تتجه الشراكات إلى عدة مستويات :

المستوى الأول شراكة المجتمع المدني في صياغة الخطط والاستراتيجيات القومية للمرأة ، وعلى وجه الخصوص المنظمات النسائية .

النموذج المهم الذي نطرحه في هذا السياق ، هو اللجنة الوطنية للمرأة في الأردن، والتي تمثل فيها مؤسسات المجتمع المدني منذ عام ١٩٩٢ ثم اتسعت الشراكة عام ١٩٩٦ ، من خلال تشكيل اللجنة التنسيقية للمنظمات غير الحكومية ، وتضم في عضويتها ٢٠ منظمة نسائية .. وقد تمثلت أنشطة هذه الآلية في مخرجات عديدة ، كان أبرزها تخصيص ستة مقاعد للمرأة في البرلمان، والبدء في برنامج "الحوار والمشاركة في صنع القرار" ، وتوجيه جهود مستدامة لتوعية النساء بقيمة المشاركة .

المستوى الثاني: شراكة هيئات وأجهزة حكومية مع المنظمات الأهلية ، لتنفيذ مشروعات كبرى للنهوض بالمرأة ، وأبرز هذه المشروعات في الدول العربية تمثلت في دعم النساء المعيلات لأسر (نموذج المجلس القومي للمرأة في البحرين، وكذلك في مصر للشراكة مع المنظمات الأهلية) .

المستوى الثالث: شراكة المنظمات الأهلية في تنفيذ مشروعات متنوعة لرعاية المرأة ، تستند إليها من خلال الجمعيات الحكومية المعنية .. وهي أضعف صور الشراكة ، وأكثرها انتشاراً .

٥- **كانت البيئة هي القاسم المشترك الأعظم للشراكات في الغالبية العظمى من الدول العربية** ، فالمنظمات الأهلية تمثل "الأذرع" للهيئات والأجهزة الحكومية المسئولة عن البيئة .. وقد اعتبرت التقارير القطرية المختلفة – ضمن هذه الدراسة – أن نماذج الشراكة كانت ناجحة (الأردن ، السودان ، مصر ، لبنان ، البحرين ، الكويت ..)

وكانت هناك عدة أسباب تفسر ذلك ، أهمها :

- توافر الإرادة السياسية .
- لا يوجد أوجه للتنافس بين الأطراف .
- توافر آليات للتنسيق .
- إدراك الحكومات بأن المنظمات الأهلية ، تتمتع بالقدرة على الوصول للقواعد الشعبية .
- الضغط الدولي والمتابعة الدولية .
- احتمالات التناقض بين الشركاء محدودة .
- تدفق التمويل .
- موضوع بعيد عن الحساسية السياسية .

٦- **وإذا كان ما سبق يمثل أولويات المجالات التي تتجه إليها شراكات المنظمات الأهلية ، في أغلب الدول العربية ، فقد برزت شراكات لها خصوصية ، في مجالات أخرى أهمها** :

- **الشراكة في برنامج الدمج الأكاديمي للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة في قطر** ، وهو برنامج بدأ عام ٢٠٠٠ ، ويشارك فيه : المجلس الأعلى لشئون الأسرة، وزارة التربية والتعليم ، منظمات أهلية نشطة في الإعاقة ، جامعة قطر ، والأمم المتحدة.

- **نشير أيضاً إلى الشراكة بين الأجهزة الحكومية المعنية بالشباب في البحرين، والمنظمات الأهلية في البحرين ، وأطراف دولية** ، لتنفيذ استراتيجية شاملة للنهوض بالشباب والتعامل مع قضاياه .
- كذلك فإن **الشراكة حول حماية المستهلك في السودان** ، بدت لافتة للانتباه ، وتشارك فيها أطراف متعددة من القطاع الأهلي ومن الحكومة .

