



اتحاد الناشرين العرب
ARAB PUBLISHERS' ASSOCIATION

اتحاد الناشرين العرب

الوثيقة الإستراتيجية لتنمية الموارد والإستدامة الماليّة

لجنة تنمية الموارد

(دورة 2026)

إعداد

عبد الحميد الغوثاني - دار الغوثاني سورية
رئيس اتحاد الناشرين السوريين
رئيس لجنة تنمية الموارد في اتحاد الناشرين العرب

أعضاء اللجنة :

فهد أحمد الحمدان - دار الرشد السعودية
فؤاد يعقوب - دار أفكار سورية
عبد الرحيم محمود - دار مرياس سورية
أسامة بوناقة - دار أسامة الجزائر
حسن عدنان حسن صالح - دار الفرسان الأردن

Head Office-Cairo, 92 Tahrir St. Saridar Tower- 2nd floor,
Dokki, Giza, Egypt. Tel/Fax: +202 37622058

Email: arabpa@arab-pa.org

General Secretariat - Beirut, Chadia Bldg., 1st floor, Bir
Hassan, P. O. Box. 8843 Lebanon. Tel/Fax: +961 1840372.

Email: nsharif@arab-pa.org

موقع اتحاد الناشرين العرب



info@arab-pa.org
www.arab-pa.org

مكتب الرئاسة - القاهرة: (برج ساريدار) ٩٢ شارع التحرير -
الدور الثاني - ميدان الدقي - الجيزة - مصر
تليفاكس: ٣٧٦٢٢٠٥٨ (+٢٠٢)
مكتب الأمانة - بيروت: بناية الشادية - الطابق الأول -
بئر حسن - ص.ب: ٨٨٤٣ - لبنان
تليفاكس: ١٨٤٠٣٧٢ (+٩٦١)



اتحاد الناشرين العرب
ARAB PUBLISHERS' ASSOCIATION

التاريخ ٢٠٢٣-٢-٢٦

الباب الأول: التآطير الاستراتيجي وتحليل بيئة العمل

١. مقدمة وتحليل الواقع الميداني

يمر قطاع النشر في العالم العربي بتحويلات جذرية وتحديات اقتصادية متصاعدة، تتمثل في ارتفاع تكاليف الإنتاج (الورق والطباعة)، وتضاعف أعباء الشحن والخدمات اللوجستية، وارتفاع تكاليف المشاركة في معارض الكتب الدولية. في ظل هذا المشهد، بات من الضروري أن ينتقل اتحاد الناشرين العرب من النموذج الرعوي التقليدي المعتمد على اشتراكات الأعضاء، إلى نموذج مؤسسي استثماري. تسعى هذه الخطة إلى خلق حلول تمويلية مبتكرة تدعم صندوق الاتحاد، وفي الوقت ذاته تقدم قيمة مضافة ملموسة للناشر العربي تخفف من أعبائه اليومية والتشغيلية.

٢. الرؤية

الوصول باتحاد الناشرين العرب إلى الاستدامة المالية والتمكين الاقتصادي الشامل، ليكون الكيان الداعم والمظلة الأقوى لصناعة النشر والناشرين على المستويين الإقليمي والدولي.

٣. الرسالة

بناء شبكة من الشراكات الاستراتيجية المتينة مع القطاعات الاقتصادية المتقاطعة مع صناعة النشر، وابتكار برامج تمويلية وخدمية تسهم في تقليص التكاليف اللوجستية للناشرين، مع تعظيم الموارد الذاتية للاتحاد عبر الاستثمار الأمثل لخبراته، وبياناته، ومكانته الاعتبارية.

٤. القيم والمبادئ الحاكمة

- الاستدامة: التركيز على المشاريع ذات العوائد المالية المستمرة طويلة الأجل، وليس الحلول المؤقتة.
- الشفافية: حوكمة كافة الإيرادات والشراكات وفق أعلى المعايير المالية والمحاسبية.
- التمكين: أن يكون العائد من تنمية الموارد موجهاً بالأساس لخدمة ورفع كفاءة الناشر العربي.
- الابتكار: الخروج عن الصندوق في إيجاد مصادر دخل غير تقليدية.

٥. الأهداف الاستراتيجية الكلية

- تنوع مصادر الدخل لضمان تدفقات نقدية مستقرة لصندوق الاتحاد تغطي نفقاته التشغيلية ومبادراته.
- توفير حزمة من الإعفاءات والخصومات المباشرة للناشر لتسهيل أعماله وإدارة تواجده في الفعاليات.
- تحويل الأصول المعرفية للاتحاد (البيانات، الخبرات القانونية والتسويقية) إلى منتجات ذات عائد استثماري.
- بناء جسور ثقة متينة مع المؤسسات التنموية والجهات المانحة الدولية لدعم المشاريع الثقافية الكبرى.

