة تكرارية (16%) ارتبطت بملاءمة الظروف البيئية في المديرتين لزراعة البن، بينما أقل نسبة تكرارية (10%) ارتبطت بالطلب المتزايد من قبل التجار على شراء بذور البن الخضراء، مما يسهم في خفض تكاليف الإنتاج.

من جهة أخرى، يكشف تحليل SWOT عن العديد من نقاط الضعف التي يعاني منها فاعلو مرحلة الإنتاج، وأبرزها نقص المتطلبات التشغيلية اللازمة لإنتاج البن مثل شبكات الري الحديثة، وأسرة التجفيف، وأنظمة حصاد المياه، بالإضافة إلى قلة الخبرة في مكافحة الآفات. تشير النتائج إلى أن أعلى نسبة تكرارية لنقاط الضعف (26%) ارتبطت بعدم امتلاك شبكة ري حديثة، مما يجعل طرق الري التقليدية غير كافية لتوفير المياه اللازمة للري التكميلي لأشجار البن. أما أقل نسبة تكرارية (5%) فكانت مرتبطة بقلة الخبرة في مكافحة الآفات.

إلى جانب نقاط الضعف، يواجه فاعلو مرحلة الإنتاج العديد من التهديدات، وأهمها عدم تطبيق قانون منع استيراد البن، وانخفاض أسعار البن في الأسواق المحلية، وتعرض محصول البن للإصابة بالآفات النباتية، وشح مصادر المياه المستخدمة لري المحصول، بالإضافة إلى تأثيرات التغيرات المناخية السلبية على إنتاج البن. تشير نتائج تحليل SWOT إلى أن أعلى نسبة تكرارية (23%) ارتبطت بعدم تطبيق قانون منع استيراد البن، مما يؤدي إلى انخفاض أسعار البن بسبب دخول المنتجات الخارجية إلى الأسواق المحلية. أما أقل نسبة تكرارية لنقاط التهديد في مرحلة الإنتاج (10%) فكانت مرتبطة بالتغيرات المناخية وتأثيراتها السلبية على زراعة البن، مثل التغير في مواعيد سقوط الأمطار وما يصاحبها من تغيرات في مواسم جني المحصول، مما يسبب أعباء إضافية على مزارعي البن.

جدول 14 أبرز نقاط سوات، لفاعلي مرحلة الإنتاج، في قطاع البن، الحيمة الخارجية ومناخه - محافظة صنعاء.

النسبة التكرارية	التحديات	النسبة التكرارية	نقاط الضعف	النسبة التكرارية	الفرص	النسبة التكرارية	نقاط القوة
% 23	عدم تطبيق قانون منع استيراد البن	% 26	عدم امتلاك شبكة ري حديثة	% 16	تتميز المنطقة بالمناخات المناسبة لزراعة البن	%33	الخبرة الجيدة والمتوارثة في زراعة محصول البن
% 22	انخفاض أسعار البن بالأسواق المحلية	% 19	عدم امتلاك اسرة تجفيف	% 14	توجه الدولة لدعم القطاع الزراعي بشكل عام وقطاع البن بشكل خاص	%21	الأرض الزراعية تعود ملكيتها لي
% 11	انتشار الأمراض الحشرية والفطرية وخاصة حشرة خارز البن	% 17	ضعف الميزانية التشغيلية	% 12	وجود جمعية زراعية خاصة بمزارعي البن في المنطقة	% 6	محصول البن الذي تنتجه ذو جودة عالية
% 10	شحة المياه	% 6	عدم وجود خزان لحصاد مياه الامطار	% 11	زيادة الطلب على البن للتصدير للخارج	%5	امتلاك ارض زراعية خصبة
% 10	تقلب الظروف الجوية وتغير المناخ	% 5	قلة الخبرة في مكافحة الآفات	% 10	طلب التجار لشراء البن الأخضر مما يحسن الأسعار ويقلل من تكاليف الإنتاج	% 5	خبره جوده في عملية التجفيف الصحيح

3.6.2. مرحلة التجارة والتصدير

يبين **الجدول 15** تحليل SWOT لأبرز نقاط القوة والضعف، وأبرز الفرص والتهديدات لفاعلي مرحلة التجارة والتصدير في قطاع إنتاج وتسويق البن في مديرتي الحيمة الخارجية ومناخه بمحافظة صنعاء. من خلال الجدول يتضح أن أبرز نقاط القوة لفاعلي مرحلة التجارة والتصدير ترتبط بتوافر الآلات والمعدات اللازمة لإنتاج البن ومعالجته وتصديره، بالإضافة إلى العمل ضمن هيكل إداري متكامل ومحدد المهام. كما يتمثل أحد نقاط القوة في توجه فاعلي مرحلة التجارة لفتح مقاهي وإنتاج منتجات ثانوية من البن، فضلاً عن الخبرة في تصدير البن إلى معظم الأسواق الخارجية. كما تتمتع هذه الفئة من الفاعلين بخبرة في التواصل مع العملاء وقدرة على التسويق الإلكتروني للبن. تشير النتائج إلى أن أعلى نسبة تكرارية لنقاط القوة (26%) ارتبطت بامتلاك فاعلي مرحلة التجارة والتصدير للآلات والمعدات المطلوبة لإنتاج ومعالجة وتصدير البن. بينما أقل نسبة تكرارية (6%) ارتبطت بخبرة فاعلي مرحلة التجارة في التواصل مع العملاء والقدرة على التسويق الإلكتروني للبن.

أشار تحليل SWOT أيضاً إلى وجود العديد من الفرص في مرحلة التجارة والتصدير، وأبرزها وجود وحدة البن التي تهتم بإنتاج البن، ومؤسسة إنتاج وتسويق البن التي تعمل على تسويق البن سواء في المزادات الوطنية أو عبر المنصات الإلكترونية. كما تتمثل الفرص في افتتاح العديد من المقاهي الراقية، وصدور القرارات الحكومية المرتبطة بمنع استيراد البن من الخارج، بالإضافة إلى إقامة المهرجانات والفعاليات السنوية الخاصة بالبن، التي تعزز من تسويق البن وتتيح الفرصة للتعرف على عملاء جدد. ومن الفرص المهمة أيضاً الإعفاءات الضريبية الممنوحة لصادرات البن إلى الخارج.

تشير النتائج إلى أن أعلى نسبة تكرارية (28%) ارتبطت بوجود مؤسسات داعمة لمرحلة التجارة والتصدير مثل وحدة البن ومؤسسة إنتاج وتسويق البن. أما أقل نسبة تكرارية (7%) فكانت مرتبطة بالإعفاءات الضريبية على صادرات البن إلى الخارج.

من ناحية أخرى، يكشف تحليل SWOT عن العديد من نقاط الضعف التي يعاني منها فاعلو مرحلة التجارة والتصدير، وأبرزها انخفاض رأس المال العامل في هذه المرحلة، وعدم توفر الآلات والمعدات الحديثة لمعالجة البن، فضلاً عن عدم امتلاك فاعلي التجارة والتصدير لشهادات الجودة العالمية مثل شهادات الصحة النباتية. كما يواجه فاعلو هذه المرحلة صعوبات في تصدير البن إلى الخارج، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف التشغيل والمعالجة.

تشير النتائج إلى أن أعلى نسبة تكرارية لنقاط الضعف (32%) ارتبطت بانخفاض رأس المال العامل في مرحلة التجارة والتصدير. بينما أقل نسبة تكرارية (4%) ارتبطت بارتفاع تكاليف التشغيل ومعالجة البن.

إلى جانب نقاط الضعف، يواجه فاعلو مرحلة التجارة والتصدير العديد من التهديدات، وأهمها ارتفاع سعر صرف العملة المحلية وإغلاق المنافذ، مما يؤدي إلى صعوبة في الحصول على متطلبات الإنتاج وتصدير البن إلى الخارج. كما يشكل انخفاض أسعار البن في الأسواق المحلية بسبب منافسة المنتج الخارجي تهديداً كبيراً. بالإضافة إلى ذلك، هناك غياب للدعم الحكومي لأنشطة فاعلي مرحلة التجارة والتصدير، وتعقيد إجراءات الحصول على تصاريح العمل وتراخيص التصدير. ومن التهديدات الأخرى التغيرات المناخية وتأثيراتها السلبية على الكميات المنتجة من البن.

تشير نتائج تحليل SWOT إلى أن أعلى نسبة تكرارية (23%) ارتبطت بالتغير المستمر في سعر صرف العملة المحلية وما يترتب عليه من ارتفاع تكاليف الإنتاج، وكذلك إغلاق المنافذ وما يترتب عليه من صعوبات في الحصول على متطلبات الإنتاج وتصدير البن إلى الخارج. أما أقل نسبة تكرارية (5%) فكانت مرتبطة بالتغيرات المناخية وتأثيراتها السلبية على زراعة وإنتاج البن.

جدول 15 أبرز نقاط سوات لفاعلي مرحلة التجارة والتصدير، في قطاع البن، الحيمة الخارجية ومناخه - محافظة صنعاء.

النسبة التكرارية	التحديات	النسبة التكرارية	نقاط الضعف	النسبة التكرارية	الفرص	النسبة التكرارية	نقاط القوة
% 23	عدم استقرار العملة المحلية واغلاق المنافذ	% 32	قلة رأس المال	% 28	وجود وحدة البن ومؤسسة انتاج وتسويق البن والتي تهتم بإنتاج البن وتسويقه ومزاد وطني ومنصة الكترونية لبيع البن خارجياً	% 26	يوجد لدينا جميع المستلزمات والآلات لإنتاج البن ومعالجته وتصديره
% 14	السماح بدخول البن الخارجي الذي يسبب انخفاض سعر البن محلياً	% 22	عدم توفر الآلات الحديثة لمعالجة البن (آلة التقشير - آلة التحميص)	% 16	انتشار ثقافة تناول القهوة وافتتاح المقاهي الراقية وتشجيع المنشآت الصغيرة ورائدات الاعمال العاملة في مجال البن	% 18	نمتلك هيكل اداري متكامل وواضح المهام وعمالة ذو مهاره عالية
% 12	لا يوجد دعم او مساهمة من الجهات الداعمة لأنشطتنا الإنتاجية	% 12	عدم حصولنا على شهادات اعتماد دولية أو شهادات الصحة النباتية	% 12	صدور قرار منع استيراد البن الخارجي	% 15	اتجهنا الى فتح مقاهي للبيع المباشر وانتجنا منتجات جديدة وهذا أدى الى مردود سريع
% 10	تعقيد إجراءات استخراج تصاريح العمل وإجراءات التصدير	% 10	عدم القدرة للتصدير للخارج	% 10	إقامة المهرجانات السنوية للقهوة اليمنية التي تعطي فرصة للتعرف وعرض وتسويق منتجاتنا	% 10	نمتلك قدرة وخبرة للتصدير الى معظم انحاء العالم
% 5	التغيرات المناخية	% 4	زيادة تكاليف التشغيل والمعالجة للبن	% 7	الإعفاءات الضريبية الممنوحة للمنتجات المصدرة	% 6	نمتلك خبرة في التواصل مع العملاء والتسويق الالكتروني

3.6.3. مرحلة الدعم (الجمعيات الزراعية)

يبين **الجدول 16** تحليل SWOT لأبرز نقاط القوة والضعف، وأبرز الفرص والتحديات لفاعلي مرحلة الدعم في قطاع إنتاج وتسويق البن في مديرتي الحيمة الخارجية ومحافظة صنعاء. من خلال الجدول يتضح أن أبرز نقاط القوة لفاعلي مرحلة الدعم تتعلق بهيكلية ومؤسسية العمل في هذه المرحلة، فضلاً عن قدرة فاعلي الدعم على التواصل مع كافة الجهات ذات العلاقة بإنتاج وتسويق البن. كما أن انتساب العديد من مزارعي البن للجمعيات الزراعية في المنطقة يعزز من توفير كميات كبيرة من البن عالي الجودة، ويمتلك فاعلو مرحلة الدعم القدرة على التعاقد مع تجار وشركات البن، مما يعزز من عملية تسويق البن. هذا بالإضافة إلى امتلاكهم لمراكز لإنتاج ومعالجة البن.

تشير النتائج إلى أن أعلى نسبة تكرارية لنقاط القوة (28%) ارتبطت بهيكلية ومؤسسية العمل في مرحلة الدعم، بينما أقل نسبة تكرارية (7%) ارتبطت بامتلاك فاعلي مرحلة الدعم لمراكز إنتاج ووحدات معالجة للبن.

أشار تحليل SWOT أيضاً إلى وجود العديد من الفرص في مرحلة الدعم، أهمها وجود وحدة البن التي تهتم بإنتاج البن، و بروز العديد من الجهات المهتمة بزراعة وتجارة البن. كما أن انتساب العديد من مزارعي البن للجمعيات الزراعية العاملة في المنطقة يعزز من تسويق المنتج، كما تم تأطير كافة جمعيات البن في المنطقة في اتحاد تعاوني واحد يعرف باتحاد منتجي البن. كما أن التوجه الحكومي لدعم قطاع البن يساهم في التوسع في زراعته. بالإضافة إلى ذلك، تم إنشاء مختبر وطني للبن اليمني لتقييم جودته.

تشير النتائج إلى أن أعلى نسبة تكرارية (20%) ارتبطت بوجود مؤسسات مساندة لمرحلة الدعم مثل وحدة البن، بينما أقل نسبة تكرارية (4%) ارتبطت بوجود مختبر وطني لتقييم جودة البن اليمني.

من ناحية أخرى، كشف تحليل SWOT عن العديد من نقاط الضعف التي يعاني منها فاعلو مرحلة الدعم، وأبرزها التحديات المالية الناتجة عن عدم التزام منتسبي الجمعيات الزراعية بدفع رسوم اشتراكات العضوية. كما أن عدم توفر التقنيات الحديثة لمعالجة البن، وتدني مستوى التأهيل والتدريب للكوادر العاملة في مرحلة الدعم، وافتقار فاعلي مرحلة الدعم إلى مقر ثابت لإدارة أعمالهم، يشكل أيضاً نقاط ضعف ملحوظة.

تشير النتائج إلى أن أعلى نسبة تكرارية لنقاط الضعف (32%) ارتبطت بالتحديات المالية لفاعلي مرحلة الدعم، نتيجة لعدم التزام مزارعي البن بدفع رسوم الاشتراك في عضوية الجمعية، بينما أقل نسبة تكرارية (7%) ارتبطت بعدم امتلاك فاعلي مرحلة الدعم لمقر ثابت لإدارة أعمالهم.

بالإضافة إلى نقاط الضعف، يواجه فاعلو مرحلة الدعم العديد من التحديات، أهمها غياب الدعم الحكومي لأنشطة هذه المرحلة، وتدني أسعار البن في الأسواق المحلية، خصوصاً خلال فترات الذروة في الإنتاج. كما أن منافسة المنتج الخارجي لمنتج البن المحلي تساهم في انخفاض أسعار البن المحلي. ومن التحديات الأخرى قلة عدد الحواجز المائية في المنطقة للاستفادة من مياه الأمطار، بالإضافة إلى عدم وجود أسواق متخصصة للبن.

تشير نتائج تحليل SWOT إلى أن أعلى نسبة تكرارية (16%) ارتبطت بغياب الدعم الحكومي لأنشطة فاعلي مرحلة الدعم، بينما أقل نسبة تكرارية (6%) ارتبطت بوجود أسواق متخصصة للبن.

جدول 16 أبرز نقاط سوات، لفاعلي مرحلة الدعم، في قطاع البن، الحيمة الخارجية ومناخه - محافظة صنعاء.

النسبة التكرارية	التحديات	النسبة التكرارية	نقاط الضعف	النسبة التكرارية	الفرص	النسبة التكرارية	نقاط القوة
% 16	لا يوجد دعم من الجهات الداعمة لأنشطتنا الإنتاجية	% 23	عدم الالتزام بدفع اشتراكات الجمعية من قبل الأعضاء ولا يوجد إيرادات مالية للجمعية	% 20	وجود وحدة البن التي تدعم البن وكذلك جهات داعمة ظهرت مؤخراً	% 28	وجود كيان مؤسسي متكامل وواضح المهام للجمعية
% 10	تدني أسعار بيع البن خاصة وقت الموسم	% 20	لا يوجد لدى الجمعية وسائل تقنية حديثة لمعالجة البن	% 16	تضم الجمعية عدد كبير من المزارعين المنتجين للبن	% 21	القدرة على التواصل مع الجهات ذات العلاقة
% 10	السماح بدخول البن الخارجي	% 13	الكادر العامل والهيئة الإدارية للجمعية غير مؤهل بشكل جيد	% 8	وجود اتحاد منتجي البن والذي يضم جمعيات البن ويهتم بحل تحدياتها	% 21	أعضاء الجمعية من المزارعين وهم يوفران كميات كبيرة من البن ذو الجودة العالية للجمعية
% 9	قلة حواجز وخزانات مياه الامطار	% 7	صعوبة التخاطب مع النساء العاملات في مجال البن	% 8	قطاع البن يتوسع كل سنة بسبب الدعم من الدولة والرغبة في العودة للأمجاد الماضي	% 14	القدرة على التعاقد مع تجار وشركات البن بهدف تصريف كامل محصول الجمعية
% 6	عدم وجود أسواق خاصة لبيع منتج البن	% 7	لا تملك الجمعية مقر لها	% 4	وجود المختبر الوطني للبن اليمني	% 7	نمتلك مركز انتاج ومعالجة

3.7. تحديات الفاعلين في قطاع البن

3.7.1. مرحلة الإنتاج

يوضح **الجدول 17** أبرز التحديات التي تواجه فاعلو مرحلة الإنتاج في قطاع البن بمحافظة صنعاء. يتبين من الجدول أن من أبرز هذه التحديات تدني أسعار البن في الأسواق المحلية نتيجة لمنافسة المنتج الخارجي، وضعف التدابير الحكومية للحد من دخول البن المستورد، مما يؤدي إلى صعوبات في تصدير البن اليمني للأسواق الخارجية. يترتب على ذلك تراجع الدخل المادي لمزارعي البن، على الرغم من ارتفاع تكاليف الإنتاج، مما يدفع العديد من المزارعين إلى العزوف عن زراعة البن.

كما يعاني مزارعو البن من انتشار الآفات والأمراض التي تصيب المحصول، إلى جانب محدودية معرفتهم بالآفات الحشرية والفطرية وطرق مكافحتها، وذلك بسبب ضعف دور الإرشاد الزراعي في التوعية بأساليب الوقاية والعلاج. يؤدي ذلك إلى انخفاض أعداد أشجار البن وتراجع مستوى الإنتاجية بشكل ملحوظ.

بالإضافة إلى ذلك، تواجه أراضي زراعة البن خطر الانجراف خلال مواسم الأمطار، بسبب الطبيعة الجبلية للمنطقة، وعدم قدرة المزارعين على إنشاء مصدات لحماية الأراضي الزراعية. يترتب على ذلك تراجع في كميات البن المنتجة سنويًا.

يرى المزارعون المشمولون بالدراسة أن الدور الذي تلعبه الجهات الحكومية، وخاصة وزارتي الزراعة والتجارة والصناعة، والمتمثل في منع استيراد البن الخارجي، وتشجيع وتسهيل تصدير البن إلى الأسواق الخارجية، وفتح قنوات وأسواق جديدة لتسويقه، سيسهم بشكل كبير في التخفيف من آثار التحديات الاقتصادية التي تؤدي إلى تدني مستوى دخل المزارعين وعزوفهم عن زراعة البن.

كما أن الدور الذي تلعبه وزارة الزراعة والري، من خلال إجراء تحاليل للتربة والمياه لتحديد أسباب تعرض أشجار البن للأمراض، وتنفيذ عمليات رش دوري لمزارع البن، وتفعيل الإرشاد الزراعي لنشر الوعي بطرق الوقاية والمكافحة، سيكون له أثر واضح في تقليل تأثير الأمراض والآفات على الإنتاج، وبالتالي رفع مستوى إنتاجية البن.

علاوة على ذلك، فإن الدعم المالي الذي يمكن أن تقدمه الجهات الحكومية والداعمة، سواء محلية أو دولية، للمزارعين، سيساعد في إنشاء حواجز لحماية الأراضي الزراعية من الانجراف وإعادة تأهيل المدرجات الزراعية. هذا الدعم سيمكن مزارعي البن من التوسع في زراعة البن وتقليل تأثير مشكلة انخفاض الإنتاج نتيجة الانجراف خلال مواسم الأمطار.

3.7.2. مرحلة التجارة والمعالجة والتصدير

يوضح **الجدول 17** أبرز التحديات التي تواجه فاعلي مرحلة التجارة والمعالجة والتصدير في قطاع البن بمحافظة صنعاء. ومن خلال الجدول، يتضح أن أبرز التحديات التي تواجه هؤلاء الفاعلون تتمثل في انخفاض نسبة مبيعات البن في الأسواق المحلية، نتيجة لتدني المستوى المعيشي لفئة المستهلكين، وعدم القدرة على تسويق البن عبر الترويج له في قنوات وأسواق جديدة.

كما تشمل التحديات تدني مستوى مهارة فاعلي مرحلة التجارة والمعالجة والتصدير في تلبية كافة المتطلبات والمواصفات المطلوبة للبن، وذلك نتيجة لعدم القدرة على شراء التجهيزات والمعدات اللازمة لمعالجة البن وإنتاجه بجودة عالية. ويؤدي ذلك إلى صعوبة تسويق وبيع الإنتاج في الأسواق المحلية بأسعار منخفضة. إضافة إلى ذلك، يواجه الفاعلون ارتفاعًا في تكاليف مدخلات الإنتاج، وخصوصًا فيما يتعلق بالآلات والمعدات المستخدمة في معالجة البن، ومواد التعبئة

والتغليف، مما يؤدي إلى توقف أنشطة العديد من العاملين في هذا المجال.