ثالثاً: المتطلبات الرئيسية التي توفر الفاعلية لشراكة المنظمات الأهلية

لكي نشير إلى هذه المتطلبات ، نتناول قبلها صعوبات أو معوقات الشراكة :

أ – **تبرز أمامنا مجموعة من الصعوبات ، أو ما يمكن أن نطلق عليها محددات لبناء شراكة فاعلة بين المنظمات الأهلية العربية ، وبين الشركاء (وأهمهم الحكومة، القطاع الخاص ، مؤسسات التمويل) .**

ويمكن أن نصنف هذه الصعوبات إلى مجموعتين :

١– **المجموعة الأولى مصدرها الدولة** ، وهي الشريك الأساسي للمنظمات الأهلية، متمثلة في الحكومات العربية ، أبرزها :

- **عدم وضوح نمط التنمية** ، أو ضعف استراتيجيات التنمية ، وهو ما يرتبط بالأساس برؤية الشركاء ، وتوزيع الأدوار فيما بينهم .. ففي أغلب الأحوال تتوافر استراتيجيات ووثائق ، وقد تشارك في صياغتها أطراف من المجتمع المدني ، إلا أنه عند التطبيق تبرز فجوة واضحة بين النصوص المكتوبة وبين الواقع. هذا بالإضافة إلى ضعف / غياب الرؤية لتواجد شركاء ثلاثة أساسيين، ومن ثم يصعب شراكة القطاع الثالث ، ممثلاً في المنظمات الأهلية .
- **العامل الثاني هو غلبة النظم المركزية** ، وهو ما يؤدي إلى حالة من هيمنة أجهزة الدولة ، وتركز صنع السياسات والقرارات ، في المركز الرئيسي (بالعاصمة) ، وهو نمط يؤدي إلى تفاوتات إقليمية – داخل البلد الواحد – في مستويات التنمية البشرية (حالة مصر نموذج رئيسي) كما يؤدي إلى **غياب رؤية الشركاء في المجتمعات المحلية ، ومن ثم فإن شراكة القواعد الشعبية في هذه المجتمعات شبه غائبة** ، وإن كانت هناك نماذج محدودة إيجابية ، تعكس مبادرات في بعض الدول العربية ، من الصعب تعميمها (توافرت في الأردن ، مصر ، تونس لتعكس مبادرة بعض المنظمات الأهلية لإشراك أجهزة الإدارة المحلية والقواعد الشعبية) .
- **العامل الثالث يرتبط بالبيئة السياسية والتشريعية ، المهيئة والملائمة لتطور**

الشراكات ، هنا فإن الإلتزام السياسي يبدو على درجة عالية من الأهمية ، وهو عامل يتخطى مستوى الخطاب السياسي ، وينقل الشراكات إلى واقع ملموس ، يضاف إلى ذلك عامل رئيسي يتواجد في الدول العربية جميعها ، وهو ضعف الثقة بين المجتمع المدني والدولة ، وتخوف الأخيرة من "نوايا" المجتمع المدني، والنظر إليه كعنصر "مهدد" لاستمرارية واستقرار النظم السياسية ، ويتحول ضعف الثقة في المجتمع المدني إلى **استراتيجيات متنوعة تتعامل بها الدولة العربية مع المجتمع المدني ، وتختلف من لحظة إلى أخرى تبعاً لمتغيرات داخلية وخارجية .. تتمثل في :**

– سياسات للاحتواء .

– سياسات للإقصاء أو التهميش .

– سياسات للإضعاف .

– **سياسات "للدمج الوظيفي"** ، أي الاستفادة من المزايا النسبية المتوافرة لقطاعات خدمية ورعائية من المجتمع المدني ، لتحقيق وظائف تدمج في إطار الدولة ، وتغطي "المساحات" التي تراجعت عنها الدولة .

– **سياسات خلق منظمات غير حكومية** ، حكومية ، وهي ما يعرف بـ GON-GOS، عادة ما ترتبط بالنظام الحاكم ، ويقودها رموز النظام ، وتوجه لها موارد كبيرة ضخمة على حساب مؤسسات المجتمع المدني الحقيقية .

– وفي نفس هذا السياق ، **فإن التشريعات العربية الحاكمة لمنظمات الأهلية تحديداً** ، تترجم عدم الثقة في المجتمع المدني ، وتحكم الحصار حول أنشطته والرقابة عليها .. بل إن التشريعات الحديثة في بعض الدول العربية ، التي ارتبطت بالألفية الثالثة (خاصة مصر ، اليمن) ، لا تزال تحتفظ للدولة "بخط الرجعة النهائي" في يد الدولة .. يتمثل ذلك في حق الحكومة حل المنظمات الأهلية دون الالتجاء إلى القضاء ، وحق الموافقة على انضمام هذه المنظمات إلى شبكات وحقها التام في الموافقة على التمويل ، وغير ذلك ..