Head Office-Cairo, 92 Tahrir St. Saridar Tower- 2nd floor,
Dokki, Giza, Egypt. Tel/Fax: +202 37622058
Email: arabpa@arab-pa.org
General Secretariat - Beirut, Chadia Bldg., 1st floor, Bir
Hassan, P. O. Box. 8843 Lebanon. Tel/Fax: +961 1840372.
Email: nsharif@arab-pa.org

موقع اتحاد الناشرين العرب



info@arab-pa.org
www.arab-pa.org

مكتب الرئاسة - القاهرة: (برج ساريدار) ٩٢ شارع التحرير -
الدور الثاني - ميدان الدقي - الجيزة - مصر
تليفاكس: ٣٧٦٢٢٠٥٨ (+٢٠٢)
مكتب الأمانة - بيروت: بناية الشادية - الطابق الأول -
بئر حسن - ص.ب: ٨٨٤٣ - لبنان
تليفاكس: ١٨٤٠٣٧٢ (+٩٦١)



اتحاد الناشرين العرب
ARAB PUBLISHERS' ASSOCIATION

الباب الثاني: المحاور التنفيذية والمشاريع الاستثمارية (The Executive Pillars)

المحور الأول: برنامج الرعايات المؤسسية للاتحاد (Corporate Sponsorships)

يعتمد هذا المحور على تحويل الفعاليات الكبرى للاتحاد (مؤتمرات، جمعيات عمومية، جوائز سنوية) إلى منصات تسويقية للشركات الكبرى التي تستهدف قطاع الناشرين، وذلك عبر باقات سنوية:

• الباقة الماسية (الراعي الاستراتيجي):

○ المستهدفون: كبرى مصانع الورق العالمية، شركات الطباعة الرقمية الكبرى، والمؤسسات التكنولوجية الرائدة.

○ المزايا: تواجد العلامة التجارية للراعي في كافة مطبوعات ومنصات الاتحاد، منصة حصرية للراعي في مؤتمرات الاتحاد، الوصول المباشر لقاعدة بيانات الناشرين، وحق إطلاق جوائز مشتركة باسم الراعي والاتحاد.

• الباقة الذهبية والفضية (الرعاة الداعمون):

○ المستهدفون: شركات توريد الأحبار ومواد الطباعة، منصات النشر الصوتي والإلكتروني، وشركات البرمجيات المتخصصة في إدارة دور النشر.

○ المزايا: مساحات إعلانية في الأدلة السنوية للاتحاد، التواجد في النشرات البريدية الدورية، وحق رعاية ورش عمل محددة.

المحور الثاني: مشروع بطاقة "الناشر العربي" (برنامج الامتيازات اللوجستية)

مشروع مزدوج الفائدة؛ يدر دخلاً للاتحاد عبر "رسوم الاعتماد" السنوية التي تدفعها الشركات للحصول على صفة "مزود الخدمة المعتمد"، ويوفر مبالغ طائلة للناشرين في إدارة مشاركتهم في معارض الكتب:

• قطاع الشحن وإدارة المخزون: التعاقد مع شركات شحن دولي ومخلصين جمركيين لتقديم أسعار تنافسية في شحن الكتب لمعارض (القاهرة، الرياض، الشارقة، وغيرها)، وتوفير حلول لوجستية لتخزين المرتجعات أو تدويرها بين المعارض بدلاً من إعادة تكلفتها عالية.

• قطاع السفر والإقامة: توقيع بروتوكولات مع شبكات فندقية إقليمية وخطوط طيران لتوفير "أسعار الشركات" (Corporate Rates) للناشرين و فرق المبيعات الخاصة بهم، بالإضافة إلى زيادة الوزن المجاني المسموح به للكتب والمطبوعات الترويجية.

• قطاع الخدمات المهنية: خصومات على برامج النشر المكتبي والتصميم، وأنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) الخاصة بإدارة حسابات دور النشر وتتبع المبيعات.

Head Office-Cairo, 92 Tahrir St. Saridar Tower- 2nd floor,
Dokki, Giza, Egypt. Tel/Fax: +202 37622058

Email: arabpa@arab-pa.org

General Secretariat - Beirut, Chadia Bldg., 1st floor, Bir
Hassan, P. O. Box. 8843 Lebanon. Tel/Fax: +961 1840372.