ويرى المشاركون في الدراسة من فاعلي مرحلة التجارة والمعالجة والتصدير أن الدور الذي تلعبه الجهات الداعمة، والمتمثل في تقديم الدعم المالي أو القروض البيضاء والميسرة، سيسهم في الحد من الآثار السلبية لنقص السيولة المالية، الناتج عن انخفاض مبيعات البن في الأسواق المحلية، وكذلك سيساعد في التغلب على صعوبات تسويق البن عبر قنوات جديدة.

كما أن الدور الذي تؤديه الجهات الحكومية والداعمة، سواء كانت محلية أو دولية، في توفير آلات ومعدات التجفيف والتشهير والتحميص في الأسواق المحلية، وإعفاء استيراد مكائن ومدخلات عملية معالجة البن من الجمارك، وتقديم الدعم لفاعلي مرحلة التجارة والمعالجة والتصدير - سواء على شكل منح كاملة أو تمويلات جزئية - سيسهم في الحد من الآثار السلبية الناتجة عن تدني جودة البن بسبب اتباع الطرق التقليدية في إنتاجه ومعالجته.

علاوة على ذلك، فإن تسهيل الجهات الحكومية والداعمة، سواء المحلية أو الدولية، لدخول المواد الخام اللازمة لعملية الإنتاج، وتوفيرها بأسعار مناسبة، سيساعد في التخفيف من الأثر السلبي لارتفاع تكاليف مدخلات الإنتاج والمعالجة.

3.7.3. مرحلة الدعم (الجمعيات التعاونية)

يوضح **الجدول 17** أبرز التحديات التي تواجه فاعلي مرحلة الدعم في قطاع البن بمحافظة صنعاء. ومن خلال الجدول، يتضح أن أبرز هذه التحديات تتمثل في انخفاض وتذبذب أسعار البن في الأسواق المحلية، نتيجة لمنافسة المنتج الخارجي، وعدم القدرة على تخزين كميات كبيرة من البن خلال فترات ذروة الإنتاج، مما يؤدي إلى عزوف العديد من المزارعين عن زراعة البن وتوقف أنشطة فاعلي مرحلة الدعم.

كما تشمل التحديات ضعف الميزانية التشغيلية لهذه المرحلة، نتيجة لعدم التزام منتسبي الجمعيات التعاونية بدفع رسوم الاشتراكات السنوية، إلى جانب تدني مستوى الدعم الحكومي المقدم لهم، الأمر الذي ينعكس سلباً على الدور الفني والإداري لفاعلي مرحلة الدعم، خاصة في مجال إنتاج وتسويق البن في الأسواق المحلية والخارجية وفقاً للمعايير والمواصفات المطلوبة.

إضافة إلى ذلك، يعاني القطاع من تدني جودة الممارسات المستخدمة في إنتاج البن، وضعف مهارات فاعلي مرحلة الدعم في عمليات التسويق، وذلك بسبب قلة خبرة وتأهيل أعضاء الهيئة الإدارية في أساليب التسويق الحديثة ومهارات التشبيك بين التجار والمصدرين.

ويرى المشاركون في الدراسة من فاعلي مرحلة الدعم أن الدور الذي تلعبه الجهات الحكومية، ولا سيما الجمارك والغرف التجارية، والمتمثل في تطبيق قانون منع إيقاف استيراد ودخول البن إلى الأسواق المحلية وفتح قنوات تسويقية جديدة، خاصة إلى الأسواق الخارجية، سيسهم في الحد من الآثار السلبية الناتجة عن انخفاض وتذبذب أسعار البن في الأسواق المحلية بسبب منافسة المنتج الخارجي.

كما أن الدور الذي تؤديه الجهات الداعمة، والمتمثل في تقديم الدعم المالي لفاعلي مرحلة الدعم، من شأنه أن يخفف من تأثير ضعف الميزانية التشغيلية.

إلى جانب ذلك، فإن قيام الجهات الحكومية والداعمة بتأهيل وتدريب فاعلي مرحلة الدعم في مجالات العمل الفني والإداري، وأنظمة وأساليب التسويق الحديثة، سيساعد في الحد من الآثار السلبية المرتبطة بانخفاض مستوى الخبرة والمهارة في الأساليب الإنتاجية والتسويقية الحديثة.

كما أن إقامة دورات تدريبية من قبل الجهات الحكومية والداعمة، سواء كانت محلية أو دولية، في مجال الممارسات الزراعية الحديثة لزراعة وإنتاج البن، بالإضافة إلى نظم التسويق الحديثة، خاصة التسويق الإلكتروني، سيسهم في الحد من الآثار السلبية الناجمة عن تدني جودة البن بسبب اتباع الأساليب التقليدية في الإنتاج والمعالجة، وأيضاً في تحسين مستوى مبيعات البن من خلال اعتماد استراتيجيات تسويق وترويج أكثر كفاءة.

جدول 17 أبرز تحديات فاعلي الوصول الى الأسواق لمنتج البن

مراحل السلسلة	ترتيب وفق الأهمية	وصف المعوقات/ التحديات	التصنيف* (PESTLE)	الاسباب الرئيسية للمعوق/ المشكلة	أهم عقبات/ تأثير المعوق / المشكلة	الحلول المقترحة للتدخل (وفق أصحاب المصلحة)	المسؤول على تنفيذ الحلول
الإنتاج Production	1	تدني أسعار بيع البن في الأسواق المحلية	اقتصادي	تدفق البن الأجنبي الى الأسواق المحلية - ضعف تدابير الرصد والمراقبة والضبط في المنافذ الجمركية والتساهل في تطبيق قانون منع استيراد البن - ضعف عملية التصدير	قلة العائد المالي لمزارعي البن - الحاق اضرار مالية بالمزارعين نتيجة قلة الإيرادات وارتفاع تكاليف الإنتاج - عزوف المزارعين عن زراعة أشجار البن	التطبيق الصارم لقانون منع استيراد البن الأجنبي - تشجيع عملية التصدير وفتح أسواق خارجية جديدة	وزارة الزراعة وزارة التجارة والصناعة
	2	إصابة أشجار البن بالأمراض والآفات الزراعية وخاصة حشرة خارز ثمار البن	اقتصادي / بيئي	جهل المزارعين بطبيعة الإصابات الحشرية والفطرية التي تصيب أشجار البن وطرق الوقاية والمكافحة - ضعف الإرشاد الزراعي	تناقص اعداد أشجار البن - ضعف الإنتاجية وقلة العائد - ارتفاع تكاليف الإنتاج	تحليل التربة والمياه لمعرفة أسباب الإصابة - مكافحة الأمراض والآفات التي تهاجم أشجار البن عند ملاحظة ظهورها لأول مرة - اتخاذ التدابير الوقائية المناسبة قبل انتشار المرض - الاعتدال في عملية الري ومنع الاستخدام العشوائي للمبيدات والاسمدة الكيميائية	وزارة الزراعة الإدارة العامة لوقاية النبات - الإدارة العامة للإرشاد الزراعي
	3	انجراف الاراضي الزراعية	اقتصادي / بيئي	عدم وجود مصدات لحماية الارضي الزراعية - سقوط الامطار بغزارة - ضعف الإرشاد الزراعي	انجراف جزء من الارض الزراعية - ضعف جودة المنتج	عمل مصدات للسيول - تشجيع المزارعين للتوسع في زراعة البن وإعادة تأهيل المدرجات الزراعية	المزارع والدولة وبالتعاون مع الجهات الداعمة
التجارة والمعالجة والتصدير Trade, Processing, and Export	1	نقص السيولة المالية	اقتصادي	انخفاض نسبة المبيعات - إنفاق معظم رأس المال على إنشاء مزرعة البن التي لم تصل بعد إلى مرحلة الإنتاج - عدم قدرة العملاء على سداد الديون عند البيع لهم بالأجل نتيجة الأوضاع الاقتصادية الاستثنائية التي يمر بها الوطن	عدم القدرة على التسويق والانتشار - العجز عن شراء البن والاتجار به - أحيانا التوقف عن دفع العمل لعدة أشهر بسبب العجز عن دفع الإيجارات والمرتببات - قد يتعرض لغلط المحل بسبب ضعف المبيعات وقلة الإيرادات	الحصول على دعم مالي أو قروض بيضاء وميسره - تقبل العملاء التعامل بألية الدفع نقدا وتقبل المزارعين بيع البن بالأجل عند توفر الضمانات الكافية	مسؤولي الجهات الداعمة للشركات الصغيرة في قطاع البن
	2	نفتقر إلى القدرة على تلبية ومعايير المنتجات الدولية	اقتصادي	نقص السيولة المالية اللازمة لشراء المجففات وآلات التقشير والفرز - عدم استيفاء معايير ومواصفات البن المختص المطلوب عالميا والاضطرار لبيع	بيع المنتج محليا بأرباح محدودة - انخفاض الصادرات بسبب عدم القدرة على تلبية المواصفات	تسهيل توفير آلات ومعدات التقشير والتقشير والتحميص في الأسواق المحلية - منح الإعفاءات المحفزة على استيراد مكائن ومدخلات عملية معالجة البن	الدولة والجهات الداعمة للشركات الصغيرة والبيضاء والميسرة

المسؤول على تنفيذ الحلول	الحلول المقترحة للتدخل (وفق أصحاب المصلحة)	أهم عقبات/ تأثير المعوق / المشكلة	الاسباب الرئيسية للمعوق/ المشكلة	التصنيف* (PESTLE)	وصف المعوقات/ التحديات	ترتيب وفق الاهمية	مراحل السلسلة
	بالأساليب التي تحفظ جودته - منح الدعم المالي او القروض البيضاء والميسرة او المنح التماثلية لشراء هذه الآلات		الإنتاج محليا				
الجهات الداعمة - انا - الدولة -	تأمين السيولة المالية وزيادة المبيعات والتسويق - تسهيل دخول المواد الخام اللازمة لعملية الإنتاج والحصول عليها بأسعار مناسبة	قد أتوقف عن الاستمرار بسبب ضعف العمل وقلة الإيرادات - عرقلة العمل وتأخر بعض الأنشطة	زيادة تكاليف التشغيل - ارتفاع أسعار مواد التعبئة والتغليف	اقتصادي/تكنولوجي	ارتفاع تكاليف الإنتاج	3	
الجمارك والسلطات الأمنية في الدولة - الجمعية مع الدولة والغرف التجارية	المنع الكامل لعمليات تهريب البن من خارج البلاد - تطوير وفتح أسواق وقنوات تصدير خارجية جديدة وتشجيع التسويق الخارجي	الاضطرار إلى بيع البن محلياً بسعر منخفض - عزوف المزارعين عن زراعة أشجار البن والعودة الى زراعة القات - توقف نشاط الجمعية نتيجة لتوقف زراعة البن	تدفق البن الأجنبي إلى السوق المحلية - لا أملك القدرة على تخزين المنتج الى حين تحسن السعر في الأسواق	اقتصادية / قانونية	انخفاض الأسعار وتذبذبها في الأسواق المحلية	1	الجهات الداعمة Supporters
أعضاء الجمعية	رفع الوعي لدى أعضاء الجمعية بأهمية الوفاء بالالتزامات المالية تجاه الجمعية لضمان استمراريتها وقيامها بواجبها في خدمة أعضائها	عدم قدرة الجمعية على الاستمرارية في عملها - ضعف دور الجمعية في أداء دورها الفني والإداري في إنتاج وتسويق البن في الأسواق المحلية والخارجية وفقاً للمعايير والمواصفات المطلوبة	عدم التزام أعضاء الجمعية بدفع الاشتراكات المستحقة للجمعية - ضعف الدعم المالي من قبل الدولة والجهات الداعمة	اقتصادية	انخفاض الميزانية التشغيلية للجمعية	2	
الجمعية مع الدولة والجهات الداعمة	تأهيل وتدريب أعضاء الهيئة الإدارية في مجالات العمل الفني والإداري وأنظمة وأساليب التسويق الحديث - السعي للتشبيك بين الجمعيات والتجار	توقف نشاط الجمعية والمنتجين نتيجة لانخفاض التسويق وقلة المبيعات	عدم وجود الخبرة والتأهيل عند أعضاء الهيئة الإدارية بأساليب التسويق وضعف التشبيك مع التجار والمصدرين.	فني	ضعف في اساليب التسويق الحديث	3	

3.8. تحليل مصفوفة الاحتياجات لقطاع البن.

3.8.1. مرحلة الإنتاج

يوضح **الجدول 18** النسب المئوية لقوة الجوانب التنظيمية والتقنية والمالية والعامية (المتنوعة) في أعمال الفاعلين في مرحلة الإنتاج بقطاع البن. وتشير النتائج إلى أن الجوانب المالية/التمويلية هي الأكثر تأثيرًا على أعمال الفاعلين في مرحلة الإنتاج مقارنة بالجوانب التنظيمية والتقنية والعامية. حيث بلغت نسبة حالي "عدم وجود" و"ضعف" عناصر الجوانب المالية/التمويلية 62% من إجمالي النسبة الكلية لنقاط الجوانب المالية/التمويلية. في حين أن الحالة "المتوسطة" و"الممتازة" شكلت ما نسبته 38% من إجمالي النسبة المئوية الكلية لنقاط الجوانب المالية/التمويلية.

بشكل عام، وعند مقارنة النسب المئوية لنقاط الجوانب المالية/التمويلية بمستوياتها المختلفة، يتضح أن أكثر ثلاث

نقاط في هذه الجوانب احتياجًا للتدخل، مرتبة حسب الأهمية، هي كما يلي:

- مدى تواجد مؤسسات التمويل في منطقتك؟ بنسبة 98%
- تقبل الموردن قرضك وثقتهم فيك لشراء المنتجات/المدخلات/الأدوات بالأجل؟ بنسبة 71%
- تقبلك قرض عملائك وقوة الثقة بينك وبين عملائك في بيع منتجاتك/خدماتك بالأجل؟ بنسبة 55%

في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، تبرز الجوانب الإدارية/التنظيمية في مدى تأثيرها على أعمال الفاعلين في مرحلة الإنتاج، حيث شكلت حاليًا "عدم وجود" و"ضعف" عناصر الجوانب الإدارية/التنظيمية ما نسبته 55% من إجمالي النسبة المئوية الكلية لنقاط الجوانب الإدارية/التنظيمية، في حين أن الحالة "المتوسطة" و"الممتازة" شكلت ما نسبته 45% من إجمالي النسبة المئوية الكلية لنقاط الجوانب الإدارية/التنظيمية.

بشكل عام، وعند مقارنة النسب المئوية لنقاط الجوانب الإدارية/التنظيمية بمستوياتها المختلفة، يتضح أن أكثر ثلاث

نقاط احتياجًا للتدخل، مرتبة حسب الأهمية، هي كما يلي:

- حسابات مالي ومشتريات وتعاقبات لإدارة مواردك المالية في عملك؟ بنسبة 89%
- هيكل تنظيمي لموظفيك وفريق عمل ذات هيكل هرمي واضح ومتسلسل؟ بنسبة 81%
- التوثيق والأرشيف وحفظ الوثائق والسجلات الخاصة بعملك؟ بنسبة 53%

في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، تبرز الجوانب الفنية/التقنية في مدى تأثيرها على أعمال الفاعلين في مرحلة الإنتاج، حيث شكلت حاليًا "عدم وجود" و"ضعف" عناصر الجوانب الفنية/التقنية ما نسبته 28% من إجمالي النسبة المئوية الكلية لنقاط الجوانب الفنية/التقنية، في حين أن الحالة "المتوسطة" و"الممتازة" شكلت ما نسبته 72% من إجمالي النسبة المئوية الكلية لنقاط الجوانب الفنية/التقنية.

بشكل عام، وعند مقارنة النسب المئوية لنقاط الجوانب الفنية/التقنية بمستوياتها المختلفة، يتضح أن أكثر ثلاث نقاط

احتياجًا للتدخل، مرتبة حسب الأهمية، هي كما يلي:

- مهاراتك في عمليات الحفظ والتخزين في تداول المنتجات؟ (مثل: استخدام الثلج)؟ بنسبة 71%
- مهاراتك في عمليات الفرز والتدريج والتصنيف للمنتجات؟ بنسبة 49%
- اتباعك لنظام للصحة والسلامة المهنية؟ والتعامل مع أخطار/مخاطر العمل؟ بنسبة 27%

في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، تبرز الجوانب المتنوعة/الأخرى، من حيث تأثيرها على أعمال الفاعلين في مرحلة الإنتاج،

حيث شكَّلت حالات عدم وجود وضعف عناصر الجوانب المتنوعة/الأخرى ما نسبته 21% من إجمالي النسبة المئوية الكلية لنقاط الجوانب المتنوعة/الأخرى، في حين شكَّلت الحالة المتوسطة والممتازة ما نسبته 79% من إجمالي النسبة المئوية الكلية لنقاط الجوانب المتنوعة/الأخرى. بشكل عام، وبمقارنة النسب المئوية لنقاط الجوانب المتنوعة/الأخرى بمستوياتها المختلفة، يتضح أن أكثر نقطتين احتياجاً للتدخل، ومرتبتيهما حسب الأهمية، هما:

- إمكانية استجابتك والتعاون مع الجهات والمنظمات الداعمة في منطقتك وفق الية عملها وبالآجل؟ بنسبة 91%
- مهارات العرض والتقديم والترويج لمنتجاتك/خدماتك والتفاوض والاقناع مع العملاء؟ بنسبة 10%

جدول 18 مصفوفة احتياجات القدرة والمهارة لمرحلة الإنتاج في قطاع البن - محافظة صنعاء

تصنيف مصفوفة الاحتياجات	مصفوفة القدرة/المهارة	يوجد/لا اعلم	ضعيف/تناقض	متوسط/معتدل	ممتاز/متزايد	الإجمالي العام
إدارية - تنظيمية	التنظيم والتخطيط وتصميم خطط لتنفيذ المشاريع والمهام في عملك؟	12%	29%	9%	50%	100%
	هيكل تنظيمي لموظفيك وفريق عمل ذات هيكل هرمي واضح ومتسلسل؟	50%	32%	5%	13%	100%
	حسابات مالي ومشتريات وتعاقبات لإدارة مواردك المالية في عملك؟	55%	34%	3%	8%	100%
	التوثيق والأرشيف وحفظ الوثائق والسجلات الخاصة بعملك؟	22%	32%	12%	34%	100%
	التعامل مع الشكاوى والتظلمات ومعالجتها؟	10%	11%	32%	47%	100%
	التنظيم والتخطيط وتصميم خطط لتنفيذ المشاريع والمهام في عملك؟	12%	29%	9%	50%	100%
إدارية - تنظيمية						
فنية - تقنية	ما مدى قدرتك/مهارتك في الممارسات الجيدة والخبرة في التعامل مع المنتجات؟	1%	1%	21%	77%	100%
	مهاراتك في عمليات الفرز والتدريج والتصنيف للمنتجات؟	24%	25%	11%	40%	100%
	مهاراتك في عمليات الحفظ والتخزين في تداول المنتجات؟ (مثل: استخدام الثلج)؟	55%	15%	18%	12%	100%
	مهاراتك في تقييم جودة ونوعية المنتجات/الخدمات أثناء البيع أو الشراء؟	1%	1%	31%	68%	100%
	مهاراتك في صيانة وإصلاح أجهزة ومعدات وأدوات عملك؟	14%	4%	45%	37%	100%
	اتباعك لنظام للصحة والسلامة المهنية؟ والتعامل مع أخطار/مخاطر العمل؟	14%	12%	38%	36%	100%
فنية - تقنية						
مالية - تمويلية	مستوى رضاك عن أسعار وجودة المدخلات/الاصول/المواد/الأدوات/منتجات في السوق؟	35%		52%	13%	100%
	تقبل الموردين قرضك وثقتهم فيك لشراء المنتجات/المدخلات/الأدوات بالآجل؟	40%	31%	12%	17%	100%
	تقبلك فرض عملائك وقوة الثقة بينك وبين عملائك في بيع منتجاتك/خدماتك بالآجل؟	25%	30%	5%	40%	100%
	مدى تواجد الداعمين والمنظمات والمساعدات في منطقتك؟	49%	6%	34%	11%	100%
	مدى تواجد مؤسسات التمويل في منطقتك؟	87%	11%		2%	100%
مالية - تمويلية						
متنوعة - أخرى	إمكانية الوصول الى سوق المدخلات/الاصول/المواد/الأدوات/منتجات التي تستخدمها في عملك؟			13%	87%	100%
	إمكانية الوصول الى سوق عملائك من اجل بيع/تقديم منتجاتك/خدماتك لهم؟		1%	7%	92%	100%
	مهارات العرض والتقديم والترويج لمنتجاتك/خدماتك والتفاوض والاقناع مع العملاء؟	8%	2%	33%	57%	100%
	إمكانية استجابتك والتعاون مع الجهات والمنظمات الداعمة في منطقتك وفق الية عملها وبالآجل؟	73%	18%	5%	4%	100%
	التعامل مع قوانين وتشريعات الدولة في القطاع وتنفيذ الاحكام والمخالفات إذا حدثت؟	3%		14%	83%	100%
متنوعة - أخرى						
الإجمالي العام						100%
						39%
						19%
						15%
						27%