٢– **المجموعة الثانية من العوامل، ترتبط بالمجتمع المدني ذاته، ويتمثل أهمها فيما يلي:**

– **توافر الوعي لدى النخب العربية القائدة** ، لمؤسسات المجتمع المدني، بأولويات التحديات والقضايا، التي تواجه المنطقة العربية، وما يستلزمه ذلك من أدوار فعالة ، تتطلب تشبيكات، وتحالفات، وائتلافات، وأيضاً إيجاد "أرضية مشتركة للتوافق مع الحكومات"، والشراكة معها لمواجهة تحديات التنمية البشرية .

– **صعوبات تتعلق بالمنظمات الأهلية ذاتها ، تنعكس على ما يعرف "بالإدارة الرشيدة للحكم" Governance**، فالغالبية العظمى من الدراسات العلمية الميدانية. قد بلورت مجموعة من الملامح – تشكل عقبات أساسية – من شأنها أن تنعكس سلباً على الشراكات التي نطمح إليها ، من أهمها :

- ضعف تداول السلطة داخل المنظمات الأهلية ، وهيمنة الشخص الواحد أو "الشلة" .
- ضعف أدوار الجمعيات العمومية ، ومشاركتها المحدودة لصنع السياسات والبرامج.
- محدودية التطوع ، خاصة لدى الشباب .
- ضعف عمليات الإدارة المالية ، وقيم المساءلة والمحاسبية .
- قلة الكفاءات والمهارات ، العاملة والنشطة في المنظمات الأهلية ، وإن كانت تمتلك "حسن النوايا" وهي وحدها لا توفر أقصى فاعلية ممكنة .
- ضعف ممارسة قيمة العمل الجماعي .
- غياب أو ضعف تواجد "رؤية واضحة" للإسهام الحقيقي في عملية التغيير الاجتماعي ، ومواجهة تحديات التنمية .
- الشفافية ، التي توفر المصداقية ، في حاجة إلى بلورتها في ممارسات واضحة، وليس فقط على مستوى الخطاب .
- هناك صعوبات أخرى ، ترتبط أيضاً بالمجتمع المدني وتؤثر عليه سلباً ، تتمثل في **الثقافة المجتمعية السائدة** ، والتي كانت نتاجًا لممارسات عقود من الحكم ، من أهم مظاهرها محدودية المشاركة السياسية ، والمشاركة في العمل العام ، وتراجع مشاركة المرأة والشباب على وجه الخصوص ، وضعف أدوار مؤسسات التنشئة الاجتماعية والسياسية فيما تعلق بتعميق قيم التطوع والمشاركة .

ب – وفي مقابل المحددات على الشراكة ، أو الصعوبات التي تحول دون ترجمتها إلى واقع ، **تبدو أمامنا مجموعة من المتطلبات الأساسية توفر الفاعلية لشراكة المنظمات الأهلية ، وقد مثلت جانباً رئيسياً في النماذج الناجحة للشراكة ، أهمها**:

١- **توافر آلية مؤسسية** ، للتنسيق بين الشركاء ، وقد بدت هذه الآلية لجنة مشتركة، أو مجلس مشترك يشرف ويراقب على المشروعات أو البرامج التي تم تبنيها.

٢- **شراكة المنظمات الأهلية** ، منذ بداية إطلاق المبادرة للأطراف الأخرى ، في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والرقابة .

٣- **توزيع واضح للأدوار بين الشركاء** ، ووفقاً للقدرات والإمكانات ، وأيضاً وفقاً لنظرية المزايا النسبية لدى كل طرف .

٤- **تدفق المعلومات بشفافية** ، بين مختلف الأطراف الشريكة ، والإعلان والمكاشفة.

٥- **تعدد أطراف الشراكة** ، يتيح تحقيق التوازنات بين الشركاء ، والابتعاد عن هيمنة طرف على آخر (خاصة الحكومة أو مؤسسة التمويل) .

٦ – **الالتزام بقواعد المحاسبية والمساءلة** .

٧- **إشراك القواعد الشعبية المستهدفة** ، يضمن توسيع دائرة الشركاء ، والالتزام بأولويات احتياجات هذه القواعد الشعبية ، ويطبق الشفافية في الواقع.

٨- **توافر ما يعرف "بالمنظمة المساندة"** Support organization حقق النجاح لنماذج متعددة من الشراكات ؛ حيث تتصدى منظمة أهلية كبرى لجذب شركاء من

المنظمات الأهلية الشعبية / القاعدية ، وتدريبهم وتأهيلهم للشراكة مع أطراف أخرى حكومية وأجنبية ، بشأن برنامج أو مشروع (هذا الدور لعبته بنجاح وفاعلية الهيئة القبطية الإنجيلية في مصر في مشروع تطوير التعليم الأساسي ، ولعبته في تونس جمعية النهوض بالتشغيل والمسكن) .