Email: nsharif@arab-pa.org

موقع اتحاد الناشرين العرب



info@arab-pa.org
www.arab-pa.org

مكتب الرئاسة - القاهرة: (برج ساريدار) ٩٢ شارع التحرير -
الدور الثاني - ميدان الدقي - الجيزة - مصر
تليفاكس: ٣٧٦٢٢٠٥٨ (+٢٠٢)
مكتب الأمانة - بيروت: بناية الشادية - الطابق الأول -
بئر حسن - ص.ب. ٨٨٤٣ - لبنان
تليفاكس: ١٨٤٠٣٧٢ (+٩٦١)



اتحاد الناشرين العرب
ARAB PUBLISHERS' ASSOCIATION

المحور الثالث: الاستثمار المعرفي (أكاديمية الاتحاد للتدريب والاستشارات)

استثمار العقول والخبرات المتراكمة لدى كبار الناشرين والخبراء في الاتحاد لتحقيق عائد مادي، ورفع الكفاءة المهنية للأعضاء وللعاملين الجدد في القطاع:

- الدورات التدريبية المتقدمة (حضورى وعن بُعد):
 - دبلوم إدارة معارض الكتب: التخطيط، الشحن، المبيعات الميدانية، وإدارة المخزون ما بعد المعرض.
 - التسويق الرقمي وإدارة الحملات الترويجية للإصدارات الحديثة.
 - الإخراج الفني المتقدم باستخدام برامج التصميم للكتب والمجلات.
- عيادة الاستشارات القانونية والتعاقدية (خدمة مدفوعة):
 - تقديم خدمات استشارية متخصصة في صياغة ومراجعة العقود القانونية (عقود حقوق الطباعة، اتفاقيات التوزيع الداخلي والخارجي، وعقود الترجمة).
 - حماية حقوق الملكية الفكرية وآليات التعامل مع القرصنة.
- المرصد العربي للنشر (بيانات وأبحاث):
 - إصدار تقرير سنوي شامل حول اتجاهات القراءة، حجم المبيعات، ومؤشرات سوق الكتاب العربي، ويتم بيع هذا التقرير للجهات الحكومية، المستثمرين، والمنصات الرقمية الكبرى.

المحور الرابع: الشراكات التنموية والمنح الدولية

بناء تحالفات مع الوزارات السيادية (وزارات الثقافة) والمنظمات الدولية (مثل اليونيسكو، الإيسيسكو، وصناديق التنمية الأوروبية) لتمويل مشاريع ذات بعد ثقافي تنموي بإدارة الاتحاد:

- صندوق دعم الناشر الصغير: مشروع مخصص لدعم دور النشر الناشئة للمشاركة في أول معرض دولي لها، يتم تمويله بالكامل من جهات مانحة، ويشرف الاتحاد على إدارته وتوجيهه مقابل نسبة إدارة إدارية (Management Fee) تدخل ميزانية الاتحاد.
- مشروع الترجمة العكسية: الحصول على منح دولية لتمويل ترجمة أمهات الكتب العربية والإنتاج الفكري العربي المتميز إلى اللغات الحية، ويكون الاتحاد هو الجهة الوسيطة في توزيع هذه المنح والمشاريع على دور النشر العربية بناءً على معايير الجودة.

Head Office-Cairo, 92 Tahrir St. Saridar Tower- 2nd floor,
Dokki, Giza, Egypt. Tel/Fax: +202 37622058
Email: arabpa@arab-pa.org
General Secretariat - Beirut, Chadia Bldg., 1st floor, Bir
Hassan, P. O. Box. 8843 Lebanon. Tel/Fax: +961 1840372.
Email: nsharif@arab-pa.org

موقع اتحاد الناشرين العرب



info@arab-pa.org
www.arab-pa.org

مكتب الرئاسة - القاهرة: (برج ساريدار) ٩٢ شارع التحرير -
الدور الثاني - ميدان الدقي - الجيزة - مصر
تليفاكس: ٣٧٦٢٢٠٥٨ (+٢٠٢)
مكتب الأمانة - بيروت: بناية الشادية - الطابق الأول -
بئر حسن - ص.ب. ٨٨٤٣ - لبنان
تليفاكس: ١٨٤٠٣٧٢ (+٩٦١)



اتحاد الناشرين العرب
ARAB PUBLISHERS' ASSOCIATION

الباب الثالث: حوكمة التنفيذ وإدارة المخاطر (Governance & Risk Management)