3.8.2. مرحلة التجارة والتصدير

يوضح **الجدول 19** النسب المئوية لقوة الجوانب التنظيمية والتقنية والمالية والعمالة (المتنوعة) في أعمال الفاعلين في مرحلة التجارة والتصدير لقطاع البن. تشير النتائج إلى أن الجوانب المالية/التمويلية هي الجوانب الأكثر تأثيرًا على أعمال الفاعلين في مرحلة التجارة والتصدير مقارنة بالجوانب التنظيمية والتقنية والعمالة (العامه). حيث شكَّلت نسبة حالي عدم وجود وضعف عناصر الجوانب المالية/التمويلية 39% من إجمالي النسبة الكلية لنقاط الجوانب المالية/التمويلية. في حين شكَّلت الحالة المتوسطة والممتازة ما نسبته 61% من إجمالي النسبة المئوية الكلية لنقاط الجوانب المالية/التمويلية. بشكل عام، وبمقارنة النسب المئوية لنقاط الجوانب المالية/التمويلية بمستوياتها المختلفة، يتضح أن أكثر ثلاث نقاط في الجوانب المالية/التمويلية احتياجًا للتدخل، ومرتببة حسب الأهمية، هي:

- مدى تواجد مؤسسات التمويل في منطقتك؟ بنسبة 86%
- مدى تواجد الداعمين والمنظمات والمساعدات في منطقتك؟ بنسبة 53%
- مستوى رضاك عن أسعار وجودة المدخلات/الاصول/المواد/الأدوات/منتجات في السوق؟ بنسبة 29%

في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، تبرز الجوانب الإدارية/التنظيمية من حيث تأثيرها على أعمال الفاعلين في مرحلة التجارة والتصدير، حيث شكَّلت حاليًا عدم وجود وضعف عناصر الجوانب الإدارية/التنظيمية ما نسبته 11% من إجمالي النسبة المئوية الكلية لنقاط الجوانب الإدارية/التنظيمية. في حين شكَّلت الحالة المتوسطة والممتازة ما نسبته 89% من إجمالي النسبة المئوية الكلية لنقاط الجوانب الإدارية/التنظيمية. بشكل عام، وبمقارنة النسب المئوية لنقاط الجوانب الإدارية/التنظيمية بمستوياتها المختلفة، يتضح أن أكثر ثلاث نقاط احتياجًا للتدخل، ومرتببة حسب الأهمية، هي:

- التوثيق والأرشيف وحفظ الوثائق والسجلات الخاصة بعملك؟ بنسبة 20%
- هيكل تنظيمي لموظفيك وفريق عمل ذات هيكل هرمي واضح ومتسلسل؟ بنسبة 19%
- التعامل مع الشكاوى والتظلمات ومعالجتها؟ بنسبة 15%

في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، تبرز الجوانب الفنية/التقنية من حيث تأثيرها على أعمال الفاعلين في مرحلة التجارة والتصدير، حيث شكَّلت حاليًا عدم وجود وضعف عناصر الجوانب الفنية/التقنية ما نسبته 6% من إجمالي النسبة المئوية الكلية لنقاط الجوانب الفنية/التقنية. في حين شكَّلت الحالة المتوسطة والممتازة ما نسبته 94% من إجمالي النسبة المئوية الكلية لنقاط الجوانب الفنية/التقنية. بشكل عام، وبمقارنة النسب المئوية لنقاط الجوانب الفنية/التقنية بمستوياتها المختلفة، يتضح أن أكثر ثلاث نقاط احتياجًا للتدخل، ومرتببة حسب الأهمية، هي:

- مهاراتك في صيانة وإصلاح أجهزة ومعدات وأدوات عملك؟ بنسبة 19%
- مهاراتك في عمليات الفرز والتدريج والتصنيف للمنتجات؟ بنسبة 5%
- مهاراتك في عمليات الحفظ والتخزين في تداول المنتجات؟ (مثل: استخدام الثلج)؟ بنسبة 8%

في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، تبرز الجوانب المتنوعة/الأخرى من حيث تأثيرها على أعمال الفاعلين في مرحلة التجارة والتصدير، حيث شكَّلت حاليًا عدم وجود وضعف عناصر الجوانب المتنوعة/الأخرى ما نسبته 6% من إجمالي النسبة المئوية الكلية لنقاط الجوانب المتنوعة/الأخرى. في حين شكَّلت الحالة المتوسطة والممتازة ما نسبته 94% من إجمالي النسبة المئوية الكلية لنقاط الجوانب المتنوعة/الأخرى. بشكل عام، وبمقارنة النسب المئوية لنقاط الجوانب المتنوعة/الأخرى بمستوياتها المختلفة، يتضح أن أكثر ثلاث نقاط احتياجًا للتدخل، ومرتببة حسب الأهمية، هي:

- إمكانية الوصول الى سوق المدخلات/الاصول/المواد/الأدوات/منتجات التي تستخدمها في عملك؟ بنسبة 14%
 - إمكانية الوصول الى سوق عملائك من اجل بيع/تقديم منتجاتك/خدماتك لهم؟ بنسبة 10%
 - مهارات العرض والتقديم والترويج لمنتجاتك/خدماتك والتفاوض والاقناع مع العملاء؟ بنسبة 5%
- جدول 19 مصفوفة احتياجات القدرة والمهارة لمرحلة الإنتاج في قطاع البن - محافظة صنعاء

تصنيف مصفوفة الاحتياجات	مصفوفة القدرة/المهارة	يوجد/لا اعلم	ضعيف/ تناقص	متوسط /معتدل	ممتاز /متزا يد	الإجمالي العام
إدارية - تنظيمية	التنظيم والتخطيط وتصميم خطط لتنفيذ المشاريع والمهام في عملك؟		5%	38%	57%	100%
	هيكل تنظيمي لموظفيك وفريق عمل ذات هيكل هرمي واضح ومتسلسل؟	5%	14%	33%	48%	100%
	حسابات مالي ومشتريات وتعاقدات لإدارة مواردك المالية في عملك؟		4%	48%	48%	100%
	التوثيق والأرشيف وحفظ الوثائق والسجلات الخاصة بعملك؟	10%	10%	32%	48%	100%
	التعامل مع الشكاوى والتظلمات ومعالجتها؟	5%	9%	19%	67%	100%
	توفير/استيراد المنتجات للعملاء في حالة نفاذها وفي وقت سريع؟		5%	19%	76%	100%
إدارية - تنظيمية						
فنية - تقنية	ما مدى قدرتك/مهارتك في الممارسات الجيدة والخبرة في التعامل مع المنتجات؟			5%	95%	100%
	مهاراتك في عمليات الفرز والتدريج والتصنيف للمنتجات؟		5%	19%	76%	100%
	مهاراتك في عمليات الحفظ والتخزين في تداول المنتجات؟ (مثل: استخدام الثلج)؟	5%		38%	57%	100%
	مهاراتك في تقييم جودة ونوعية المنتجات/الخدمات اثناء البيع او الشراء؟		5%	19%	76%	100%
	مهاراتك في صيانة وإصلاح أجهزة ومعدات وأدوات عملك؟		19%	24%	57%	100%
	اتباعك لنظام للصحة والسلامة المهنية؟ والتعامل مع أخطار/مخاطر العمل؟			43%	57%	100%
فنية - تقنية						
مالية - تمويلية	مستوى رضاك عن أسعار وجودة المدخلات/الاصول/المواد/الأدوات/منتجات في السوق؟		29%	29%	43%	100%
	تقبل الموردين قرضك وثقتهم فيك لشراء المنتجات/المدخلات/الأدوات بالأجل؟	5%	24%	38%	33%	100%
	تقبلك قرض عملائك وقوة الثقة بينك وبين عملائك في بيع منتجاتك/خدماتك بالأجل؟			33%	67%	100%
	مدى تواجد الداعمين والمنظمات والمساعدات في منطقتك؟	10%	43%	48%		100%
	مدى تواجد مؤسسات التمويل في منطقتك؟	24%	62%	14%		100%
مالية - تمويلية						
متنوعة - اخرى	إمكانية الوصول الى سوق المدخلات/الاصول/المواد/الأدوات/منتجات التي تستخدمها في عملك؟		5%	33%	62%	100%
	إمكانية الوصول الى سوق عملائك/ من اجل بيع/تقديم منتجاتك/خدماتك لهم؟		10%	33%	57%	100%
	مهارات العرض والتقديم والترويج لمنتجاتك/خدماتك والتفاوض والاقناع مع العملاء؟		14%	19%	67%	100%
	إمكانية استجابتك والتعاون مع الجهات والمنظمات الداعمة في منطقتك وفق الية عملها وبالأجل؟			5%	95%	100%
	التعامل مع قوانين وتشريعات الدولة في القطاع وتنفيذ الاحكام والمخالفات إذا حدثت؟				100%	100%
متنوعة - اخرى						
الإجمالي العام						100%
						3%
						12%
						27%
						58%

3.8.3. مرحلة الدعم

يوضح الجدول 20 النسب المئوية لقوة الجوانب التنظيمية والتقنية والمالية والعامية (المتنوعة) في أعمال الفاعلين في مرحلة الدعم لقطاع البن. تشير النتائج إلى أن الجوانب المالية/التمويلية هي الجوانب الأكثر تأثيرًا على أعمال الفاعلين في مرحلة الدعم مقارنة بالجوانب التنظيمية والتقنية والعامية (العامية). حيث شكّلت نسبة حالي عدم وجود وضعف عناصر الجوانب المالية/التمويلية 47% من إجمالي النسبة الكلية لنقاط الجوانب المالية/التمويلية، في حين شكّلت الحالة المتوسطة والممتازة ما نسبته 53% من إجمالي النسبة المئوية الكلية لنقاط الجوانب المالية/التمويلية. بشكل عام، وبمقارنة النسب المئوية لنقاط الجوانب المالية/التمويلية بمستوياتها المختلفة، يتضح أن أكثر ثلاث نقاط في الجوانب المالية/التمويلية احتياجًا للتدخل، ومرتببة حسب الأهمية، هي:

- مدى تواجد مؤسسات التمويل في منطقتك؟ بنسبة 100%
- مدى تواجد الداعمين والمنظمات والمساعدات في منطقتك؟ بنسبة 66%
- تقبل الموردن قرضك وثقتهم فيك لشراء المنتجات/المدخلات/الأدوات بالأجل؟ بنسبة 22%

في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، تبرز الجوانب الإدارية/التنظيمية من حيث تأثيرها على أعمال الفاعلين في مرحلة الدعم، حيث شكّلت حالتا عدم وجود وضعف عناصر الجوانب الإدارية/التنظيمية ما نسبته 28% من إجمالي النسبة المئوية الكلية لنقاط الجوانب الإدارية/التنظيمية، في حين شكّلت الحالة المتوسطة والممتازة ما نسبته 72% من إجمالي النسبة المئوية الكلية لنقاط الجوانب الإدارية/التنظيمية. بشكل عام، وبمقارنة النسب المئوية لنقاط الجوانب الإدارية/التنظيمية بمستوياتها المختلفة، يتضح أن أكثر ثلاث نقاط احتياجًا للتدخل، ومرتببة حسب الأهمية، هي:

- توفير/استيراد المنتجات للعملاء في حالة نفاذها وفي وقت سريع؟ بنسبة 55%
- هيكل تنظيمي لموظفيك وفريق عمل ذات هيكل هرمي واضح ومتسلسل؟ بنسبة 33%
- حسابات مالية ومشتريات وتعاقبات لإدارة مواردك المالية في عملك؟ بنسبة 33%

في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، تبرز الجوانب الفنية/التقنية من حيث تأثيرها على أعمال الفاعلين في مرحلة الدعم، حيث شكّلت حالتا عدم وجود وضعف عناصر الجوانب الفنية/التقنية ما نسبته 11% من إجمالي النسبة المئوية الكلية لنقاط الجوانب الفنية/التقنية، في حين شكّلت الحالة المتوسطة والممتازة ما نسبته 89% من إجمالي النسبة المئوية الكلية لنقاط الجوانب الفنية/التقنية. بشكل عام، وبمقارنة النسب المئوية لنقاط الجوانب الفنية/التقنية بمستوياتها المختلفة، يتضح أن أكثر نقطتين احتياجًا للتدخل، ومرتببتين حسب الأهمية، هما:

- مهاراتك في تقييم جودة ونوعية المنتجات/الخدمات اثناء البيع او الشراء؟ بنسبة 22%
- مهاراتك في صيانة وإصلاح أجهزة ومعدات وأدوات عملك؟ بنسبة 11%

في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، تبرز الجوانب المتنوعة/الأخرى من حيث تأثيرها على أعمال الفاعلين في مرحلة الدعم، حيث شكّلت حالتا عدم وجود وضعف عناصر الجوانب المتنوعة/الأخرى ما نسبته 7% من إجمالي النسبة المئوية الكلية لنقاط الجوانب المتنوعة/الأخرى، في حين شكّلت الحالة المتوسطة والممتازة ما نسبته 93% من إجمالي النسبة المئوية الكلية لنقاط الجوانب المتنوعة/الأخرى. بشكل عام، وبمقارنة النسب المئوية لنقاط الجوانب المتنوعة/الأخرى بمستوياتها المختلفة، يتضح أن أكثر نقطتين احتياجًا للتدخل، ومرتببتين حسب الأهمية، هما:

- إمكانية الوصول الى سوق المدخلات/الاصول/المواد/الأدوات/منتجات التي تستخدمها في عملك؟ بنسبة 11%

- إمكانية الوصول الى سوق عملائك من اجل بيع/تقديم منتجاتك/خدماتك لهم؟ بنسبة 11%
 - مهارات العرض والتقديم والترويج لمنتجاتك/خدماتك والتفاوض والاقناع مع العملاء؟ بنسبة 11%
- جدول 20 مصفوفة احتياجات القدرة والمهارة لمرحلة الدعم في قطاع البن - محافظة صنعاء

تصنيف مصفوفة الاحتياجات	مصفوفة القدرة/المهارة	يوجد/لا اعلم	ضعيف/ تناقض	متوسط /معدل	ممتاز /متزا يد	الإجمالي العام
إدارية - تنظيمية	التنظيم والتخطيط وتصميم خطط لتنفيذ المشاريع والمهام في عملك؟		22%	33%	45%	100%
	هيكل تنظيمي لموظفيك وفريق عمل ذات هيكل هرمي واضح ومتسلسل؟		33%	22%	45%	100%
	حسابات مالي ومشتريات وتعاقدات لإدارة مواردك المالية في عملك؟		33%	67%		100%
	التوثيق والأرشفة وحفظ الوثائق والسجلات الخاصة بعملك؟		22%	33%	45%	100%
	التعامل مع الشكاوى والتظلمات ومعالجتها؟			44%	56%	100%
	توفير/استيراد المنتجات للعملاء في حالة نفاذها وفي وقت سريع؟	11%	45%	33%	11%	100%
إدارية - تنظيمية						
تقنية - فنية	مهاراتك في تقييم جودة ونوعية المنتجات/الخدمات اثناء البيع او الشراء؟			22%	78%	100%
	مهاراتك في صيانة وإصلاح أجهزة ومعدات وأدوات عملك؟		22%	56%	22%	100%
	اتباعك لنظام للصحة والسلامة المهنية؟ والتعامل مع أخطار/مخاطر العمل؟		12%	44%	44%	100%
فنية - تقنية						
مالية - تمويلية	تقبل الموردين قرضك وثقتهم فيك لشراء المنتجات/المدخلات/الأدوات بالأجل؟		22%	56%	22%	100%
	تقبلك فرض عملائك وقوة الثقة بينك وبين عملائك في بيع منتجاتك/خدماتك بالأجل؟			22%	78%	100%
	مدى تواجد الداعمين والمنظمات والمساعدات في منطقتك؟	22%	44%	22%	12%	100%
	مدى تواجد مؤسسات التمويل في منطقتك؟	22%		78%		100%
مالية - تمويلية						
متنوعة - أخرى	إمكانية الوصول الى سوق المدخلات/الاصول/المواد/الأدوات/منتجات التي تستخدمها في عملك؟		12%	44%	44%	100%
	إمكانية الوصول الى سوق عملائك من اجل بيع/تقديم منتجاتك/خدماتك لهم؟		11%	22%	67%	100%
	مهارات العرض والتقديم والترويج لمنتجاتك/خدماتك والتفاوض والاقناع مع العملاء؟		11%	11%	78%	100%
	إمكانية استجابتك والتعاون مع الجهات والمنظمات الداعمة في منطقتك وفق الية عملها وبالأجل؟				100%	100%
	التعامل مع قوانين وتشريعات الدولة في القطاع وتنفيذ الاحكام والمخالفات إذا حدثت؟			11%	89%	100%
متنوعة - أخرى						
الإجمالي العام		3%	20%	30%	46%	100%

3.9. احتياجات الفاعلين في قطاع البن.

يوضح الجدول 21 أبرز احتياجات فاعلي الوصول إلى الأسواق لمنتج البن في محافظة صنعاء. من خلال الجدول يتضح أن أبرز احتياجات فاعلي مرحلة الإنتاج هي: توفير ليات ري زراعية، وتوفير أسرّة تجفيف حديثة لتجفيف ثمار البن، وشبكة ري حديثة، وكذلك آلة حراثة صغيرة ومضخة ماء. وفي المرتبة الأولى من هذه الاحتياجات، أشار من شملتهم الدراسة من فاعلي مرحلة الإنتاج إلى الحاجة لتوفير ليات ري زراعية، وشكّل هذا الاحتياج ما نسبته 18% من الاحتياجات الكلية لفاعلي مرحلة الإنتاج. ويحتاج الفرد الواحد في مرحلة الإنتاج في المتوسط إلى عدد 4 ليات ري زراعية بتكلفة تقديرية حوالي 126,468 ريال يمني، مع إمكانية المساهمة بنسبة 15% من التكلفة الكلية لهذا الاحتياج.

أما في مرحلة التجارة والمعالجة والتصدير، فقد أشار فاعلو المرحلة إلى الحاجة لإقامة دورات تدريبية في مجال التذوق والتحميص، وتوفير آلة تنقية تعمل بالليزر بناءً على درجة اللون والحجم، والمشاركة في المعارض والمهرجانات الدولية للبن، وتوفير آلة تحميص، وتقديم الدعم المالي لشراء كميات كبيرة من البن. وفي المرتبة الأولى من هذه الاحتياجات الثلاثة، أشار فاعلو مرحلة التجارة والمعالجة والتصدير إلى الحاجة لإقامة دورات تدريبية في مجال التذوق والتحميص، وشكّل هذا الاحتياج ما نسبته 13% من الاحتياجات الكلية لمرحلة التجارة والمعالجة، ويحتاج الفرد الواحد في مرحلة المعالجة والتجارة في المتوسط إلى عدد 3 دورات تدريبية بتكلفة تقديرية حوالي 2,600,000 ريال يمني، مع إمكانية المساهمة بنسبة 14% من التكلفة الكلية لهذا الاحتياج.

أخيرًا، أشار فاعلو مرحلة الدعم إلى الحاجة لتوفير أسرّة تجفيف، وإقامة دورات تدريبية في مجال التجارة والتسويق والتشبيك مع التجار، وإنشاء مشتل لإنتاج شتلات البن وبيعها للمزارعين بأسعار مدعومة، وإقامة دورات تدريبية لمزارعي البن في مجال ممارسات ما بعد الحصاد، وإنشاء خزانات وحواجز مائية للاستفادة من مياه الأمطار. وفي المرتبة الأولى من هذه الاحتياجات، أشار فاعلو مرحلة الدعم إلى الحاجة لتوفير أسرّة تجفيف، وشكّل هذا الاحتياج ما نسبته 13% من إجمالي الاحتياجات الكلية لفاعلي مرحلة الدعم. ويحتاج الفرد الواحد في مرحلة الدعم في المتوسط إلى عدد 180 سرير تجفيف بتكلفة تقديرية حوالي 500,000 ريال يمني، مع إمكانية المساهمة بنسبة 10% من التكاليف الكلية لهذا الاحتياج.

جدول 21 احتياجات فاعلي قطاع البن

الوحدة	متوسط احتياج الفرد منها	نسبة المساهمة من اللاعب %	التكلفة التقديرية للاحتياج الواحد/ريال يمني (ج)	نسبة الاحتياج من كافة الاحتياجات للمرحلة %	وصف الاحتياج	ترتيب وفق الأهمية	مراحل السلسلة
عدد	4	15	126,468	18%	ليات ري زراعية	1	الإنتاج Production
عدد	10	5	313,953	16%	أسرة تجفيف	2	
متر	148	5	1,093,750	15%	توفير شبكة ري حديثة	3	
عدد	1	11	370,000	13%	آلة حراثة صغيره	4	
عدد	1	15	95,517	11%	مضخة ماء	5	
عدد	3	14	2,600,000	13%	دورات تدريبية عالمية في التذوق والتحميص	1	التجارة والمعالجة والتصدير Trade, Processing, and Export
عدد	1	25	8,500,000	10%	آلة تنقية بالليزر بناء على درجة اللون وكذلك درجة الحجم	2	
عدد	1	13	4,300,000	8%	تمكيننا من المشاركة في المعارض والمهرجانات الدولية	3	

الوحدة	متوسط احتياج الفرد منها	نسبة المساهمة من اللاعب %	التكلفة التقديرية للاحتياج الواحد/ريال (ج) يماني	نسبة الاحتياج من كافة الاحتياجات للمرحلة %	وصف الاحتياج	ترتيب وفق الأهمية	مراحل السلسلة
عدد	1	33	6,600,000	%8	آلة تحميم	4	
عدد	1	35	6,250,000	%6	توفير راس مال لشراء البن بالكميات المناسبة وزيادة المبيعات والتصدير	5	
عدد	183	10	5,333,333	%13	الحصول على أسرة تجفيف للبن	1	
عدد	3	10	2,500,000	%8	دورات تدريبية في التسويق والإدارة والتشبيك مع التجار	2	الجهات الداعمة Supporters
عدد	1	15	1,500,000	%8	انشاء مشتل للجمعية	3	
عدد	4	15	1,800,000	%8	التأهيل والتدريب الفني للمزارعين ودورات تدريبية في ممارسات ما بعد الحصاد	4	
عدد	2	8	12,500,000	%8	استكمال انشاء خزانات وحواجز حصاد مياه الأمطار	5	

4. مقترح احتياجات الفاعلين بقطاع البن.