إن العوامل الثمانية السابقة ، قد حققت النجاح والفاعلية ، لنماذج متعددة من الشراكات ، في الدول العربية ، حتى في ظل المحددات التشريعية والسياسية والمجتمعية القائمة ، **ومن ثم فإن السؤال النهائي الذي يتعين علينا ، إثارته والاجتهاد في الإجابة عنه ، هو : ما الطريق** الذي يمكن أن نسلكه لتفعيل شراكة المنظمات الأهلية العربية في مواجهة تحديات التنمية في الألفية الثالثة ؟ وما مسئوليات الشركاء ؟ ومن الشركاء الآخرون المحتملون ؟

رابعاً : إرساء شراكة فاعلة ، وتحقيق الاستدامة لها

إننا حين نتحدث عن شراكة فاعلة، أو نناقش نماذج ناجحة من الشراكة، فإننا نثير مجموعة من المؤشرات نقيس عليها، أو نقيم من خلالها شراكات المنظمات الأهلية العربية، مع الأطراف الأخرى .

وقد يكون من المهم، في هذا السياق، إبرازها مرة أخرى للتأكيد عليها، وهي :

- شراكات، وتفاعلات جديدة، بين أطراف متعددة تعكس اقتراباً تنموياً واضحاً ، للتعامل مع قضايا وأولويات .
- تستند على توزيع واضح للأدوار والمسئوليات .
- تنطلق من المزايا النسبية المتوافرة لكل طرف ، خاصة ما لدى المنظمات الأهلية (تطوع، عمل جماعي، اقتراب واحتكاك أعمق بالفئات المستهدفة ، الانتشار في كل مكان ، تقوية القواعد الشعبية).
- شراكات بعيدة عن هيمنة طرف على الأطراف الأخرى ، وتعتمد على المساواة ، وإقرار حق كل طرف في التفاعل الحر .
- شراكة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة .
- شفافية ، مساءلة ، محاسبية .

في هذا السياق ، وفي ضوء التأكيد على المعايير السابقة التي نستند عليها لطرح شراكات فاعلة ، تبدو أمامنا اقترابات متكاملة ، لتحقيق هذه الشراكة ، والانتقال بها من مرحلة "العشوائية" و"الهشاشة" ، إلى مرحلة الاستدامة :

أ – اقتراب سياسي وتشريعي ، ويتمثل ذلك فيما يلي :

١– التزام سياسي واضح ، وإرادة سياسية ، تنطلق من الداخل – وليس مجرد انعكاس لضغوط خطاب دولي أو قوى دولية ، وتحويل الالتزام السياسي إلى استراتيجيات وخطط وطنية ، توزع فيها الأدوار وتتكامل ، وتتم تهيئة أجهزة

الدولة وبيروقراطيتها الضخمة" ، لثقافة المشاركة وقبول الآخر ، والتعامل والتعاون معه ، وفي إطار من المساواة .

٢- **تحولات ضرورية من المركزية ، إلى نمط اللامركزية ، لتشجيع ودعم المبادرات المحلية** ، وابتكار اقترابات تنموية تتفق مع طبيعة المجتمع المحلي ، وتشجع إسهام المجتمع المدني في مستويات الإدارة المحلية المختلفة .

٣- **توفير بيئة تشريعية ملائمة** ، لتفعيل الشراكة في الدول العربية ، تحقق استقلالية المنظمات الأهلية وتكفل لها حرية المبادرة .

ب- **اقتراب بناء قدرات المجتمع المدني ، خاصة المنظمات الأهلية وهو اقتراب يركز على تقوية دور مؤسسات المجتمع المدني**، وإرساء مؤسسية حقيقية ، داخل المنظمات الأهلية تكفل لها عوامل الفاعلية والنجاح ، وتكفل لها إمكانات "المبادرة"، وليس مجرد الاستجابة أو "رد الفعل" لتوفير تمويل تحققه الشراكة .. **هذا الاقتراب يتضمن** :

١- **وعي نخب المجتمع المدني** بأولويات القضايا التنموية وتوافر الإرادة لتحقيق التغيير .