- آلية العمل والمتابعة:
 - تشكيل فريق عمل مصغر لكل محور من المحاور الأربعة السابقة يتولى التنفيذ الميداني المباشر.
 - فتح حسابات بنكية فرعية/دفترية مخصصة لبرامج تنمية الموارد لضمان الشفافية العالية في فصل الاشتراكات عن العوائد الاستثمارية.
- إدارة المخاطر المتوقعة:
 - ضعف الإقبال على الرعايةات: يتم التعامل معه عبر التركيز على الشركات التي تحقق فائدة بيعية مباشرة من الناشرين (كالورق والشحن) بدلاً من الشركات الاستهلاكية العامة.
 - صعوبة تتبع استخدام بطاقة الناشر: يتم التعامل معه عبر إلغاء نظام العمولات المعقد، واستبداله بنظام "الرسوم المقطوعة (Flat Rate)" التي تدفعها الشركة المزودة مقدماً للاتحاد.

الباب الرابع: الجدول الزمني ومؤشرات قياس الأداء (Timeline & KPIs)

تم وضع خطة تنفيذية مرحلية لضمان عدم تداخل المهام وتحقيق إنجازات تراكمية قابلة للقياس:

الربع الأول (مرحلة التأسيس وتجهيز المنتجات):

- الإجراءات: الانتهاء من تصميم وطباعة الملفات التسويقية الفاخرة لبرامج الرعاية، وحصر وتحديث قاعدة بيانات شركاء قطاع النشر المستهدفين.
- مؤشرات الأداء: (KPIs) جاهزية ١٠٠٪ من الملفات التسويقية، وتحديد قائمة أولية تضم ٥٠ شريكاً محتملاً، وصياغة المسودات القانونية لاتفاقيات التعاون.

الربع الثاني (مرحلة الإطلاق وعقد الشراكات):

- الإجراءات: الإطلاق الرسمي لـ "بطاقة الناشر العربي" وتوقيع العقود مع مزودي الخدمات اللوجستية والفندقية. بدء الجولات المكوكية لعرض باقات الرعاية.
- مؤشرات الأداء: (KPIs) توقيع ما لا يقل عن ٣ اتفاقيات استراتيجية مع شركات (طيران، شحن، فنادق)، وجذب راعٍ ذهبي أو ماسي واحد على الأقل.





اتحاد الناشرين العرب
ARAB PUBLISHERS' ASSOCIATION

الربع الثالث (التفعيل المعرفي والمنح):

- الإجراءات: إطلاق أولى البرامج التدريبية لأكاديمية الاتحاد، ورفع ملفات المشاريع التنموية للجهات المانحة والمؤسسات الثقافية.
- مؤشرات الأداء: (KPIs) تنفيذ دورتين تدريبيتين على الأقل، وتقديم ٣ ملفات مشاريع متكاملة للجهات المانحة، وتفعيل عيادة الاستشارات القانونية وصياغة العقود.

الربع الرابع (الحصاد والتقييم الاستراتيجي):

- الإجراءات: إجراء تقييم مالي وإداري شامل لكافة المبادرات، وتحديث العروض بناءً على التغذية الراجعة من الناشرين والشركاء.
- مؤشرات الأداء: (KPIs) تحقيق المستهدف المالي المحدد سلفاً في الموازنة التقديرية للجنة، وإصدار التقرير السنوي الشامل بالأرقام وعرضه على الجمعية العمومية ومجلس الإدارة لإقرار خطة العام التالي.

Head Office-Cairo. 92 Tahrir St. Saridar Tower- 2nd floor,
Dokki, Giza, Egypt. Tel/Fax: +202 37622058

Email: arabpa@arab-pa.org

General Secretariat -Beirut. Chadia Bldg., 1st floor, Bir
Hassan, P. O. Box. 8843 Lebanon. Tel/Fax: +961 1840372.

Email: nsharif@arab-pa.org

موقع اتحاد الناشرين العرب



info@arab-pa.org
www.arab-pa.org

مكتب الرئاسة - القاهرة: (برج ساريدار) ٩٢ شارع التحرير -
الدور الثاني - ميدان الدقي - الجيزة - مصر
تليفاكس: ٣٧٦٢٢٠٥٨ (+٢٠٢)
مكتب الأمانة - بيروت: بناية الشادية - الطابق الأول -
بئر حسن - ص. ب: ٨٨٤٣ - لبنان
تليفاكس: ١٨٤٠٣٧٢ (+٩٦١)