استنادًا إلى البيانات الميدانية التي جُمعت خلال فترة الدراسة، والتي تهدف إلى تحسين أداء قطاع إنتاج وتسويق البن والوصول به إلى الأسواق العالمية، ومن خلال البيانات الميدانية وتحليل تحديات واحتياجات الفاعلين في القطاع وآراء مزارعي وتجار البن، وكذلك الجمعيات الزراعية في محافظة صنعاء، تم الخروج بعدد من التوصيات والتدخلات التي، إن نُفذت بشكل مدروس، فمن المتوقع أن تعمل على تحسين أداء الفاعلين في مراحل الإنتاج والتسويق، وستساعد في رفع مستوى الأرباح التي يحصل عليها الفاعلون، خصوصًا في ظل ضعف دور العديد من الجهات الداعمة، والذي يُعتبر من أهم التحديات التي تواجه القطاع. ستساهم هذه المقترحات أيضًا في فهم احتياجات الفاعلين في مرحلة الإنتاج والتسويق، وستوفر إرشادات عملية للفاعلين والمسؤولين والمهتمين بهذا القطاع، كما أنها ستعزز الجهود المستقبلية للتنمية المستدامة لقطاع إنتاج وتجارة البن في الجمهورية اليمنية، سواء تلك المرتبطة بكميات الإنتاج أو المرتبطة بجودة الإنتاج.

تعتمد فريق الدراسة دراسة مراحل الإنتاج ابتداءً من المزرعة، وذلك بهدف فهم حركة المنتج في القطاع بشكل أوضح، وكذلك فهم كافة الممارسات والمعالجات التي يتم إجراؤها ويتأثر أو تؤثر على المنتج إما سلبًا أو إيجابًا والتي يمتد تأثيرها وصولًا إلى السوق النهائية، وتحديد أبرز التحديات التي تواجه الفاعلون وكيف يمكن معالجتها. بعد ذلك، ركزت الدراسة على المعنيين في تجارة وتصدير البن كونهم حلقة الوصل بين الداخل والخارج، ولم تغفل عن التكتلات والتعاونيات الزراعية والجهات ذات العلاقة في القطاع الزراعي وقطاع البن بشكل خاص.

وقد تم وضع المقترحات بشكل تدريجي من مرحلة الزراعة والإنتاج والبناء التنظيمي للتكتلات والتعاونيات الزراعية، ثم بعد ذلك مرحلة التجارة والتصدير، كونها سلسلة واحدة مترابطة، وينبغي أن يتم معالجة التحديات من أساسها لضمان الاستدامة وتعزيز الجدوى الاقتصادية لكافة المعنيين في القطاع. فيما يلي أبرز المقترحات وفقًا لكل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة.

4.1. مرحلة الإنتاج

كما تم النقاش في الفصول السابقة من هذه الدراسة، يواجه المزارعون في هذه المرحلة العديد من التحديات، بعضها متعلق بالبيئة التنظيمية للقطاع، والآخر بتكاليف الإنتاج، بالإضافة إلى التحديات البيئية والتسويقية وغيرها. وفيما يلي أبرز الحلول والمقترحات لمعالجة هذه التحديات، وهي كالتالي:

- **الارشاد والتوعية والتدريب:** يفتقد المنتجين الى كثير من المهارات اللازمة لتحسين اداءهم في الانتاج، والاستثمار الامثل للموارد، ويمكن تحسين مهارات المنتجين من خلال إقامة البرامج التوعوية والارشادية والمدارس الحقلية والورش التدريبية في جوانب الممارسات الصحيحة في انتاج البن، ونظم الري والتسميد المقنن والحديث، وبرامج المكافحة المتكاملة للآفات² والتي لا تعتمد بشكل اساسي على المبيدات وانما تعتمد على اتباع نمط زراعي يقلل من أثر الاصابة بالآفات الى أدنى حد ممكن. ويتعين على المنتجين اكتساب مهارات في الإدارة المزرعية، وحساب تكاليف الانتاج وتحسين الانتاجية للحصول على اعلى انتاجية ممكنة في وحدة المساحة وبأقل تكلفة وهذا له تأثير كبير في تحسين القدرة التنافسية للإنتاج في الاسواق العالمية والاقليمية.
- **الاعتماد على نظم الزراعة المستدامة:** منها على سبيل المثال، الاعتماد على التسميد العضوي والحيوي باستخدام المخلفات الحيوانية والنباتية المتخمرة والمتحللة بشكل كامل، واستخدام الاحياء الدقيقة النافعة لتحسين خصوبة التربة، وتيسير العناصر الغذائية للنباتات ومثل هذه الانظمة متبعة في كثير من البلدان العربية المجاورة، ويجدر الاشارة الى ان استخدام المخلفات الحيوانية كاملة التحلل والتي تم معالجتها بشكل صحيح تحسن من انتاج اشجار البن بشكل كبير وتزيد من نسبة حبوب البن كبيرة الحجم والتي عادة ما تكون مناسبة للتصدير. من ناحية أخرى، يساعد التسميد الجيد بالمخلفات الحيوانية على التخفيف من ظاهرة المقاومة "تبادل الحمل" وهذا يساهم في تحسين الجدوى الاقتصادية من زراعة البن ويزيد من كميات الانتاج السنوية. ويساهم التسميد العضوي على تحسين خواص التربة في الاحتفاظ بالمياه وتهويتها وزيادة فعالية الاحياء الدقيقة وتقليل الاثر الضار للأملح. بالإضافة الى ذلك، فان المخلفات الحيوانية عادة ما تكون متوفرة سواء من نفس المنطقة او مناطق اخرى قريبة من مناطق انتاج البن، ويمكن ان تتوفر فرصة كبيرة للتجار وموردي مدخلات الانتاج او السماد العمل في مجال توريد المخلفات الحيوانية بعد معالجتها لمزاعي البن.
- **إنشاء او تفعيل التكتلات التعاونية وتعزيز العمل التعاوني:** يساهم هذا الامر في تسهيل الحصول على مدخلات الانتاج في الوقت المناسب وبأسعار اقل وجودة أفضل عبر الاستفادة من ميزات وفورات الحجم³ وبنفس الوقت سيساهم العمل التعاوني في تعزيز امكانيات التسويق بأفضل اسعار ممكنة وبهامش تسويقي أفضل، خصوصا إذا ما اتبعت التكتلات الزراعية ممارسات انتاجية حديثة قائمة على اتباع أفضل ممارسات الإنتاج وقدمت للأعضاء دورات تدريبية في مجال ممارسات التقليل والري والتسميد العضوي وحصاد البن بالشكل الذي يساعد على انتاج بن عالي الجودة وفي نفس الوقت تستقبل الجمعية انتاج المزارعين لمعالجته وتجفيفه بطرق صحيحة وحديثة وفق متطلبات سوق القهوة عالية الجودة. وسيكون للجمعية فرصة في العمل في مجال توفير السماد

² هي استخدام مجموعة من الاستراتيجيات للوقاية من الآفات ومكافحتها مع تقليل استخدام المبيدات الزراعية إلى الحد الأدنى. والتي تتبع استراتيجية ديناميكية ومتعددة الأوجه لمكافحة الآفات فهي تجمع بين الأدوات البيولوجية والثقافية والفيزيائية والكيميائية لإدارة الآفات بفعالية.

³ هي إمكانية شراء المدخلات بتكلفة أقل لكل وحدة إذا تم شرائها بكميات كبيرة حيث وأن من الميزة هي خفض التكلفة التي تحصل عليها المؤسسات بسبب حجم عملها فتتناقص تكلفة إنتاج وحدة إضافية من السلعة كلما زاد حجم الإنتاج.

- العضوي للمزارعين من خلال شراء شحنات كبيرة من السماد ومعالجته وتعبئته في عبوات تتناسب مع قدرة المزارعين على الشراء وايضا النقل بين المدرجات الزراعية والمناطق الوعرة وبيعه للمزارعين بأسعار مناسبة.
- **تقديم الدعم الفني والمادي لمواجهة التحديات الراهنة للإنتاج:** أبرزها مرض ذبول أشجار البن والذي ظهر في الآونة الاخيرة وانتشر في كثير من مناطق انتاج البن، وتبدء الاعراض على شكل ذبول مفاجئ للأشجار ما يلبث ان يتحول الى اصفرار للأوراق وموت نهائي للأشجار. وبحسب خبراء في القطاع وبعض الدراسات الاكاديمية التي نفذت في إطار محدود لبعض المناطق والتي وضحت ان المسبب المرضي لهذه الاصابات قد يكون من فطريات تسمى الفيوزاريوم *Fusarium oxysporium* والتي تهاجم جذور البن ما يؤدي الى موت الاشجار (المفلحي واخرون، 2023).
 - **ابتكار وسائل تساعد على نقل المواد والانتاج بين مدرجات البن الوعرة:** إذ ان معظم مناطق زراعة وانتاج البن عبارة عن مدرجات زراعية وعرة وشديدة الانحدار ويبدل فيها المزارعين جهدا كبيرا عند النزول والصعود لخدمة الاشجار خصوصا عندما يكون هناك حاجة الى نقل مواد مثل الاسمدة العضوية او المحصول بعد الجمع. وهذا ما يسبب عزوف المزارعين عن تسميد الاشجار نظرا للتكلفة والجهد الكبير لنقل الاسمدة العضوية او لجلب المحصول. ويمكن من اجل معالجة هذه التحدي تحديد الاماكن التي تحتاج الى حلول مبتكرة يمكن من خلالها مساعدة المزارعين على نقل المواد بسهولة وبدون تكلفة ونفذت بعض الحلول على ارض الواقع من قبل بعض المزارعين عندما قاموا بإنشاء عربة معلقة "تلفريك" بهدف المساعدة في نقل المواد والاحتياجات الاساسية في أي من المناطق الوعرة وصعبة الوصول وإنشاء اعمدة معدنية مثبتة على قواعد خرسانية وبربط في ما بينها باسلاك معدنية سميكة ومعلق بها عربة معدنية لحمل المواد وحتى الأفراد ويتم تشغيلها بواسطة محرك سيارة أعيد تركيبه ليتلاءم مع تشغيل وسحب العربة المعلقة ذهابا وإيابا على الاسلاك المعدنية. وهذه الفكرة ستساعد في نقل مواد البناء مثل الاسمنت والاحجار ورمل البناء والتي تستخدم لإنشاء خزانات حصاد مياه الامطار في أصعب الاماكن اذ كثيرا ما يتوفر مصدر لمياه الري او مجرى سيل في مواقع او مناطق صعبة الوصول ولا يمكن نقل المواد اليها لبناء الخزانات وتجميع المياه ولذلك ستساعد هذه الابتكارات على تسهيل هذه الصعوبات وبناء المنشآت المائية في أصعب المناطق.
 - **تسهيل التمويل الزراعي:** سيساعد حصول المزارعين على منح او قروض ميسره بيضاء بدون فائدة على تشجيعهم للتوسع في الانتاج واستخدام الادوات والمعدات المناسبة لرفع الانتاجية وتحسين الجودة. خصوصا إذا ما كانت هذه المنح او القروض موجهة لتلبي احتياجات المزارعين وفق نظم الزراعة الحديثة. يمكن ان تساهم التعاونيات والجمعيات الزراعية في توفير الضمانات المناسبة للمزارعين المنتسبين للجمعية ويجب ان تتوافق هذه الاستراتيجيات مع استراتيجيات اخرى تسهل اعمال التسويق والبيع للمنتج، إذ ان توسيع الانتاج وضخ القروض او المنح للمنتجين سيساهم في زيادة الانتاجية وسيكون هذا الانتاج بلا فائدة ان لم توجد هناك قنوات لتصريف وبيع الانتاج بأسعار عادلة.
 - **دعم وسائل تحسين الانتاجية:** وهذا بدوره سيزيد من الهامش الربحي للمنتجين، إذ ان السبيل الى تحسين اسعار بيع البن ليس بالمتناول نظرا للمنافسة الشديدة في سوق البن عالميا. فأسعار البن من المزرعة في مناطق الانتاج العالمي لا تتجاوز 2 دولار للكيلو جرام الواحد من حبوب البن الصافي "Green been" في حين يبيع المزارع اليمني البن من المزرعة طازج وقيل التجفيف بسعر 2 دولار وهذا يشكل فارق كبيرا وضغط عالي على مصدري البن الذي يواجهون تحديات كبيرة عند التسويق للبن اليمني. ولذلك فإن تحسين الانتاجية في وحدة المساحة يعني انخفاض التكلفة الانتاجية للوحدة الواحدة او الكيلو جرام الواحد من البن، وتتضمن الوسائل المساعدة على تحسين الانتاج عدد من الممارسات الانتاجية نذكرها في النقاط التالية:

- **اختيار الاصناف عالية الانتاجية والمقاومة لموجات الجفاف:** والحرص على الحصول عليها من مصادر موثوقة وبإشراف فنيين مختصين في زراعة البن، هذا الامر يختصر سنوات من الجهد الذي يبذله المزارعين في تربية اشجار البن، فالاصناف القوية تنتج كميات أكبر من الثمار ذات الحجم الجيد، وتظهر عليها ظاهرة المعاومة بشكل اقل من غيرها من الاصناف، كما انها تتحمل الى حد كبير العطش عند تأخر هطول الامطار كنتيجة للتغيرات المناخية التي ظهرت اثارها في السنوات العشر الاخيرة او نتيجة تأخر الري التكميلي لاي اسباب اخرى.
- **ضبط المسافات الزراعية بين اشجار البن:** اذ ان المعتاد بين المزارعين ترك مسافات كبيرة بين الاشجار ويتم تخصيص ما يقارب حوالي 8 متر مربع لكل شجرة بن في المتوسط وهذه مساحة تعادل ضعفين المساحة المناسبة للأشجار والتي يوصي بها المختصين وهي 4 متر مربع لكل شجرة، ويبرر المزارعين هذا الامر بانه يساعد الاشجار على تحمل الجفاف ويسمح للأشجار بالنمو لارتفاعات واحجام كبيرة لاعتقادهم ان الحجم الكبير للأشجار يعني انتاج اعلى وهذا غير صحيح إذ ان الاشجار ذات الحجم الكبير لا تحمل الثمار الى على اجزاء من الاغصان الخارجية المتعرضة للإشعاع الشمسي المباشر والتي بعمر سنة في حين تستهلك بقية اجزاء الشجرة الكبيرة الغذاء والماء في الفروع الخضرية غير المنتجة، إن اتباع مسافات زراعية صحيحة واتباع نظام تقليم جيد للأشجار يساعد على بقاء الانتاج منتظم سنويا وبجودة عالية ويساعد في تسهيل اعمال الحصاد وجمع الثمار خصوصا وانها تتم بشكل يدوي على مراحل عدة، ويساعد ايضا في تقليل فرص اصابة الاشجار بالأمراض والآفات الحشرية ومع ضبط المسافات الزراعية لا بد من اتباع نظام تقليم جيد والموضح في النقطة التالية.
- **اتباع نظام تقليم جيد:** التقليم الجيد يضمن الحصول على فروع جديدة وبشكل سنوي فأشجار البن تحمل الثمار على الاغصان التي بعمر سنة واحدة، ولذلك لا بد من الحصول على فروع جديدة كل عام حتى نحصل على ثمار في كل عام، هذا الامر يتطلب اجراء تقليم سنوي للأشجار يزيل الاجزاء المتزاحمة والمتشابكة ويحدد الشكل العام للشجرة ويقرر المختص او المزارع تربية الاشجار على ساق واحدة او ساقين بحسب كثافة الاغصان الجانبية، وايضا لا بد من اجراء تقليم جائر للأشجار بشكل دوري كل ما وصلت الاشجار الى مرحلة الضعف العام وانخفاض الانتاجية وتشابكها مع الاشجار المجاورة لها.
- **الري التكميلي:** إذ تعتمد زراعة البن في اليمن على الامطار ومياه السيول بتحويلها الى داخل الاراضي الزراعية، ولكن هذه المياه في كثير من الاحيان لا تكون متوفرة في مواعيد الاحتياج الضروري للأشجار، مثل مواعيد الازهار وعند نمو ونضج الثمار، ولذلك يكون للري التكميلي اهمية كبيرة في تحسين النمو وتحسين الانتاج وتقليل ظاهرة المعاومة وتقليل الوقت اللازم لنضج الثمار. ونظرا لان معظم مناطق زراعة البن هي مناطق جبلية وصخرية فنادرا ما يكون هناك امكانيات لحفر ابار عميقة للاستفادة من المياه الجوفية ولذلك يكون الحل الامثل لهذه المناطق هو إنشاء الخزانات والحواجز المائية التي تجمع مياه الامطار والسيول وتخزينها لعند الحاجة.
- **التسميد العضوي الجيد والكافي:** أن للمخلفات الحيوانية والمعالجة بشكل جيد أثر كبير وفعال في تحسين نمو اشجار البن وزيادة الانتاجية وضمان الحصول على محصول متوازن سنويا، وقد تتوفر المخلفات الحيوانية بكثرة في نفس مناطق زراعة البن وفي بعض الاحيان يتم جلب المخلفات الحيوانية من مناطق اخرى خارج مناطق زراعة البن، وهنا يأتي دور التكتلات الزراعية للبحث عن الفرص الممكنة في عمل استثمار لتوريد وتجهيز وتخميم المخلفات الحيوانية واعادة تعبئتها في عبوات تناسب مع امكانيات شراء المزارعين ولتسهيل نقلها

الى الاراضي الزراعية لتسميد اشجار البن.

- **تحسين ممارسات الحصاد:** يتضمن ذلك استخدام ادوات مناسبة للحصاد مثل العبوات المصنوعة من سعف النخيل او الشبك الزراعي عالي الجودة وتعبئة البن في اوعية تساعد على بقاء ثمار البن بحالة جيدة دون ان تتعرض للتخمر او الهرس والضغط الشديد، وبقيائها في اماكن مظلة بعيدا عن اشعة الشمس خلال عملية الحصاد والتجميع على ان لا تبقى لفترة طويلة قبل نقلها الى اسرة التجفيف او الى مراكز التجفيف. كما يجب دائما عدم استخدام الاكياس والعبوات المخصصة لثمار البن في تعبئة اي مواد او محاصيل اخرى، إذ تكون ثمار البن في هذه المرحلة قابلة لاكتساب طعم وروائح اي مواد تلتصق بها او تبقى بجانبها. ومن بين اهم الممارسات التي يجب تحسينها ولها تأثير كبير على جودة المحصول هو قطف الثمار الحمراء كاملة اللون دون غيرها وهذا له دور كبير ايضا في تحسين جودة وطعم القهوة عند تقييم القهوة بالتذوق.
- **دعم ثقافة بيع ثمار البن طازجة :** أي بعد حصادها مباشرة وقبل تجفيفها، ويعتمد ذلك ايضا على توفر مراكز التجفيف في المنطقة، وتأتي اهمية هذا الامر ان عملية التجفيف لها تأثير كبير جدا على جودة المنتج النهائي، ولذلك يفضل التجار والمصدرين والجمعيات الزراعية التي تعمل في تسويق البن على تجفيف المحصول تحت اشرافهم المباشر حتى يضمنوا ان تتم عملية التجفيف وفق افضل الممارسات للحصول على الجودة المطلوبة، هذا الامر في نفس الوقت يوفر عناء التجفيف على المزارعين والذين يكونون عادة في موسم الحصاد ومشغولين بحصاد البن وجمعه من الاشجار . أضف الى ذلك ان بيع البن طازجاً " قبل التجفيف" يوفر ايرادا أفضل من بيع البن بعد التجفيف وهذا يرفع ايرادات المزارعين ويكون بذلك كل الاطراف مستفيدة فالمزارعين حصلوا على اسعار اعلى والمصدرين يحصلون على انتاج عالي الجودة.
- **دعم المزارعين بالمعدات والاصول الانتاجية:** اهمها الحراثة الصغيرة ذات القدرة 5 او 7 حصان خصوصا للمناطق التي تتميز بوجود حيازات زراعية متوسطة الى كبيرة الحجم نسبيا وهذه الحراثة تساعد على حراثة الارض وتقليب التربة وازالة الحشائش وينفذ المزارعين هذه العملية بين ثلاث الى أربع مرات سنويا، كما انها تساعد في انجاز اعمال حراثة التربة في وقت اقل وبتكلفة اقل. والى جانب الحراثة الصغيرة يمكن دعم المزارعين بشبكات توصيل مياه الري من مصادر الماء الى حقول البن ويمكن ايضا دعم المزارعين بشبكات الري الحديثة بعد التأكد من توفير تصميم يتناسب مع احتياجات اشجار البن.
- **التشبيك بين الفاعلين في قطاع البن لتلبية متطلبات السوق الخارجية:** يمكن عمل ذلك من خلال اقامة ورش ولقاءات بحضور ممثلين من السلطات والجهات ذات العلاقة بين مجموعات من المنتجين وعدد من الفاعلين في تسويق البن محليا وخارجيا وايضا التكتلات والتعاونيات الزراعية لتوضيح متطلبات الانتاج التي يجب ان يطبقها منتج البن للحصول على التصاريح اللازمة للتصدير ويشرح فيها المصدرين والتجار عروضهم للمنتجين الذين يمكن ان يلتزموا بالحد الأدنى لمتطلبات السوق الخارجية ويمكن ان يتطور الامر بعد ذلك الى تنفيذ اتفاقيات تسويقية بما يعرف بالزراعة التعاقدية⁴ والتي تساعد المنتجين على تسويق انتاجهم بالية أكثر سهولة وتضمن للتجار والمصدرين حصولهم على كميات شبه ثابتة من الانتاج السنوي يغطي التزاماتهم للعملاء والسوق.