٢- **تبني رؤية تنموية شاملة** ، وتحقيق نقلة نوعية من العمل الخيري إلى العمل التنموي وبجانبه العمل الحقوقي والدفاعي.

٣- **تبني منهج "التضمين" وليس "الإقصاء"** ، واجتذاب كل الفئات ، في إطار إرساء مواطنة متساوية .

٤- **توفير التدريب الفعال**، المخطط له، للعاملين والمتطوعين في المنظمات الأهلية العربية .

٥- **الاستفادة من البحوث والدراسات** ، في مجال العمل الأهلي ، لتطوير الأبنية المؤسسية وإرساء مؤسسات فعالة .

٦- **العمل معاً في إطار شبكات** ، خاصة الشبكات القطرية ، التي تمتد إلى مناطق أكثر احتياجاً ، وأكثر فقراً ، وهنا نشير إلى أهمية المنظمات القاعدية والأطر التقليدية في بعض الدول العربية (وتسمى جماعات العون الذاتي في اليمن والسودان).

٧- **القيام بدور أساسي للتوعية لمختلف الأطراف** ، خاصة على مستوى المجتمع المدني، بالإسهام في مواجهة تحديات الأهداف الإنمائية للألفية، خاصة مكافحة الفقر، وهنا نشير إلى **أهمية خاصة للشبكات العربية** .

ج- **اقتراب ثقافي قيمي ، يركز على أبعاد قيمية ضروري توافرها لكل الشركاء، ويتمثل أهمها فيما يلي** :

- الالتزام بقيم الشفافية والمساءلة والمحاسبية ، من جانب المجتمع المدني والحكومة والشركاء المحتملين .
- تعميق الثقافة المدنية ، التي تعتمد على الحوار وقبول الآخر ، واحترام الحقوق والحريات ، والممارسة الديمقراطية .

- اعتماد ثقافة "التضمين" وليس "الإقصاء" .
- إرساء ودعم قيم "المسئولية الاجتماعية" ، خاصة لدى القطاع الخاص وقطاع الأعمال .

د – **اقتراب مؤسسي**: يحقق ويوفر آليات للتنسيق والمتابعة ، وتوزيع الأدوار بين الشركاء ، وهذه الآليات رغم أنها مؤسسية ، إلا أنها لا تعني بالمرة لجاناً أو هيئات شكلية ، وإنما هي مؤسسية حقيقية تكفل تحقيق الأهداف ، وتمثل كل الشركاء .

هـ – **اقتراب توسيع دائرة الشركاء** ، ونحن حين نتحدث عن الشراكة في الدول العربية، يقفز إلى الذهن بالأساس المجتمع المدني والحكومة ثم المؤسسة المانحة، بينما هناك شركاء آخرون ، مهم اجتذابهم إلى دائرة الشراكة من أجل التنمية ، وهنا أشير إلى الشركاء الآخرين :

١- **شراكة القواعد الشعبية** ، والمجتمعات المحلية ، ودوائر الفئات المستفيدة ، التي نتوجه لها .

٢- **شراكة الجامعات ومراكز** البحوث ، وهي مهمشة إلى حد كبير ، ويندر تواجدها ، في نماذج الشراكة على المستوى العربي .

٣- **شراكة رجال الأعمال** ، واهتداؤهم بقيمة "المسئولية الاجتماعية" ، التي تدفعهم لتحمل مسئولياتهم الوطنية والمبادرة (الفنية والمادية) ، للشراكة مع المنظمات الأهلية ، لدعم الإسهام في عملية التنمية .. والشراكة مع رجال الأعمال (في القطاع الخاص وقطاع الأعمال) ، تتخطى المفهوم الخيري الضيق ، وتتخطى أيضاً الانطلاق من توظيف العمل الأهلي ، للوصول إلى أهداف سياسية أو "الاقتراب من السلطة" ، نحن نتحدث عن مفهوم أوسع يستند إلى المسئولية الاجتماعية" .

٤- من **أهم وأبرز الشركاء الغائبين عن الساحة العربية ، البرلمانات العربية** ، وهي مرصد تشريعي ورقابي مهم ، يمكنه أن يسهم في توفير بيئة تشريعية أكثر ملاءمة من ناحية ، ويوفر ساحة "حرة" للنقاش والحوار .. ولعل من النماذج المحدودة ، على مستوى الدول العربية ، تواجد إطار تنظيمي طوعي ، في لبنان ، يضم ممثلي المجتمع المدني من ناحية ، ودوائر من أعضاء البرلمان اللبناني من ناحية أخرى .. وهي خبرة تستحق التقييم ، والانتشار .