4.2. مرحلة الدعم والتيسير "الجمعيات، التعاونيات، المنظمات، المؤسسات"

⁴ الزراعة التعاقدية هي الإنتاج الزراعي او الحيواني او السمكي او الدواجن الذي يتم استنادا الى عقد بين المنتج والمشتري يلتزم بموجبه المنتج بالتوريد طبقا للكميات والأصناف والجودة والسعر وغيرها من الشروط التي يتضمنها العقد.

إن ما يميز الفاعلين في هذا المرحلة من سلسلة قيمة البن هو كونهم مؤسسات او جهات تطوعية خيرية لا تنتظر اي مقابل من اعمالها التنموية لقطاع البن وتعود كل عائدات انشطتها اما للمنتجين على شكل خدمات مقدمة او تسهيلات للحصول على الخامات او المنتجات او تسويق وتنظيم الانتاج، او للتجار على هيئة تقديم خدمات الربط بينهم وبين المنتجين وتسهيل حصولهم على انتاج عالي الجودة وبالكميات المطلوبة. وفي محافظة صنعاء توجد بعض التكتلات التي تعمل في قطاع البن، وتحتاج هذه التكتلات الى مزيد من التطوير والتحسين وزيادة عددها لتبلي تطلعات قطاع انتاج البن في اليمن وفيما يلي بعض تلك التوصيات التي اقترحتها فريق الدراسة:

- **دعم تشكيل التكتلات التعاونية وتعزيز مفهوم العمل الجماعي:** سيحسن هذا الامر من امكانيات وصول المنتجين الى الخدمات والخامات والادوات الحديثة اللازمة للإنتاج، بالإضافة الى ان الجمعيات التعاونية يمكن ان تساهم في اعمال التسويق والتوزيع والتعاقد مع المصدرين والتجار وتجهيز الانتاج بالشكل الذي يلبي متطلبات التصدير والاسواق المستهدفة.
- **تنشيط ودعم دور هيئة الابحاث الزراعية وأبحاث البن:** لتنفيذ التجارب المختلفة في زراعة وانتاج البن واختبار وتصنيف الاصناف الحالية وتوصيفها مورفولوجيا وحينياً وتقييم صفاتها الانتاجية والحسية واستنباط اصناف جديدة تتلاءم مع متغيرات المناخ ومتطلبات السوق. وايضا اصدار النشرات التوعوية بأفضل الممارسات الزراعية والمسافات المناسبة للزراعة واختبار انماط الزراعة المكثفة للبن على مسافات متقاربة وفق نظام تربية متقزم لأشجار البن، ووضع الخطط الانتاجية والتسويقية لمناطق الانتاج. ويمكن ان تلعب هيئة الابحاث الزراعية مع كل من مكاتب الزراعة والري في المديرية المستهدفة والغرفة التجارية والتعاونيات الانتاجية ادواراً تنسيقية للربط بين المنتجين والمصدرين لتوطيد العلاقة بينهم وتوزيع هامش الربح بين كافة الفاعلين في السلسلة.
- **دعم التكتلات التعاونية والجمعيات الزراعية بالأصول الانتاجية:** منها مراكز التجفيف المجهزة بسرائر التجفيف المناسبة واجهزة فحص الرطوبة والمستودعات المناسبة للتخزين والمهيئة لتخزين محصول البن بعد التجفيف وادوات التعبئة، وايضا يمكن دعم التكتلات بالأنظمة المحاسبية والاجهزة اللازمة لهذا الغرض، وايضا يمكن دعم الجمعيات بشاحنات نقل متوسطة لنقل الانتاج والتسويق، ان مراكز التجفيف التابعة للجمعيات ستساهم في تخفيف عبء التجفيف على المزارعين وفي نفس الوقت ستضمن تجفيف البن وفق افضل الممارسات المطلوبة، ومن جانب اخر فان مراكز التجفيف التابعة للجمعيات ستوفر على شركات البن تكاليف الانتقال الى مناطق الانتاج وتوظيف العمالة واستئجار مساحة من الارض للتجفيف، إذ يكون ذلك مكلف بشكل كبير على التجار في حين يكون اقل كلفة بكثير على الجمعيات كون القائمين عليها من ابناء مناطق الانتاج. وكما يمكن ان تعمل الجمعيات على تسويق البن بعد التجفيف وفق الية تسعير للمحصول وفق نتائج الفحص الفيزيائي والتقييم الحسي للبن.
- **تمكين التكتلات التعاونية والجمعيات الزراعية فنيا وإداريا:** فنيا في جوانب ممارسات تجفيف وتجهيز وانتاج البن للحصول على أفضل جودة ممكنة للإنتاج، واداريا لتكون الجمعية محل ثقة الاعضاء عبر انشاء انظمة داخلية واضحة وشفافة واقامة انتخابات دورية لأعضاء الهيئة الادارية وإجراء الاجتماعات العمومية واصدار التقارير المالية والفنية بشكل دوري. كما يمكن تأهيل الجمعيات والتعاونيات في جوانب التسويق والتشبيك بين الجمعيات والمصدرين وشركات البن محليا واقليميا وابرام اتفاقيات لبيع الانتاج وفق اسعار مناسبة وعادلة لكل الاطراف تضمن حصول المزارعين على حقهم وللجمعية مصاريفها التشغيلية وللتجار والمصدرين منتج عالي الجودة بأسعار مناسبة تساعدهم في الوصول الى الاسواق بقدرة تنافسية اعلى.

- **دعم الشراكة بين المانحين والتكتلات التعاونية:** من أجل تحسين وصول المنظمات والمانحين الى مزارعي البن والتماس احتياجاتهم الفعلية ومتطلباتهم لتعزيز الانتاج وزيادة الانتاجية وزيادة كفاءة المشاريع التنموية وتحسين مدخلاتها والاثر المستدام لها إذ يمكن ان تساهم الجمعيات بالتخطيط والتنفيذ والتوزيع للمنح والمساعدات المالية والعينية او التدريبية للمزارعين وضمان وصولها للعاملين في قطاع انتاج البن وعدم تحيزها او توجيهها لأفراد ليس لهم علاقة بالقطاع.
- **دعم التعاونيات والتكتلات الزراعية لتنفيذ مشاريع استثمارية خدمية:** الى جانب عملها في تجفيف وتسويق البن يمكن ان تعمل التعاونيات في جوانب استثمارية تساعد على تكون راس مالي جيد للتعاونية وتفيد المنتسبين من هذه الايرادات ومن الخدمات التي يمكن ان تقدم لهم بأسعار رمزية مثل انشاء مشاتل لإكثار شتلات البن، او انشاء مراكز لتجميع المخلفات الحيوانية ومعالجتها واعادة تعبئتها وبيعها للمزارعين او تنفيذ مشاريع توصيل ونقل المياه للري واي فرص اخرى يمكن ان توفر مشروعاً استثمارياً ناجحاً للجمعية.
- **دعم وتعزيز نشاط المزاد الوطني لتسويق البن:** وذلك من خلال حشد الجمهور والتسويق للمزاد لجذب الشركات العالمية المهتمة بالبن اليمني المختص ودعوتها للمشاركة في المزاد، وايضا دعم المزاد فنيا وإداريا لتحسين البنية استلام وفحص الكميات المشاركة في المزاد وتهيئة المخازن والمعامل لاستقبال البن وتدريب فريق وطني من المتذوقين والمحمصين لنيل شهادات معتمدة من منظمة القهوة المختصة SCA لتعزيز ثقة المشاركين في المزاد بالكميات التي تعرض على منصة المزاد.

- **وضع الية لضبط انتاج البن وضمان الجودة ومنع الغش:** بحيث تضمن هذه الالية ان كافة الكميات التي يتم تصديرها من اليمن تحت مسمى "بن يمني" انها فعلا بن يمني 100% ويمكن ذلك من خلال اتباع مجموعة من التدابير بدء بتتبع المنتج من المزرعة ثم التكتلات التعاونية والتجار والمصدرين، يشارك في هذه الالية الجهات المعنية في وزارة الزراعة والغرفة التجارية وهيئة ضبط الجودة والمقاييس وادارة المنافذ الجمركية، ويتم تتبع المنتج بداية من المزرعة عبر رمز QR code يكون على احد اوجه العبوات ويمكن العملاء من مسح هذا الكود للوصول الى كامل المعلومات المتعلقة بالشحنة او بالكمية مثل مصدر البن واسماء المزارعين او الجمعية التي انتجت وطرق



صورة 10 منتج للبن اليمني عليها رمز QR code (المصدر: الصفحة الرسمية لشركة صناعات العزي على Facebook)

المعالجة وموسم الحصاد ونتائج الفحص الحسي واي معلومات تزيد من ثقة العملاء بالمنتج. والصورة ادناه توضح أحد منتجات البن اليمني لأحدى شركات البن اليمني تتبع نظام تتبع للمنتج بواسطة رموز QR code⁵

- **دعم إنشاء وتكوين مؤسسات او جهات محايدة لتقييم جودة البن:**

⁵ رمز الاستجابة السريعة QR code هو رمز شريطي ثنائي الابعاد يمكنك مسحه بواسطة كاميرا الهاتف للوصول الى موقع ما او تطبيع معين او معلومات معينة.

والتي يمكن ان تكون محل ثقة بين أطراف البيع والشراء كونها طرف ثالث محايد يقدم خدمة ولا يتاجر بالبن، وبذلك يكون فحص البن وتقييم جودته فيزيائيا او حسيًا أكثر ثقة ويمكن ان تعتمد عليه الجمعيات الانتاجية لعمل الية تسعير معينة للإنتاج وفق التقييم الحسي للكميات المنتجة. على ان تكون هذه الجهات او المؤسسات معتمدة من قبل جهات الاختصاص في الحكومة.

- **تفعيل دور الجهات الحكومية والمعنية بإصدار تصاريح التصدير وشهادة المنشأ:** يتضمن ذلك زيادة ثقة هذه الجهات لدى الدول المستهدفة للتصدير اليها وذلك بهدف تسهيل وصول المنتج اليها دون تأخير او عرقلة في المنافذ والموانئ. يمكن ذلك من خلال عقد ورش عمل مشتركة مع الجهات المعنية في البلدان التي تستورد البن من اليمن وتوقيع اتفاقيات دولية تضمن فيها الجهات المعنية اليمنية التزامها بالآليات المعتمدة لتقييم الانتاج ومنح الشهادات وفق هذه الالية بشفافية وبدون تحيز. ويجدر الاشارة الى مختلف الادوار التي يمكن ان تلعبها الجهات والمؤسسات الحكومية والمختلطة مثل هيئة ضبط الجودة والمقاييس ومعامل تقييم الجودة المعتمدة من الحكومة ووزارة الزراعة او الصحة وغرفة الصناعة والتجارة وجمعيات المصدرين ومصصلحة الجمارك.
- **دعم وتأهيل التكتلات والتعاونيات الزراعية والجهات الداعمة للقطاع بشهادات الاعتماد الدولية:** مثل شهادات الايزو 9001 والايزو 22000 والهاسب HACCP والتي تعزز ثقة هذه المؤسسات لدى الجهات والافراد في الدول المصدر لها ويمكن ايضا دراسة امكانية حصول جمعيات المنتجين على شهادات معتمدة متخصصة مثل شهادة الممارسات الزراعية الجيدة GAP والتي تعطي ثقة أكبر عن سلامة المنتج وتزيد من فرص التسويق في مختلف الاسواق الاقليمية والدولية.
- **تفعيل المشاركة في المعارض والمهرجانات الدولية لتعزيز تسويق البن اليمني:** وذلك بتنفيذها داخل او خارج اليمن لربط تجار ومصدرين البن اليمني بالتجار والشركات الاجنبية، ومن خلال هذه المعارض يمكن تشجيع المصدرين اليمنيين على توفير كميات تجارية خاصة بالمعرض تكون مجهزة بشكل يعكس الجودة العالية والتاريخ العريق للبن اليمني.
- **إعادة دراسة قوانين استيراد وتصدير البن:** يبدو ان هناك اختلاف بين الفاعلين في قطاع البن حول بعض القوانين التي اصدرت في جانب استيراد البن الاجنبي الى اليمن، إذ يرى البعض ان منع استيراد البن الاجنبي سيحسن من اسعار بيع البن اليمني محليا وخارجيا، وهذا سيساهم في تحسين ايرادات المنتجين والجمعيات الانتاجية، من ناحية اخرى يرى بعض المختصين ان الافضل هو تنظيم عملية استيراد وتصدير البن بشكل يعمل على منع اعادة تصدير البن الاجنبي من اليمن تحت مسمى بن يمني 100%. والتوعية بأهمية التعبير عن مكونات البن اذا كانت توليفة من انواع مختلفة من البن وكتابة مكوناتها بالنسبة المئوية على العبوات، وهذا هو المعمول به في جميع انحاء العالم، إذ ينتشر في العالم فن التوليفات **Blending**⁶ ويهتم به مصنعي القهوة عالميا لإنتاج قهوة متوازنة ومميزة بالنكهات الفريدة، الا ان عدم كتابة مكونات هذه التوليفات على عبوات التسويق وكتابة عبارات اخرى تخالف ما هو موجود فعليا داخل العبوات يعتبر نوع من انواع الغش وهذا الامر يسبب الاضرار على الانتاج المحلي، ويرى اصحاب هذا الرأي ان الاولى هو تنظيم عملية تصدير القهوة وتفعيل الرقابة على الاستيراد ليكون لها اثر ايجابي في ايصال البن اليمني الى العالم بأسعار معقولة يستطيع من خلالها التجار والمصدرين اليمنيين المنافسة والولوج الى الاسواق العالمية، ومن وجهة نظر اخرى فان اصدار قانون منع استيراد البن يعرض اليمن لمخالفة قانون منظمة التجارة العالمية والذي انضمت اليها اليمن في العام 2013 (المركز الوطني للمعلومات، 2013) ويعرض صادرات

⁶ توليفة القهوة هو مزيج من نوعين او أكثر من القهوة يتم مزجها معًا، الفكرة وراء التوليفات هي أخذ أفضل الصفات من أصول مختلفة لتوليف قهوة ذات مذاق سلس ومتوازن. ويتم توليف الكثير من خلطات القهوة للتصنيع إما بالحليب أو بدون.

اليمن الى بعض الصعوبات في الوصول الى الاسواق العالمية. والعامل الأكثر أهمية في هذا الامر كما يوضحه المختصين ان سعر البن اليمني مرتفع جدا عند مقارنته مع اسعار البن التي تنتج في بلدان اخرى ولذلك سيكون من الصعب على المواطن اليمني والمقاهي المحلية الشعبية والمختصة تقديم بن يماني خالص للمستهلكين ومن المتوقع ان ينتج عنه الاعتماد على مشروبات اخرى أرخص ويتوقع ان يكون الشاي، واضف الى ذلك انه ومع صدور قرار منع استيراد البن الخارجي الى اليمن، لا زالت هناك كميات كبيرة تدخل الى اليمن بشكل غير رسمي بعد ان كانت تدخل الى البلاد بشكل رسمي ويتم فرض ضرائب استيراد عليها.

- **مشاركة المعلومات:** للقهوة بورصة عالمية وتتأثر اسعار البن عالميا بكثير من المتغيرات منها العرض والطلب والظواهر البيئية والتغيرات المناخية، ومن الجدير ان تصل هذه المعلومات والاسعار والمتغيرات الى المعنيين في قطاع الانتاج والتكتلات التعاونية والانتاجية والجهات الحكومية والبحثية والتي بناء عليها يمكن ان تتخذ مجموعة من السياسات والتوجهات تحسباً لاي من هذه المتغيرات. كما يمكن ان يشارك التجار والمصدرين معلومات عن متطلبات السوق الخارجية وتفضيلات العملاء في انواع القهوة المصدرة ويقدمون العديد من النصائح والتوجيهات التي تفيد قطاع المنتجين لتطوير الانتاج والانتاجية كما وكيفا.
- **التعليم المستمر:** وذلك من خلال دورات تدريبية وتعليمية تنفذ بشكل دوري في مجال زراعة و انتاج البن تنفذ للمزارعين وللمختصين من المهندسين الزراعيين في مناطق انتاج البن في مجالات مثل تحسين الممارسات او تقييم الحبوب الخضراء او غيرها بشكل دورات سنوية او كل سنتين بحسب نوع الدورة والاحتياج.

4.3. مرحلة التجارة والمعالجة والتصدير

يلعب التجار والمصدرون دورًا لا غنى عنه في قطاع البن؛ فهم حلقة الوصل بين المنتجين والمستهلكين في مختلف الأسواق الإقليمية والدولية. يبذلون جهودًا كبيرة لضمان وصول منتج البن اليمني إلى الأسواق المحلية في الدول المستوردة بصورة سليمة قابلة للاستهلاك، وفي الوقت ذاته منافسًا لمنتجات البن الأخرى القادمة من بلدان مختلفة من حيث الجودة والطعم والتغليف، وأيضًا السعر. يجب على المصدر أن يدرك أنه ليس المصدر الوحيد للبن في العالم، بل هناك عشرات البلدان التي تمتلك كميات من البن الفائض عن استهلاكها، وتبحث عن تسويقه في الأسواق العالمية بأسعار منخفضة. وهذا يشكل تحديًا كبيرًا يواجه المصدرين في ظل ظروف شحن وتخزين قد تكون في بعض الأحيان صعبة أو مرتفعة التكاليف، بالإضافة إلى بنية تحتية ضعيفة في الداخل اليمني، ومتطلبات عالية لمعايير الجودة وصحة الغذاء في البلدان المستورد إليها.

لا يمكن تجاهل أن كميات البن اليمني المتاحة للتصدير تكاد تكون غير ملحوظة في سلم الإنتاج العالمي. كما يواجه المصدرون تحديات كبيرة من أجل توفير شحنة متكاملة. كثيرًا ما يلجأ المصدرون إلى التعاون فيما بينهم بهدف تعبئة حاوية واحدة فقط صغيرة الحجم (20 قدمًا)، وربما في بعض الأحيان لا يتمكنون من استيفاء سعة الحاوية بالكامل، وذلك نتيجة قلة الإنتاج من البن اليمني، وتوزع كميات البن في مناطق متعددة. هذا الأمر لا يوفر للتجار الكميات الكافية التي تغطي تكاليف التشغيل، ولا يضمن تلبية طلب الشركات ومالكي المحامص في الخارج. ولذلك، يضطر المصدرون اليمنيون إلى زيادة هامش الربح في كل وحدة إنتاجية ليتمكنوا من تحقيق أرباح كافية، إلا أن هذا الهامش يظل معرضًا للانخفاض دائمًا بسبب منافسة أنواع البن الأخرى للبن اليمني.

من جهة أخرى، فإن ارتفاع الطلب في البلدان المجاورة لليمن وتوفر قدرة شرائية قوية للمستهلكين في هذه البلدان،

إضافة إلى وجود شبكة طرق وبنية تحتية قوية في بلدان الجوار، يوفر فرصاً قوية للمصدرين اليمنيين لتصدير البن اليمني إلى أسواق الخليج وغيرها من الأسواق. إذا تمكنوا من التغلب على العقبات والتحديات التي تواجههم، يمكنهم الاستفادة من عائدات تصدير وبيع البن لتوفير العملة الصعبة وزيادة الناتج القومي المحلي.

كما تم الإشارة إلى ذلك في بداية هذه التوصيات، فقد تم بناء التوصيات تدريجياً بدءاً من مرحلة الإنتاج لضمان مخرجات إنتاج عالية الجودة من محصول البن، ومطابقة للمواصفات القياسية للجودة في الأسواق المستهدفة، وبأسعار مناسبة وكميات تجارية تسمح للمصدرين بالحصول على ميزة تنافسية وهامش تسويقي جيد في أسواق التصدير. أما التوصيات التالية لهذه المرحلة، وهي مرحلة التجارة والتصدير، فهي استكمال لباقي حلقات سلسلة قيمة البن، حتى تتمكن من معالجة كامل الفجوات والتحديات في قطاع البن وصولاً إلى المستهلك النهائي. لن يكون هناك أثر فعال ومستدام من تنفيذ إصلاحات أو معالجات في مرحلة معينة دون غيرها. كما أن التوصيات أدناه المعنية بمرحلة التجارة والتصدير لن تكون ذات فعالية إذا تم تجاهل التوصيات السابقة لبقية الفاعلين في القطاع في مرحلة الإنتاج، والجهات الداعمة، والمؤسسات الحكومية.

• **الدعم الفني والتدريب والتأهيل:** بمختلف الجوانب المالية والفنية والتسويقية وبناء العلامات التجارية ومتطلبات

التصدير والظروف المثالية للتخزين والنقل، ويشمل ذلك أيضاً دعم المصدرين للحصول على شهادات الاعتماد الدولية مثل شهادة الممارسات الجيدة في التصنيع GMP وشهادة الايزو 9001 والايزو 22000 والهااسب HACCP والدعم الفني للحصول على شهادات المنشأ للمنتج وفحوصات الجودة الخاصة بالبن، وايضا تقديم الارشاد للمصدرين حول متطلبات وشروط الولوج الى الاسواق الاجنبية الاقليمية والدولية عبر نشرات ارشادية توضح الحد الأدنى من متطلبات دخول منتج البن الى هذه البلدان. يتضمن التدريب ايضا مجموعة من الجوانب الفنية المتعلقة بتحضير التوليفات **lendB** وكيفية عمل توازن بين الانواع سواء التوليفات المحضرة من انواع مختلفة من البن اليمني او التوليفات بين انواع من البن اليمني وانواع اخرى غير يمنية، بالشكل الذي يساعد على تحسين وصول البن اليمني بأسعار مناسبة لكافة فئات المستهلكين، إذ ان في العادة يتم عمل التوليفات بين انواع عالية الجودة غالية الثمن وانواع اقل جودة رخيصة الثمن من اجل تحقيق توازن في السعر ومن ناحية اخرى الحصول على توليفة ذات صفات

ممتازة من حيث المذاق والجودة. الى جانب ذلك سيكون من المهم دعم التجار والمصدرين للحصول على دورات تدريبية خاصة بالبن مثل دورات تقييم البن الاخضر Green been ودورات في التقييم الحسي للقهوة والتحميص واي دورات اخرى متخصصة ومعتمدة من منظمة القهوة المختصة SCA.

• **زيادة انتاج البن:** من أبرز التحديات التي تواجه التجار هو قلة الناتج

المحلي من البن اليمني، هذا الامر يجعل من تكاليف الانتاج السنوية لوحدة الانتاج عالية، بمعنى اخر، ان المصدر عندما يقوم بتصدير 100 طن من البن سنويا يمكن ان يكتفي بوضع نسبة فائدة تعادل 10% مثلا على كامل الانتاج في حين لو ان كمية التصدير المتاحة سنويا لا تتجاوز 10 او 15 طن فهذا يفرض على المصدر فرض هامش ربح يصل في بعض الاحيان الى 50% من قيمة الانتاج وذلك بهدف تغطية التكاليف الإنتاجية وتحقيق ارباح مناسبة. ولذلك وحتى الشركات الكبيرة التي دخلت حديثاً الى سوق البن برؤوس اموال



صورة 11 منتج حديثة من مركز قشر البن "المصدر":
الصفحة الرسمية لشركة جود فلايفر على Facebook

ضخمة واجهت مشكلة في تغطية نفقاتها بالرغم من سعيها الحثيث لتجميع كميات كبيرة من البن الا انه في الاخير لم تكن هذه الكميات كافية لتغطية تكاليف الانتاج. من جانب اخرى فان رفع هامش الربح يزيد من صعوبة التسويق ويضع المصدر في موقع صعب امام بقية انواع البن الاخر. ولذلك ومن اجل زيادة الانتاج يمكن للمصدرين الدخول باستثمارات واسعة لزراعة البن في مزارع نموذجية كبيرة يتم فيها التركيز على التوسع الافقي بزراعة اكر رقعة ارض ممكنة بشكل نموذجي يساعد انتاج بن عالية الجودة والتوسع الراسي باتباع نظم زراعة حديثة تساعد على الحصول على اعلى انتاج ممكن في واحدة المساحة. ان توجه التجار في الاستثمار في قطاع زراعة البن سيسجع صغار المنتجين على الاهتمام اكثر بزراعة البن كما ان هذه المزارع الاستثمارية ستكون نموذج للأخرين للاقتداء بها واتباع نفس النهج لتحقيق اعلى انتاجية وباقل التكاليف الممكنة.

- **تطوير الامكانيات الفنية والمادية للتجار لتنويع الانتاج وابتكار منتجات جديدة:** ومنها على سبيل المثال منتجات القهوة سريعة التحضير وقهوة الحليب والتي يمكن ان يدخل في انتاجها حبوب البن الاقل جودة. كما يمكن تنويع هذه المنتجات بين منتجات القهوة الساخنة والباردة. وبالإضافة الى ذلك يمكن الاستفادة من تحضير وتصنيع منتجات مختلفة للقشر كمشروبات او مركزات وهنا بعض المشاريع الريادية في اليمن والتي بدأت في هذا المضمار بتصنيع مركزات من منتج القشر يسوق ويحضر كمشروب بارد ويمكن ايضا اضافة كثير من النكهات الى هذا المشروب. وهذه المنتجات باختلافها وتنوعها تضيف ميزات متنوعة للتسويق وزيادة الاستهلاك وتوسيع فرص التسويق خصوصا مع انخفاض اسعار البيع لحبوب البن الصافي وايضا انخفاض اسعار القشر في الاعوام الاخيرة. وتحتاج هذه المنتجات بجانب التدريب والتأهيل على انتاجها الى خطوط انتاج وخطة تسويقية وترويج لها سواء داخل المحافظات اليمنية او حتى عند تصديرها الى الخارج.
- **دعم التجار والمصدرين للحضور والمشاركة الفعالة بالمعارض الدولية للقهوة:** ولا يقتصر هذا الدعم على اصال المصدرين الى المعارض الدولية وتسجيل حضورهم فيها. بل يمتد الدعم لتجهيز وتأهيل هؤلاء التجار والمصدرين ليكونوا حاضرين وبفعالية عالية. مجهزين بكميات كافية من البن اليمني عالي الجودة للتسويق في المعرض ومهيئين تسويقيا للمعرض وبأساليب مخاطبة الشركات والعملاء الاجانب من خلال كل وسائل التخاطب والتواصل. ومؤهلين للترويج والتحديث عن البن اليمني ومميزاته. كما يجب ان تحظى هذه المعارض بدعم من الجهات الحكومية والمعنية. او دعم
- الجناح اليمني في المعارض الدولية من المنظمات الدولية ومن الحكومية لتشجيع المشاركة اليمنية وتسجيل حضور اليمن في المحافل الدولية للقهوة.
- **تقديم الدعم الفني للمصدرين في كيفية اجراء الدراسات السوقية وبناء العلامة التجارية:** بهدف تقييم الفرص الممكنة في الاسواق المستهدفة ودراسة الميزات التنافسية للمنتج المحلي وكيف يمكن ان يتم تسويقه وبناء علامة تجارية موثوقة عند المستهلك في الاسواق المستهدفة. وقد يكون الولوج لبعض الاسواق العالمية بمنتج نهائي صعبا الى حد ما نظرا لوجود شركات عالمية عملاقة مسيطرة على هذه الاسواق الا انه لا بد من البحث عن فرص للولوج الى هذه الاسواق بمنتجات منافسة بالسعر والجودة وايضا بالكميات التي يمكن توفيرها لتغطية الطلب المتوقع.
- **دعم تسهيل حصول التجار والمصدرين على الوثائق والتصاريح اللازمة للتصدير:** سواء من الجهات المعنية المحلية وذلك عبر ايجاد وسائل وطرق تسهل حصول التجار عليها بدون قيود او تحديات ما لم يخلوا بشروط هذه التصاريح والوثائق او من الجهات المعنية في البلد المستورد عن طريق توفيق الاتفاقيات الدولية التي تسهل عبور منتجات البن الخام او نهائية عبر المنافذ بشكل أسرع وأسهل.

- **تعزيز الثقة بين المصدرين والتكتلات الانتاجية وانشاء الاتفاقيات الرسمية واتباع نهج الزراعة التعاقدية:**

وهذه هي الوجه الاخر للتوصية التي ذكرت في مرحلة الدعم، إذ ان المصدرين والتجار هم الطرف الثاني في هذه الاتفاقيات ويجب ان يعرفوا ما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات ضمن هذه الاتفاقيات والعقود وكيف يمكن ان تسهل من حصولهم على كميات كبيرة من الانتاج عالي الجودة والمطابق للمواصفات القياسية، وبأسعار محددة متفق عليها مسبقا وما لذلك من فوائد لهم لتسهيل اجراءات التصدير وايضا تعزيز الميزة التنافسية لمنتجاتهم عند المنافسة في الاسواق الخارجية المليئة بأصناف البن الخام او المصنع المستورد من مختلف البلدان. ويمكن تكييف هذه العقود بما يتلاءم مع المصدرين والمنتجين على حدا سواء وتكون هذه العقود مستندة في تسعير الانتاج للمتغيرات العالمية في اسعار البورصة العالمية وتتأثر بالعرض والطلب، اي انها ليست بالضرورة ان تضع اسعار محددة لكل السنوات بل يمكن ايجاد الية للتسعير بحيث يتم تسعير البن في بداية كل موسم او حتى تسعير مرن يستند على معلومات معينة يتم بناء عليها تحديث اسعار البن من وقت الى اخر بما يضمن عدم خسارة كل أطراف العقد.

- **تأطير المصدرين والتجار ضمن تكتلات نقابية او اتحادية:** يكون هدفها معالجة التحديات التي تواجه المصدرين

وتعزز علاقتهم بباقي التكتلات التعاونية في قطاع البن، كما يمكن ان يكون لهذا التكتلات دورا في تسويق منتجات البن اليمني في الاسواق الاقليمية والدولية والمشاركة في معارض الغذاء والزراعة الدولية والعمل على زيادة صادرات اليمن من البن. ويمكن لهذا التكتل من انشاء مكتب تسويق اقليمي يهدف الى البحث المستمر في السوق ورصد وتحليل الطلب والعرض في الاسواق العالمية ووضع الخطط التسويقية السنوية وتطوير استراتيجيات للتوزيع والترويج بالاستفادة من اختلاف مواسم الانتاج التي تمتلكها. كما يمكن ان يربط بين التجار فيما بينهم للتعاون في توفير كميات تجارية للشحن وتلبية طلب كبار الشركات التي في بعض الاحيان تطلب كميات من البن يكون التاجر الواحد غير قادر على توفيرها، ولكن ومع التعاون يمكن توفير كميات تجارية يمكن اولا نقلها بأسعار مناسبة جدا وفي نفس الوقت تلي احتياجات المستوردين.

إن نجاح سلسلة القيمة لمنتج معين لا يعتمد بشكل اساسي على احد الفاعلين فيها، وانما على يعتمد على مدى تحقيق جميع الفاعلين في سلسلة القيمة على منفعة عائدة عليه تضمن له الاستمرار والجدوى الاقتصادية، ولذلك فان تحقيق احد الفاعلين لفائدة كبيرة على حساب الفاعلين الاخرين قد يؤدي الى توقف او خلل في القطاع وتدهور للإنتاج، ومن هذا المنظور عمل فريق الدراسة على تشخيص قطاع البن في كافة مراحل الانتاج للخروج برؤية واضحة تساعد على صياغة توصيات شاملة تساعد ان تم تطبيقها وفق خطة مدروسة على تحسين وتعزيز انتاج البن في اليمن وزيادة الصادرات.

قائمة المراجع

- الاحصاء الزراعي - [Book] صنعاء: وزارة الزراعة والري، 2015.
- الاحصاء الزراعي - [Book] صنعاء: وزارة الزراعة والري، 2021.
- الاحصاء الزراعي كتاب الاحصاء الزراعي السنوي - [Book] صنعاء: الجمهورية اليمنية - وزارة الزراعة والري - الادارة العامة للإحصاء والمعلومات الزراعية، 2020.
- الباشا عبد الرحمن and **المجاهد عبد الحميد** تقييم الوضع الحالي لتسويق البن محليا وخارجيا. 2010. [Report].
- الثور عبد الملك قاسم [et al.]** استراتيجية تنمية محصول البن - [Report] صنعاء: وزارة الزراعة والري، 2020.
- الثور عبد الملك قاسم** الزراعة في اليمن - [Report] صنعاء: الإدارة العامة للإرشاد الزراعي - وزارة الزراعة والري، 2019.
- المركز الوطني للمعلومات** // [Online] الصادرات اليمنية- <https://yemen-nic.info/alyemenexpert/exports/>. - 28 3 2024.
- المركز الوطني للمعلومات** المركز الوطني للمعلومات - الجمهورية اليمنية // [Online] الزراعة في اليمن - 28 3 2024. - https://yemen-nic.info/agri/agrin_yemen/.
- بنين عبد الرحمن** مطبوعة في مقياس دراسة السوق [كتاب]. - الجزائر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - جامعة لويسبي على - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2021.
- حاتم محمد صالح** سوق اليمن الزراعي البيطري // [Online] زراعة المحاصيل النقدية في اليمن - بيئة خصبة ومردود اقتصادي كبير. <https://www.ym-agrivet.net/?content=3&article=4296>. - 38 2 2024.
- حنيش علي صالح [et al.]** أثر محددات زراعة البن في الجمهورية اليمنية على تدني مستوى الإنتاج دراسة اقتصادية تحليلية للفترة [Journal] (1990-2014) مجلة جامعة البيضاء، 1146-1160. - 2023.
- عدن الغد** شركة قهوة القمة تدخل اليمن في منافسة تاريخية بالمزاد العالمي لنخبة البن اليمني : [s.l.]. - [Report] عدن الغد، 2023.
- علوان عبد الله سالم and الشرحي خليل سالم** التنمية الزراعية والبحوث ونقل التكنولوجيا في الجمهورية اليمنية // [News Article] المنظمة العربية للتنمية الزراعية. 209-204. - 2012.
- وزارة الزراعة والري** مشروع تعزيز الانتاجية الزراعية لأصحاب الحيازات الصغيرة في الجمهورية اليمنية // [News Article] الجمهورية اليمنية - وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2015.

قائمة الملحقات

مرحلة الانتاج - نقاط القوة						
نقاط سوات (م) SWOT من COUNTA	نقاط سوات (م) SWOT من COUNTA	تصنيف سوات وفق باسئال (PESTLEI) (م)	تصنيف سوات وفق المرحلة (م)	تصنيف سوات بشكل عام (م)	نقاط سوات SWOT (م)	نوع نقطة سوات (م)
33%	78	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المعالجات	2. Technical - فني	1.نقطة_قوى الخبرة الجيدة في زراعة محصول البن	1.نقطة_قوى
21%	48	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	3. Financial - مالي	1.نقطة_قوى ملكية الارض الزراعية	
6%	15	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المخرجات	2. Technical - فني	1.نقطة_قوى جودة عالية لمحصول البن	
5%	12	7. Environmental - بيئية	مرحلة المدخلات	3. Financial - مالي	1.نقطة_قوى امتلاك ارض زراعية خصبه	
5%	11	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المعالجات	2. Technical - فني	1.نقطة_قوى الخبرة في عملية التجفيف	
4%	9	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	1.نقطة_قوى الخبرة الجيدة في المبيدات والأسمدة	
3%	8	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المخرجات	2. Technical - فني	1.نقطة_قوى خبره جیده بعملية جني محصول البن	
3%	8	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	1.نقطة_قوى القدرة على التشتيل الذاتي	
3%	6	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المخرجات	1. Administrative - اداري	1.نقطة_قوى الخبرة الجيدة في تسويق البن	
2%	5	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	1.نقطة_قوى استخدام الأسمدة البلدية	
2%	4	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	3. Financial - مالي	1.نقطة_قوى وجود ايادي عامله من الأسرة	
2%	4	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المعالجات	3. Financial - مالي	1.نقطة_قوى وجود ايادي عامله في الأسرة	
2%	4	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المعالجات	2. Technical - فني	1.نقطة_قوى الخبرة في تخمير السماد البلدي	
2%	4	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المخرجات	3. Financial - مالي	1.نقطة_قوى احقق مردود مالي من البن	
1%	3	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	3. Financial - مالي	1.نقطة_قوى وجود ميزانية تشغيلية	
1%	3	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	1.نقطة_قوى امتلاك برکه لتجميع المياه	
1%	2	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	1.نقطة_قوى توفر الأسمدة البلدية	
1%	2	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المدخلات	3. Financial - مالي	1.نقطة_قوى امتلاك سُتلات البن	
1%	2	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المدخلات	3. Financial - مالي	1.نقطة_قوى امتلاك ادوات زراعية حديثه	
1%	2	4. Socio-Cultural - اجتماعية-ثقافية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	1.نقطة_قوى استبدال شجرة القات بالبن	
0%	1	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	1.نقطة_قوى امتلاك حراثة صغيره	
0%	1	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	1.نقطة_قوى امتلاك ارضي زراعية لتوسع في زراعة البن	
0%	1	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المدخلات	3. Financial - مالي	1.نقطة_قوى قدره على توفير عماله في المواسم	
100%	233					الإجمالي 1. نقطة قوى
100%	233					الإجمالي العام

مرحلة الانتاج - نقاط الضعف							
نقاط سوات (م) SWOT	نقاط سوات (م) SWOT	تصنيف سوات وفق باسستال (PESTLEI) (م)	تصنيف سوات (م) وفق المرحلة	تصنيف سوات بشكل عام (م)	نقاط سوات SWOT (م)	نوع نقطة سوات (م)	
%26	47	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف عدم امتلاك شبكة ري حديثه	2. نقطة_ضعف	
%19	35	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المعالجات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف عدم امتلاك أسرة التجفيف		
%17	31	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	3. Financial - مالي	2. نقطة_ضعف ضعف الميزانية التشغيلية		
%6	11	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف عدم وجود خزان لحصاد الامطار		
%5	9	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف عدم امتلاك الارض		
%4	7	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المعالجات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف قلة الخبرة في مكافحة الآفات		
%4	7	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف استخدام الادوات الزراعية البدائية		
%2	4	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف عدم امتلاك حراثة صغيره		
%2	3	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المخرجات	1. Administrative - اداري	2. نقطة_ضعف قلة الخبرة في تخزين البن		
%2	3	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف الاستخدام العشوائي للمبيدات		
%1	2	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المخرجات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف قلة انتاج محصول البن		
%1	2	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المعالجات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف قلة الاهتمام بالتقليم		
%1	2	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف قلة الارض الصالحة للزراعة		
%1	2	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	2. نقطة_ضعف قلة استخدام السماد البلدي		
%1	2	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف غرس اصناف غير ملائمة لأجواء البيئة		
%1	2	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	3. Financial - مالي	2. نقطة_ضعف عدم وجود ايادي عامله من الأسرة		
%1	2	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المخرجات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف عدم الاهتمام بمعايير جودة البن		
%1	1	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف يعتمد على الري المطري		
%1	1	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المعالجات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف قلة اهتمام المزارع في زراعة الحقول		
%1	1	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف قلة الخبرة في عملية التشتيل الذاتي		
%1	1	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف قلة الخبرة الجيدة في زراعة البن		
%1	1	4. Socio-Cultural - اجتماعية-ثقافية	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	2. نقطة_ضعف عدم وجود عامل ذو خبره		
%1	1	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المعالجات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف عدم وجود خبره في التجفيف		
%1	1	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المعالجات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف عدم وجود أسرة التجفيف		
%1	1	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف عدم امتلاك وسيلة نقل		
%1	1	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المخرجات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف عدم امتلاك مخزن		
%1	1	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف عدم استخدام اسمدة اليوريا		
%1	1	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف العشوائية في الري		
%100	182						الإجمالي 2. نقطة ضعف

الإجمالي العام		182	%100
مرحلة الانتاج - نقاط الفرص			
نوع نقطة سوات (م)	نقاط سوات SWOT (م)	تصنيف سوات وفق المرحلة (م)	تصنيف سوات وفق باستال (PESTLEI) (م)
نقاط سوات SWOT (م)	تصنيف سوات SWOT (م)	تصنيف سوات بشكل عام (م)	تصنيف سوات SWOT (م)
3. فرصة	3. فرصة تميز المنطقة بالمناخات المناسبة	2. Technical - فني	7. Environmental - بيئية
3. فرصة	3. فرصة توجّه الدولة لدعم القطاع الزراعي	2. Technical - فني	3. Economical - اقتصادية
3. فرصة	3. فرصة وجود جمعية خاصة بمزارعين البن	1. Administrative - اداري	4. Socio-Cultural - اجتماعية-ثقافية
3. فرصة	3. فرصة زيادة الطلب على البن	3. Financial - مالي	3. Economical - اقتصادية
3. فرصة	3. فرصة طلب التجار للبن الاخضر	2. Technical - فني	3. Economical - اقتصادية
3. فرصة	3. فرصة وجود داعمين لقطاع البن	3. Financial - مالي	3. Economical - اقتصادية
3. فرصة	3. فرصة توجّه المجتمع نحو زراعة محصول البن	2. Technical - فني	4. Socio-Cultural - اجتماعية-ثقافية
3. فرصة	3. فرصة وجود قوانين ولوائح لتنظيم القطاع الزراعي	1. Administrative - اداري	5. Legal - قانونية
3. فرصة	3. فرصة توجّه الدولة لدعم مزارعين البن	2. Technical - فني	1. Institutional - مؤسسي
3. فرصة	3. فرصة تسويق البن عبر الجمعية	3. Financial - مالي	3. Economical - اقتصادية
3. فرصة	3. فرصة توجّه الدولة نحو التوسع في زراعة البن	2. Technical - فني	1. Institutional - مؤسسي
3. فرصة	3. فرصة وجود مكتب زراعه في المديرية	1. Administrative - اداري	1. Institutional - مؤسسي
3. فرصة	3. فرصة توجّه الدولة لتطبيق قانون منع استيراد البن	2. Technical - فني	5. Legal - قانونية
3. فرصة	3. فرصة وجود ارض زراعية لتوسع بزراعة البن	3. Financial - مالي	3. Economical - اقتصادية
3. فرصة	3. فرصة وجود ايادي عاملة من الشباب في المنطقة	1. Administrative - اداري	4. Socio-Cultural - اجتماعية-ثقافية
3. فرصة	3. فرصة دعم المزارعين بثبوتات البن من قبل الدولة	2. Technical - فني	1. Institutional - مؤسسي
3. فرصة	3. فرصة وجود مشتل محلي لمنظمة وي 30	2. Technical - فني	1. Institutional - مؤسسي
3. فرصة	3. فرصة وجود غيل لري البن	2. Technical - فني	7. Environmental - بيئية
3. فرصة	3. فرصة تعاون المنافسين	1. Administrative - اداري	3. Economical - اقتصادية
3. فرصة	3. فرصة الري عبر الامطار الموسمية	1. Administrative - اداري	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية
3. فرصة	3. فرصة اقامة دورات دوريه من وزارة الزراعة	2. Technical - فني	4. Socio-Cultural - اجتماعية-ثقافية
3. فرصة	3. فرصة اقامة المبادرات المجتمعية لإصلاح الارضي الزراعي	1. Administrative - اداري	1. Institutional - مؤسسي
3. فرصة	3. فرصة وجود حاجز مائي	1. Administrative - اداري	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية
3. فرصة	3. فرصة توزيع مبيدات خدميه من مكتب الزراعة	2. Technical - فني	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية
الإجمالي 3. فرصة	257	%100	

مرحلة الانتاج - نقاط التهديدات						
COUNTA من نقاط سوات (م) SWOT	COUNTA من نقاط سوات (م) SWOT	تصنيف سوات وفق باسستال (PESTLE) (م)	تصنيف سوات وفق المرحلة (م)	تصنيف سوات بشكل عام (م)	نقاط سوات SWOT (م)	نوع نقطة سوات (م)
23%	55	5. Legal - قانونية	مرحلة المخرجات	3. Financial - مالي	4. تهديد عدم تطبيق قانون منع استيراد البن	4. تهديد
22%	53	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المخرجات	3. Financial - مالي	4. تهديد انخفاض سعر البن	
9.96%	24	7. Environmental - بيئية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	4. تهديد شحة المياه	
6%	15	7. Environmental - بيئية	مرحلة المخرجات	2. Technical - فني	4. تهديد انتشار الامراض الفطرية والحشرية	
5%	13	7. Environmental - بيئية	مرحلة المخرجات	2. Technical - فني	4. تهديد انتشار حشرة الخارز	
5%	12	7. Environmental - بيئية	مرحلة المخرجات	2. Technical - فني	4. تهديد تقلب الظروف الجوية	
5%	11	7. Environmental - بيئية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	4. تهديد انجراف الاراضي الزراعية	
4%	10	7. Environmental - بيئية	مرحلة المخرجات	2. Technical - فني	4. تهديد موت بعض اشجار البن	
4%	10	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	3. Financial - مالي	4. تهديد ارتفاع اسعار المشتقات النفطية	
3%	7	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المخرجات	2. Technical - فني	4. تهديد عدم وجود مصدات لحماية الارضي الزراعية من السيول	
3%	7	1. Institutional - مؤسسي	مرحلة المخرجات	1. Administrative - اداري	4. تهديد تزايد المنافسين	
2%	6	1. Institutional - مؤسسي	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	4. تهديد عدم وجود جمعيات	
2%	5	1. Institutional - مؤسسي	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	4. تهديد عدم وجود ارشاد زراعي	
1%	2	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المخرجات	2. Technical - فني	4. تهديد عدم وجود مركز لبيع البن	
1%	2	4. Socio-Cultural - اجتماعية-ثقافية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	4. تهديد عدم وجود عماله ماهره في المنطقة	
1%	2	5. Legal - قانونية	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	4. تهديد عدم توفر التسهيلات للمزارعين	
1%	2	4. Socio-Cultural - اجتماعية-ثقافية	مرحلة المخرجات	1. Administrative - اداري	4. تهديد انعدام التعاون بين المنافسين	
0%	1	7. Environmental - بيئية	مرحلة المخرجات	2. Technical - فني	4. تهديد وعورة الطريق للسوق	
0%	1	1. Institutional - مؤسسي	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	4. تهديد عدم وجود جمعية زراعية	
0%	1	5. Legal - قانونية	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	4. تهديد صعوبات الحصول على بعض الأسمدة	
0%	1	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	3. Financial - مالي	4. تهديد ارتفاع اسعار الصرف	
0%	1	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	3. Financial - مالي	4. تهديد ارتفاع اسعار المبيدات والأسمدة	
100%	241					الإجمالي 4. تهديد
100%	241					الإجمالي العام

مرحلة التجارة - نقاط القوة						
COUNTA من نقاط سوات (م) SWOT	COUNTA من نقاط سوات (م) SWOT	تصنيف سوات وفق باستانال (PESTLEI) (م)	تصنيف سوات وفق المرحلة (م)	تصنيف سوات بشكل عام (م)	نقاط سوات SWOT (م)	نوع نقطة سوات (م)
						1. نقطة قوی يوجد لدينا جميع مستلزمات العمل لإنتاج البن ومعالجته وتصديره
8%	4	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	1. نقطة قوی نمتلك هيكل اداري متكامل وواضح المهام	1. نقطة قوی
8%	4	1. Institutional - مؤسسي	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	1. نقطة قوی نمتلك خبرة قديمة في العمل	
8%	4	1. Institutional - مؤسسي	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	1. نقطة قوی نمتلك مركز انتاج ومعالجة	
6%	3	1. Institutional - مؤسسي	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	1. نقطة قوی وجود كادر مؤهل	
4%	2	1. Institutional - مؤسسي	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	1. نقطة قوی نحن منتجون ونمتلك مزارعنا الخاصة بنا	
4%	2	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	1. نقطة قوی مصدر الانتاج من مزارعي الخاصة ومزارع أقرباتي كذلك يمكن الشراء من الغير	
4%	2	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	1. نقطة قوی جودة المعالجات والطحن الذي نقوم به في مطاحنا	
4%	2	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المعالجات	2. Technical - فني	1. نقطة قوی المنشآت مزودة بأحدث الآلات والأجهزة الحديثة	
4%	2	1. Institutional - مؤسسي	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	1. نقطة قوی أقوم بتعبئة البن المطحون في اكياس بأحجام صغيرة تناسب القدرة الشرائية للمواطنين	
4%	2	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المعالجات	2. Technical - فني	1. نقطة قوی يوجد لدينا آلة تقشير وفرز للبن	
2%	1	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	1. نقطة قوی يوجد لدينا آلة تقشير وعبوات تغليف	
2%	1	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	1. نقطة قوی ننتج كمية كبيرة من البن من مزارعنا الخاصة	
2%	1	1. Institutional - مؤسسي	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	1. نقطة قوی نمتلك مندوبي مبيعات في الخارج يعملون كوكلاء لنا	
2%	1	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	1. نقطة قوی نمتلك منتجات خاصة بمتجرنا لا توجد في أي مكان آخر	
2%	1	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المخرجات	2. Technical - فني	1. نقطة قوی نقوم بزيارة مواقع انتاج البن في كل المحافظات قبل الشراء	
2%	1	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	1. نقطة قوی نقوم بأحدث المعالجات وبأحدث الأساليب وباستخدام أفضل الأجهزة والتقنيات الحديثة	
2%	1	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المعالجات	2. Technical - فني	1. نقطة قوی نعمل حسب المعايير والمواصفات الدولية	
2%	1	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المخرجات	1. Administrative - اداري	1. نقطة قوی تتميز بتسويق البن المختص عالي الجودة الى كل من السعودية واليابان	
2%	1	1. Institutional - مؤسسي	مرحلة المعالجات	1. Administrative - اداري	1. نقطة قوی مؤسستي مرتبطة مع عدة تجمعات انتاجيه من المزارعين	

1.نقطة_قوى قدره على التواصل مع الخارج والتسويق الالكتروني	1.1 - Administrative - اداري	مرحلة المخرجات	3. Economical - اقتصادية	1	2%	
1.نقطة_قوى عندي خبره في التسويق الالكتروني	2. Technical - فني	مرحلة المدخلات	1. Institutional - مؤسسي	1	2%	
1.نقطة_قوى خلق شركاه مع العملاء في الداخل والخارج	1. Administrative - اداري	مرحلة المعالجات	1. Institutional - مؤسسي	1	2%	
1.نقطة_قوى خبرة في إدارة المشاريع	2. Technical - فني	مرحلة المدخلات	1. Institutional - مؤسسي	1	2%	
1.نقطة_قوى ثقة العملاء في جودة عملنا	2. Technical - فني	مرحلة المخرجات	3. Economical - اقتصادية	1	2%	
1.نقطة_قوى تطوير وتأهيل المحل	2. Technical - فني	مرحلة المدخلات	3. Economical - اقتصادية	1	2%	
1.نقطة_قوى إنتاج منتجات جديدة من البن. مثل شراب القشر البارد والقهوة المثلجة	2. Technical - فني	مرحلة المعالجات	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	1	2%	
1.نقطة_قوى أمتلك مركز للمعالجة والعمل حسب متطلبات السوق	1. Administrative - اداري	مرحلة المدخلات	3. Economical - اقتصادية	1	2%	
1.نقطة_قوى امتلك الخبرة العلمية والتقنية في تقديم المعلومات عن البن بطريقة ممتازة	2. Technical - فني	مرحلة المدخلات	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	1	2%	
1.نقطة_قوى أمتلك ادوات ضبط الجودة كوني حاصل على شهادة متذوق صادره من جهات رسميه عالمية	1. Administrative - اداري	مرحلة المدخلات	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	1	2%	
1.نقطة_قوى القدرة على التواصل مع الجهات ذات العلاقة	1. Administrative - اداري	مرحلة المعالجات	1. Institutional - مؤسسي	1	2%	
1.نقطة_قوى التصدير الى معظم انحاء العالم	1. Administrative - اداري	مرحلة المخرجات	3. Economical - اقتصادية	1	2%	
1.نقطة_قوى البيع المباشر يؤدي إلى مردود سريع	3. Financial - مالي	مرحلة المخرجات	3. Economical - اقتصادية	1	2%	
1.نقطة_قوى أقوم بالتذوق وأستطيع التفريق بين البن المختص والبن التجاري واختار الافضل	2. Technical - فني	مرحلة المعالجات	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	1	2%	
الإجمالي 1. نقطة قوى					52	100%
الإجمالي العام					52	100%

مرحلة التجارة - نقاط الضعف						
COUNTA من نقاط سوات SWOT (م)	COUNTA من نقاط سوات SWOT (م)	تصنيف سوات وفق باستال (PESTLE) (م)	تصنيف سوات وفق المرحلة (م)	تصنيف سوات بشكل عام (م)	نقاط سوات SWOT (م)	نوع نقطة سوات (م)
14%	4	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	2. نقطة_ضعف ضعف رأس المال	2. نقطة_ضعف
14%	4	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	3. Financial - مالي	2. نقطة_ضعف ضعف القدرة الشرائية والسيولة اللازمة لشراء الكميات اللازمة من البن	
7%	2	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	2. نقطة_ضعف عدم توفر آلة التحميص	
7%	2	2. Technological-Technical - تكنولوجيا- فنية	مرحلة المخرجات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف عدم الحصول على شهادات اعتماد دولية أو شهادات حماية الصحة النباتية	
7%	2	1. Institutional - مؤسسي	مرحلة المعالجات	1. Administrative - اداري	2. نقطة_ضعف ضعف العمل الفني وعدم توفير وسائل الإنتاج الحديثة	
4%	1	1. Institutional - مؤسسي	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف لا يوجد لدي الجمعية وسائل تقنية حديثة لمعالجة البن	
4%	1	1. Institutional - مؤسسي	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	2. نقطة_ضعف قصور في اللوائح والإجراءات المنظمة للعمل	
4%	1	2. Technological-Technical - تكنولوجيا- فنية	مرحلة المعالجات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف غياب جانب التدريب والتأهيل الإداري والفني للمزارعين والمنتجين	
4%	1	2. Technological-Technical - تكنولوجيا- فنية	مرحلة المعالجات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف عدم وجود مختص تذوق في المؤسسة	
4%	1	2. Technological-Technical - تكنولوجيا- فنية	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	2. نقطة_ضعف عدم توفر الآلات (آلة التقشير - آلة التحميص)	
4%	1	2. Technological-Technical - تكنولوجيا- فنية	مرحلة المعالجات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف عدم توفر أساليب حديثة للجني والتجفيف	
4%	1	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المخرجات	1. Administrative - اداري	2. نقطة_ضعف عدم القدرة على التصدير للخارج	
4%	1	2. Technological-Technical - تكنولوجيا- فنية	مرحلة المعالجات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف ضعف جودة البن المحمص عند الغير	
4%	1	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المعالجات	3. Financial - مالي	2. نقطة_ضعف ضعف الميزانية التشغيلية	
4%	1	1. Institutional - مؤسسي	مرحلة المعالجات	1. Administrative - اداري	2. نقطة_ضعف ضعف المهارات الإدارية والمالية في إدارة العمل	
4%	1	2. Technological-Technical - تكنولوجيا- فنية	مرحلة المعالجات	2. Technical - فني	2. نقطة_ضعف ضعف المعارف والمهارات الفنية حول طرق تخمير وتحضير البن	

2. نقطة_ضعف صعوبة التخاطب مع النساء العاملات في مجال البن	1. Administrative - اداري	مرحلة المدخلات	4. Socio-Cultural - اجتماعية-ثقافية	1	4%
2. نقطة_ضعف زيادة تكاليف التشغيل	3. Financial - مالي	مرحلة المدخلات	1. Institutional - مؤسسي	1	4%
2. نقطة_ضعف الآلات قديمة وتحتاج إلى تجديد	1. Administrative - اداري	مرحلة المعالجات	3. Economical - اقتصادية	1	4%
الإجمالي				28	100%
نقطة_ضعف					
الإجمالي العام				28	100%

مرحلة التجارة - نقاط الفرص						
COUNTA من نقاط سوات SWOT (م)	COUNTA من نقاط سوات SWOT (م)	تصنيف سوات وفق باستال (PESTLEI) (م)	تصنيف سوات وفق المرحلة (م)	تصنيف سوات بشكل عام (م)	نقاط سوات SWOT (م)	نوع نقطة سوات (م)
12%	8	1. Institutional - مؤسسي	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	3. فرصة_ انشاء مؤسسة تهتم بالبن وتسويقه	3. فرصة
12%	8	4. Socio-Cultural - اجتماعية-ثقافية	مرحلة المخرجات	1. Administrative - اداري	3. فرصة_ انتشار ثقافة تناول القهوة والمقاهي الراقية	3. فرصة
9%	6	5. Legal - قانونية	مرحلة المدخلات	3. Financial - مالي	3. فرصة_ منع استيراد البن الخارجي	3. فرصة
9%	6	6. Political - سياسية	مرحلة المخرجات	1. Administrative - اداري	3. فرصة_ قطاع البن يتوسع ويكبر كل سنه بسبب الدعم من الدولة والرغبة في العودة لزراعة البن	3. فرصة
7%	5	5. Legal - قانونية	مرحلة المخرجات	3. Financial - مالي	3. فرصة_ الإعفاءات الضريبية الممنوحة للمنتجات المصدرة	3. فرصة
7%	5	4. Socio-Cultural - اجتماعية-ثقافية	مرحلة المخرجات	1. Administrative - اداري	3. فرصة_ إقامة المهرجانات السنوية عن البن التي تسمح لنا بالتعارف وعرض وتسويق منتجاتنا وأنفسنا على المجتمع والمسؤولين في الدولة	3. فرصة
6%	4	2. Technological-Technical - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المعالجات	2. Technical - فني	3. فرصة_ ثقة العملاء في جودة عملنا	3. فرصة
4%	3	1. Institutional - مؤسسي	مرحلة المخرجات	1. Administrative - اداري	3. فرصة_ وجود عملاء ثابتين	3. فرصة
3%	2	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المخرجات	1. Administrative - اداري	3. فرصة_ وجود المزارد الوطني والمنصة الإلكترونية لبيع البن خارجيا	3. فرصة

3%	2	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المخرجات	2. Technical - فني	3.فرصة_ وجود المختبر الوطني للبن اليمني
3%	2	1. Institutional - مؤسسي	مرحلة المخرجات	2. Technical - فني	3.فرصة_ توفر ميزة ارجاع البضائع التي لم تباع
3%	2	4. Socio-Cultural - اجتماعية-ثقافية	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	3.فرصة_ توجه الدولة والمجتمع نحو زراعة ودعم مزارعي البن
3%	2	2. Technological-Technological - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المخرجات	2. Technical - فني	3.فرصة_ الجودة العالية للبن المحلي
3%	2	7. Environmental - بيئية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	3.فرصة_ التخلص من القات واستبداله بزراعة البن
1%	1	2. Technological-Technological - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المخرجات	2. Technical - فني	3.فرصة_ارتفاع أسعار القهوة المختصة مقارنة بالقهوة العادية
1%	1	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المخرجات	2. Technical - فني	3.فرصة_ وجود مؤسسة تدعم البن وكذلك جهات داعمة ظهرت مؤخرا
1%	1	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	3. Financial - مالي	3.فرصة_تشجيع المشاريع الصغيرة في مجال البن
1%	1	5. Legal - قانونية	مرحلة المخرجات	2. Technical - فني	3.فرصة_ مجال التصدير مفتوح
1%	1	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المخرجات	1. Administrative - اداري	3.فرصة_ حالة الثقة في السوق
1%	1	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	3. Financial - مالي	3.فرصة_ تشجيع المنشآت الصغيرة ورائدات الاعمال العاملات في مجال البن
1%	1	2. Technological-Technological - تكنولوجيا-فنية	مرحلة المخرجات	3. Financial - مالي	3.فرصة_ الجودة العالية للبن الذي نشتره
1%	1	1. Institutional - مؤسسي	مرحلة المخرجات	1. Administrative - اداري	3.فرصة_ التصدير الى معظم انحاء العالم
1%	1	6. Political - سياسية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	3.فرصة_ الأزمات احيانا تصنع الفرص الاقتصادية
1%	1	7. Environmental - بيئية	مرحلة المدخلات	3. Financial - مالي	3.فرصة_ اتساع مساحة الأراضي المزروعة
1%	1	4. Socio-Cultural - اجتماعية-ثقافية	مرحلة المدخلات	3. Financial - مالي	3.فرصة_ امكانية تحسين مستوى المعيشة عند الاهتمام بالبن
100%	68				الإجمالي 3.فرصة
100%	68				الإجمالي العام

مرحلة التجارة - نقاط التهديد						
COUNTA من نقاط سوات SWOT (م)	COUNTA من نقاط سوات SWOT (م)	تصنيف سوات وفق (PESTLEI) (م)	تصنيف سوات وفق المرحلة (م)	تصنيف سوات بشكل عام (م)	نقاط سوات SWOT (م)	نوع نقطة سوات (م)
10%	6	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	3. Financial - مالي	4. تهديد لا يوجد دعم او مساهمة من الجهات الداعمة لأنشطتنا الإنتاجية	4. تهديد
10%	6	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	3. Financial - مالي	4. تهديد عدم استقرار العملة المحلية	
10%	6	5. Legal - قانونية	مرحلة المخرجات	1. Administrative - اداري	4. تهديد تعقيد إجراءات استخراج تصاريح العمل وإجراءات التصدير	
7%	4	5. Legal - قانونية	مرحلة المخرجات	1. Administrative - اداري	4. تهديد السماح بدخول البن الخارجي الذي يسبب انخفاض سعر البن المحلي	
7%	4	6. Political - سياسية	مرحلة المخرجات	1. Administrative - اداري	4. تهديد اغلاق المنافذ	
5%	3	1. Institutional - مؤسسي	مرحلة المخرجات	1. Administrative - اداري	4. تهديد عدم وجود كيان واحد يضم جميع العاملين في قطاع البن ويرعى احتياجاتهم	
5%	3	7. Environmental - بيئية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	4. تهديد التغيرات المناخية	
5%	3	5. Legal - قانونية	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	4. تهديد احتمالية السماح بدخول البن والقشور الخارجي	
3%	2	6. Political - سياسية	مرحلة المخرجات	3. Financial - مالي	4. تهديد صعوبة تحويل المبالغ المالية من الخارج الى الداخل	
3%	2	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المخرجات	3. Financial - مالي	4. تهديد الغرامات المالية التي تفرضها الضرائب بسبب سوء الفهم لقانون الضرائب	
2%	1	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المخرجات	3. Financial - مالي	4. تهديد نقص السيولة المالية لدى المجتمع	
2%	1	7. Environmental - بيئية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	4. تهديد قلة حواجز وخزانات حصاد مياه الامطار	
2%	1	5. Legal - قانونية	مرحلة المخرجات	2. Technical - فني	4. تهديد عدم وجود قانون صارم يعاقب من يهربوا البن الخارجي	
2%	1	1. Institutional - مؤسسي	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	4. تهديد عدم كفاءة المسؤولين عن القطاع	
2%	1	4. Socio-Cultural - اجتماعية-ثقافية	مرحلة المخرجات	2. Technical - فني	4. تهديد ضعف ثقافة المستهلك حول البن المختص وارتفاع سعره	
2%	1	6. Political - سياسية	مرحلة المخرجات	2. Technical - فني	4. تهديد ضعف التوجه الإعلامي الداعم لقطاع انتاج البن	

4.تهديد_ صعوبة توفير المواد الأولية للتعبئة والتغليف	.1 Administrative - اداري	مرحلة المدخلات	.3 Economical - اقتصادية	1	%2
4.تهديد_ صعوبة الشحن	.1 Administrative - اداري	مرحلة المخرجات	.6 Political - سياسية	1	%2
4.تهديد_ صعوبة التنقل بين الأسواق في المحافظات	.1 Administrative - اداري	مرحلة المخرجات	.1 Institutional - مؤسسي	1	%2
4.تهديد_ حالة الحرب والحصار	.1 Administrative - اداري	مرحلة المخرجات	.6 Political - سياسية	1	%2
4.تهديد_ توقف العمل في الموانئ والشحن الجوي	.1 Administrative - اداري	مرحلة المخرجات	.6 Political - سياسية	1	%2
4.تهديد_ انخفاض سعر القشر بشكل كبير. وعدم القدرة على تصديره	.2 Technical - فني	مرحلة المخرجات	.2 Technological-Technical - تكنولوجيا- فنية	1	%2
4.تهديد_ انتاج المزارع قليل وبالتالي يرفض المزارع البيع بالاجل	.3 Financial - مالي	مرحلة المدخلات	.3 Economical - اقتصادية	1	%2
4.تهديد_ المخاطر الأمنية عند نقل البضائع بين المحافظات	.3 Financial - مالي	مرحلة المخرجات	.6 Political - سياسية	1	%2
4.تهديد_ التخوف من فرض تشريعات في المستقبل تعيق عملية التصدير	.1 Administrative - اداري	مرحلة المخرجات	.4 Socio-Cultural - اجتماعية-ثقافية	1	%2
4.تهديد_ الاستيراد والتصدير يتم بشكل عشوائي	.2 Technical - فني	مرحلة المخرجات	.2 Technological-Technical - تكنولوجيا- فنية	1	%2
4.تهديد_ ارتفاع تكاليف الإنتاج	.3 Financial - مالي	مرحلة المعالجات	.3 Economical - اقتصادية	1	%2
4.تهديد_ ارتفاع أسعار الطاقة الكهربائية	.2 Technical - فني	مرحلة المدخلات	.1 Institutional - مؤسسي	1	%2
4.تهديد_ اختراق الحسابات والهواتف والتحايل على الزبائن	.3 Financial - مالي	مرحلة المدخلات	.3 Economical - اقتصادية	1	%2
الإجمالي 4. تهديد				58	%100
الإجمالي العام				58	%100

مرحلة الدعم- نقاط القوة						
نقاط سوات (م) SWOT	نقاط سوات (م) SWOT	تصنيف سوات وفق باسئال (PESTLEI) (م)	تصنيف سوات وفق المرحلة (م)	تصنيف سوات بشكل عام (م)	نقاط سوات SWOT (م)	نوع نقطة سوات (م)
%21	3	.1 Institutional - مؤسسي	مرحلة المخرجات	.1 Administrative - اداري	1.نقطة_قوى القدرة على التواصل مع الجهات ذات العلاقة	1.نقطة_قوى
%21	3	.1 Institutional - مؤسسي	مرحلة المدخلات	.1 Administrative - اداري	1.نقطة_قوى اعضاء الجمعية من المزارعين يوفران كمية كبيرة من البن ذو جودة عالية	
%14	2	.1 Institutional - مؤسسي	مرحلة المدخلات	.1 Administrative - اداري	1.نقطة_قوى وجود كيان مؤسسي منظم للجمعية	
%14	2	.1 Institutional - مؤسسي	مرحلة المدخلات	.1 Administrative - اداري	1.نقطة_قوى نمتلك هيكل اداري متكامل وواضح المهام	
%7	1	.3 Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	.1 Administrative - اداري	1.نقطة_قوى نمتلك مركز انتاج ومعالجة	
%7	1	.3 Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	.3 Financial - مالي	1.نقطة_قوى تمتلك الجمعية رأس مال مناسب	
%7	1	.1 Institutional - مؤسسي	مرحلة المخرجات	.1 Administrative - اداري	1.نقطة_قوى القدرة على التعاقد مع تجار وشركات شراء البن	
%7	1	.1 Institutional - مؤسسي	مرحلة المخرجات	.1 Administrative - اداري	1.نقطة_قوى التعاقد مع تجار محليين لتصريف كامل لمحصول	
%100	14					
%100	14					الإجمالي العام

مرحلة الدعم- نقاط الضعف						
COUNT من A نقاط سوات SWOT (م)	COUNT من A نقاط سوات SWOT (م)	تصنيف سوات وفق باستال (PESTLE) (م)	تصنيف سوات وفق المرحلة (م)	تصنيف سوات بشكل عام (م)	نقاط سوات SWOT (م)	نوع نقطة سوات (م)
13%	2	2. Technological-Technical - تكنولوجيا- فنية	مرحلة المعالجات	2. Technical - فني	2.نقطة_ضعف لا يوجد لدي الجمعية وسائل تقنية حديثة لمعالجة البن	2. نقطة_ضعف
13%	2	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	3. Financial - مالي	2.نقطة_ضعف عدم وجود راس المال	
13%	2	1. Institutional - مؤسسي	مرحلة المدخلات	3. Financial - مالي	2.نقطة_ضعف عدم الالتزام بدفع اشتراكات الجمعية من قبل الأعضاء	
13%	2	1. Institutional - مؤسسي	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	2.نقطة_ضعف الكادر العامل غير مؤهل	
7%	1	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	3. Financial - مالي	2.نقطة_ضعف لا توجد إيرادات مالية للجمعية.	
6.67%	1	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	2.نقطة_ضعف لا تملك الجمعية مقرا لها	
7%	1	4. Socio-Cultural - اجتماعية-ثقافية	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	2.نقطة_ضعف غياب التنسيق بين مكونات المجتمع المحلي -الجمعية - الأهالي - السلطة المحلية	
7%	1	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	2.نقطة_ضعف عدم توفير المدخلات اللازمة والحديثة للإنتاج	
7%	1	2. Technological-Technical - تكنولوجيا- فنية	مرحلة المعالجات	2. Technical - فني	2.نقطة_ضعف عدم توفر مراكز تحفييف	
7%	1	2. Technological-Technical - تكنولوجيا- فنية	مرحلة المعالجات	2. Technical - فني	2.نقطة_ضعف عدم توفر أساليب حديثة للجني والتحفييف	
7%	1	4. Socio-Cultural - اجتماعية-ثقافية	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	2.نقطة_ضعف صعوبة التخاطب مع النساء العاملات في مجال البن	
100%	15					
100%	15					الإجمالي العام

مرحلة الدعم- نقاط الفرص						
COUNT من A نقاط سوات SWOT (م)	COUNT من A نقاط سوات SWOT (م)	تصنيف سوات وفق باستال (PESTLEI) (م)	تصنيف سوات وفق المرحلة (م)	تصنيف سوات بشكل عام (م)	نقاط سوات SWOT (م)	نوع نقطة سوات (م)
12%	3	1. Institutional - مؤسسي	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	3.فرصة_ وجود مؤسسة تدعم البن وكذلك جهات داعمة ظهرت مؤخرا	3.فرصة
12%	3	1. Institutional - مؤسسي	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	3.فرصة_ وجود عدد كبير من المزارعين المنتجين للبن	
8%	2	1. Institutional - مؤسسي	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	3.فرصة_ وجود اتحاد يعني بجمعيات البن	
8%	2	6. Political - سياسية	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	3.فرصة_ قطاع البن يتوسع ويكبر كل سنة بسبب الدعم من الدولة والرغبة في العودة لزراعة البن	
8%	2	2. Technological-Technical - تكنولوجيا- فنية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	3.فرصة_ انشاء مؤسسة تهتم بالبن وتسويقه	
8%	2	2. Technological-Technical - تكنولوجيا- فنية	مرحلة المعالجات	1. Administrative - اداري	3.فرصة_ انشاء جمعيات تعاونية جديدة في نطاق الجمعية الجغرافي	
4%	1	1. Institutional - مؤسسي	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	3.فرصة_ وجود المختبر الوطني للبن اليمني	
4%	1	5. Legal - قانونية	مرحلة المخرجات	1. Administrative - اداري	3.فرصة_ منع استيراد البن الخارجي	
4%	1	2. Technological-Technical - تكنولوجيا- فنية	مرحلة المدخلات	2. Technical - فني	3.فرصة_ زراعة أصناف من البن مرغوبة في السوق	
4%	1	6. Political - سياسية	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	3.فرصة_ توجه الدولة والمجتمع نحو زراعة ودعم مزارعي البن	
4%	1	6. Political - سياسية	مرحلة المخرجات	1. Administrative - اداري	3.فرصة_ تسهيلات مكتب الشؤون الاجتماعية والعمل لتسيير اعمال الجمعية	
4%	1	4. Socio-Cultural - اجتماعية-ثقافية	مرحلة المخرجات	2. Technical - فني	3.فرصة_ انتشار ثقافة تناول القهوة والمقاهي الراقية	
4%	1	1. Institutional - مؤسسي	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	3.فرصة_ التوسع الدائم في زراعة البن وبالتالي زيادة الإنتاج	
4%	1	5. Legal - قانونية	مرحلة المخرجات	2. Technical - فني	3.فرصة_ الإعفاءات الضريبية الممنوحة للمنتجات المصدرة	
4%	1	3. Economical - اقتصادية	مرحلة المدخلات	1. Administrative - اداري	3.فرصة_ اعضاء الجمعية من المزارعين يوفرون كمية كبيرة من البن ذو جودة عالية	

3.فرصة_ اتساع مساحة الأراضي المزروعة	3.1 - Administrative - اداري	مرحلة المدخلات	7. Environmental - بيئية	1	4%
3.فرصة_ امكانية تحسين مستوى المعيشة عند الاهتمام بالبن	3. Financial - مالي	مرحلة المخرجات	3. Economical - اقتصادية	1	4%
الإجمالي				25	100%
3.فرصة				25	100%
الإجمالي العام				25	100%

مرحلة الدعم- نقاط التهديد						
نوع نقطة سوات (م)	نقاط سوات SWOT (م)	تصنيف سوات بشكل عام (م)	تصنيف سوات وفق المرحلة (م)	تصنيف سوات وفق باسستال (PESTLEI) (م)	COUNT من نقاط سوات SWOT (م)	COUNT من نقاط سوات SWOT (م)
4. تهديد	4.تهديد_ لا يوجد دعم او مساهمة من الجهات الداعمة لانشطتنا الإنتاجية	3. Financial - مالي	مرحلة المدخلات	3. Economical - اقتصادية	5	16%
	4.تهديد_ تدني أسعار بيع البن خاصة وقت الموسم	3. Financial - مالي	مرحلة المخرجات	3. Economical - اقتصادية	3	10%
	4.تهديد_ السماح بدخول البن الخارجي الذي يسبب إنخفاض سعر البن المحلي	1. Administrative - اداري	مرحلة المخرجات	5. Legal - قانونية	3	10%
	4.تهديد_ قلة حواجز وخزانات حصاد مياه الامطار	1. Administrative - اداري	مرحلة المدخلات	7. Environmental - بيئية	2	6%
	4.تهديد_ عدم وجود كيان واحد يضم جميع العاملين في قطاع البن ويرعى احتياجاتهم	1. Administrative - اداري	مرحلة المدخلات	1. Institutional - مؤسسي	2	6%
	4.تهديد_ عدم وجود اسواق لبيع المنتج	1. Administrative - اداري	مرحلة المخرجات	1. Institutional - مؤسسي	2	6%
	4.تهديد_ التغيرات المناخية	2. Technical - فني	مرحلة المخرجات	7. Environmental - بيئية	2	6%
	4.تهديد_ ارتفاع تكاليف النقل والشحن بسبب الحصار والحرب	1. Administrative - اداري	مرحلة المخرجات	6. Political - سياسية	2	6%
	4.تهديد_ لا يوجد رقابة على المحاصيل التي يتم بيعها	2. Technical - فني	مرحلة المخرجات	2. Technological-Technical - فنية	1	3%
	4.تهديد_ عدم وجود مصادر لمياه الري في معظم مناطق الإنتاج	2. Technical - فني	مرحلة المدخلات	7. Environmental - بيئية	1	3%
	4.تهديد_ عدم وجود قانون صارم يعاقب من يهربوا البن الخارجي	1. Administrative - اداري	مرحلة المخرجات	5. Legal - قانونية	1	3%
	4.تهديد_ عدم الحصول على التسهيلات المناسبة من قبل السلطة المحلية لتنفيذ أنشطتنا	2. Technical - فني	مرحلة المعالجات	6. Political - سياسية	1	3%
	4.تهديد_ صعوبة التنقل بين الأسواق في المحافظات	1. Administrative - اداري	مرحلة المخرجات	6. Political - سياسية	1	3%

3%	1	.7 Environmental - بيئية	مرحلة المدخلات	.1 Administrative - اداري	4. تهديد شحة مياه الري	
3%	1	.6 Political - سياسية	مرحلة المدخلات	.1 Administrative - اداري	4. تهديد حالة الحرب والحصار	
3%	1	.5 Legal - قانونية	مرحلة المعالجات	.2 Technical - فني	4. تهديد تعقيد إجراءات استخراج تصاريح العمل وإجراءات التصدير	
3%	1	.6 Political - سياسية	مرحلة المعالجات	.2 Technical - فني	4. تهديد الغرامات المالية التي تفرضها الضرائب بسبب سوء الفهم لقانون الضرائب	
3%	1	.1 Institutional - مؤسسي	مرحلة المخرجات	.1 Administrative - اداري	4. تهديد اتحاد جمعيات منتجي البن غير فعال	
100%	31					الإجمالي 4. تهديد
100%	31					الإجمالي العام

اللاعب	الاحتياج	الوحدة	متوسط الكمية السنوية	التكلفة التقديرية/ريال	نسبه المساهمة	متوسط احتياج الفرد	نسبة الاحتياج من كافة الاحتياجات
مرحلة الانتاج							
Line1.1	ماهو الاحتياج (م)	الوحدة (م)	AVERAGE من الكمية سنوياً (م)	AVERAGE من سعر كافة الكمية (م)	AVERAGE من نسبة المساهمة (م)	COUNTA من ماهو الاحتياج (م)	COUNTA من ماهو الاحتياج (م)
2. منتجات	ليات ري زراعية	عدد	4	126,468	15	47	18%
	اسرة تجفيف	عدد	10	313,953	5	43	16%
	توفير شبكة ري حديثه	متر	148	1,093,750	5	40	15%
	اله حراثته صغيره	عدد	1	370,000	11	35	13%
	مضخة ماء	عدد	1	95,517	15	29	11%
	انشاء خزان لتجميع الامطار	عدد	1	1,245,000	7	20	8%
	مبيدات	عدد	4	24,667	15	15	6%
	اسمده	عدد	100058	224,000	14	5	2%
	ادوات زراعية	عدد	15	140,000	6	5	2%
	اقامة دورات تدريبية	عدد	3	366,667	0	4	2%
	توفير ميزانية تشغيلية	عدد	1	1,333,333	0	3	1%
	مفارس	عدد	10	22,500	30	2	1%
	مطور رش المبيدات	عدد	1	46,000	10	2	1%
	انشاء مصدات للحقول	متر مربع	145	1,000,000	6	2	1%
	منظومة شمسية	عدد	1	1,700,000	6	1	0%
	عريبه	عدد	1	25,000	50	1	0%
	توفير سماد عالي اليوربا	كيلوجرام	1	30,000	15	1	0%
	توفير المبيدات	عدد	3	50,000	10	1	0%
	توفير اكياس الاسمنت	عدد	150	45,000	6	1	0%
	توفير اسمنت	عدد	100	500,000	5	1	0%
ترميم بركة تجميع المياه	عدد	1	1,000,000	15	1	0%	
انشاء مركز لتجفيف البن في المنطقة	عدد	10	200,000	6	1	0%	
اسمده ومبيدات	عدد	10	200,000	6	1	0%	
استصلاح الاراضي الزراعيه	متر	2560	200,000	20	1	0%	
2. منتجات			1947	449,008	10	262	100%
الإجمالي			1947	449,008	10	262	100%

اللاعب	الاحتياج	الوحدة	متوسط الكمية السنوية	التكلفة التقديرية/ريال	نسبه المساهمة	متوسط احتياج الفرد	نسبة الاحتياج من كافة الاحتياجات
مرحلة التجارة والتصدير							
Line1.1	ما هو الاحتياج (م)	الوحدة (م)	AVERAGE من الكمية سنوياً (م)	AVERAGE من سعر كافة الكمية (م)	AVERAGE من نسبة المساهمة (م)	COUNTA من ما هو الاحتياج (م)	COUNTA من ما هو الاحتياج (م)
3. تجار ومصدرين	دورات تدريبية عالمية في التذوق والتحميص	عدد	3	2,600,000	14	8	13%
	آلة تنقية بالليزر بناء على درجة اللون وكذلك درجة الحجم	عدد	1	8,500,000	25	6	10%
	تمكيننا من المشاركة في المعارض والمهرجانات الدولية	عدد	1	4,300,000	13	5	8%
	آلة تحميص	عدد	1	6,600,000	33	5	8%
	توفير راس مال لشراء البن بالكميات المناسبة وزيادة المبيعات والتصدير	عدد	1	6,250,000	35	4	6%
	الة فرز وتقسير وتنسيف	عدد	1	7,000,000	25	4	6%
	دبلوم تذوق في المراكز العالمية لقهوة	عدد	2	2,833,333	8	3	5%
	تركيب وحده طاقة شمسية مناسبة لتوليد الكهرباء	عدد	12	5,166,667	40	3	5%
	مكينة شفط	عدد	1	3,500,000	20	2	3%
	قشاره حديثة متطورة تفصل الصافي عن القشر	عدد	1	12,500,000	20	2	3%
	قرض مالي لزيادة راس المال	عدد	10000000	10,000,000	35	2	3%
	فتح كافية متميزة وأكاديمية للبن	عدد	1	10,000,000	20	2	3%
	طاحون حديث للطحن والتقسير	عدد	1	4,000,000	10	2	3%
	آلات تعبئة وتغليف حديثة بالكميات والاحجام المختلفة (مع التفريغ)	عدد	1	3,250,000	35	2	3%
	مكينة تصفيه	عدد	1	6,000,000	20	1	2%
	معدات تحضير القهوة	عدد	50	3,500,000	20	1	2%
	محطة تحلية مياه (دبل جاك)	عدد	1	4,000,000	50	1	2%
	شراء معدات / طفايات حريق - ملابس خاصة -عبوات خاصة لحفظ البن	عدد	12	500,000	10	1	2%
	دورات تدريبية في الأساليب الحديثة للتسويق	عدد	5	3,000,000	0	1	2%
	تطوير مراكز البحث لعمل اختبارات الأصول الجينية	عدد	1	10,000,000	0	1	2%
تحديث آلة فرز الالوان	عدد	1	20,000,000	50	1	2%	
تجهيز مكان مناسب لوضع آلة التحميص	عدد	1	2,000,000	20	1	2%	
تتجدد أصول النقل (السيارة)	عدد	1	6,000,000	50	1	2%	
الحصول على أسرة تجفيف مناسبة وكافية	عدد	150	5,000,000	20	1	2%	
التوسع في معمل التقييم وتحويله إلى معمل مركزي	عدد	1	7,000,000	50	1	2%	

اللاعب	الاحتياج	الوحدة	متوسط الكمية السنوية	التكلفة التقديرية/ريال	نسبه المساهمة	متوسط احتياج الفرد	نسبة الاحتياج من كافة الاحتياجات
مرحلة التجارة والتصدير							
Line1.1	ما هو الاحتياج (م)	الوحدة (م)	AVERAGE من الكمية سنوياً (م)	AVERAGE من سعر كافة الكمية (م)	AVERAGE من نسبة المساهمة (م)	COUNTA من ما هو الاحتياج (م)	COUNTA من ما هو الاحتياج (م)
	اعتماد شهادات التقييم	عدد	1	3,000,000	50	1	2%
الإجمالي 3. تجار ومصدرين			322586	5,803,226	24	62	100%
الإجمالي العام			322586	5,803,226	24	62	100%

اللاعب	الاحتياج	الوحدة	متوسط الكمية السنوية	التكلفة التقديرية/ريال	نسبه المساهمة	متوسط احتياج الفرد	نسبة الاحتياج من كافة الاحتياجات
مرحلة الدعم							
Line1.1	ما هو الاحتياج (م)	الوحدة (م)	AVERAGE من الكمية سنوياً (م)	AVERAGE من سعر كافة الكمية (م)	AVERAGE من نسبة المساهمة (م)	COUNTA من ما هو الاحتياج (م)	COUNTA من ما هو الاحتياج (م)
5.داعم	الحصول على أسرة تجفيف مناسبة وكافية	عدد	183	5,333,333	10	3	13%
	دورات تدريبية في التسويق والإدارة والتشبيك مع التجار	عدد	3	2,500,000	10	2	9%
	انشاء مشتل للجمعية	عدد	1	1,500,000	15	2	9%
	التأهيل والتدريب الفني للمزارعين وممارسات ما بعد الحصاد	عدد	4	1,800,000	15	2	9%
	استكمال انشاء خزانات وحواجز حصاد مياه الأمطار	عدد	2	12,500,000	8	2	9%
	وسيلة نقل لمنتجات البن نوع هايلكس غمارتين	عدد	1	10,000,000	50	1	4%
	مركز تجفيف بكامل تجهيزاته	عدد	300	5,000,000	20	1	4%
	صيانة مشروع نقل مياه الغيل إلى مدرجات البن	عدد	1	5,000,000	20	1	4%
	س كبير يكفي لحجز مياه الامطار وتوفيرها طوال العام	عدد	1	10,000,000	20	1	4%
	دورات تدريبية في الأساليب الحديثة للتسويق	عدد	2	3,000,000	15	1	4%
	دورات تدريبية عالمية في التذوق والتحميص	عدد	3	3,000,000	10	1	4%
	تدريب أعضاء الهيئة الإدارية	عدد	2	1,000,000	0	1	4%
	انشاء معمل فرز وفحص وتغليف	عدد	1	10,000,000	10	1	4%
	الحصول على تمويل يمكننا من انشاء خط انتاجي متكامل للبن من مرحلة التجفيف الى مرحلة التغليف	عدد	1	20,000,000	40	1	4%
	التأهيل والتدريب المؤسسي للجمعية	عدد	1	2,000,000	10	1	4%
	آلة تحميص	عدد	1	10,000,000	5	1	4%
	آلات تعبئة وتغليف حديثة بالكميات والاحجام المختلفة (مع التفريغ)	عدد	1	5,000,000	10	1	4%
الإجمالي 5.داعم			38	5,939,130	15	23	100%
الإجمالي العام			38	5,939,130	15	23	100%
الإجمالي العام			37	6,108,333	16	24	100%