٥- **وأخيراً أتصور أن الاتحادات الطلابية ، في الجامعات والمدارس العربية ، وجماعات أولياء الأمور** ، وهي متواجدة بحيوية في بعض الدول العربية (أهمها الجزائر) تستطيع أن تكون شريكاً مهماً ، تستقطب المتطوعين من الشباب (الذكور والإناث) إلى دائرة العمل الأهلي ، خاصة على مستوى المحليات أو المحافظات أو الولايات .

وعلى الرغم من أن العراق ليست من بين الدول العربية ، التي كانت موضعاً لدراسة بناء الشراكة من أجل التنمية ، بسبب حداثة المجتمع المدني فيها ، إلا أن نموذج منظمة أمل العراقية في شراكتها لقطاعات من شباب المدارس الثانوية والجامعات ، هو نموذج جيد رغم حداثته ، نأمل في دراسته قريباً .

خاتمــة

لقد سعينا من خلال الصفحات السابقة ، أن نطرح مفهوماً متكاملاً "للشراكة" ، يتضمن في ذاته أركاناً أساسية ، نقيس عليها ونصيغ منها الإجابة ، عن السؤال الرئيسي ، الذي يحمل عنوان هذا الفصل ، **وهو هل نحن أمام شراكة حقيقية؟ أم شراكة هشة؟**

وفي واقع الأمر ، لابد أن نقول أن هناك نماذج رائدة ، لشراكات المجتمع المدني مع الحكومة والأطراف الأخرى . ولابد أن نقول أيضاً أن هناك تباينات واختلافات بين الدول العربية ، في مدى الوعي السياسي ووعي المجتمع المدني بقيمة الشراكات حتى إننا نكاد نلمح شبه غياب للمفهوم (وبالطبع الممارسة) في بعض الدول العربية .

نحن أمام نماذج مختلفة ، ومبعثرة ، ومشتتة لا تعكس حتى الآن – وبعد خمس سنوات من الألفية الثالثة – اتجاها تنموياً قوياً لاعتماد "الشراكة" كاقتراب تنموي .. ولكن ما هو قائم يمكن أن ننطلق منه ، ويمكن أن نستفيد مما يطرحه من دروس وأهمها ، العوامل التي وفرت النجاح للنماذج التي نطرحها .

من المهم تواصل البحث والدراسة ، حول بناء شراكة لتحقيق أهداف التنمية ، ولعل هذا العمل – وهو الأول من نوعه بهذا المنظور – يدفع الجماعة الأكاديمية العربية للالتحام بقضايا التنمية ، وتحليل المقاربات التنموية الجديدة ، التي حفل بها عصر العولمة ، ودخلت القاموس العربي – ومن بينها الشراكة – وامتدت إلى الخطاب السياسي ، وأحياناً الممارسات .. نحتاج إلى الاستفادة العملية من هذه المقاربات التنموية ، وتقييم انعكاساتها على المجتمع المدني ، وعلى دوره التنموي المنشود.

المـراجـع

١- راجع : التقرير السنوي الأول للمنظمات الأهلية ، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية ، القاهرة (٢٠٠٢) .

، التقرير السنوي الثاني (٢٠٠٣) .

٢- التقرير السنوي الثالث للمنظمات الأهلية العربية ، دور المنظمات الأهلية العربية في مكافحة الفقر ، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية ، القاهرة (٢٠٠٤) .

٣- التقرير السنوي الرابع للمنظمات الأهلية العربية ، دور المنظمات الأهلية العربية في تمكين المرأة، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية ، القاهرة (٢٠٠٥) .

٤- راجع على سبيل المثال :

أياد مرئية تحمل المسئولية من أجل التنمية الاجتماعية ، معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية ، الاسكوا ، بيروت ٢٠٠٢ .

٥- د. أماني قنديل ، مؤسسات المجتمع المدني – قياس الفاعلية ، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام ، القاهرة : ٢٠٠٥ .

٦- د. أماني قنديل ، المجتمع المدني العالمي ، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام ، القاهرة : ٢٠٠٣ .

٧- راجع بيان الإسكندرية ، حول الإصلاح العربي ، القاهرة ٢٠٠٤ : .

٨- لمزيد من التفصيل راجع :

التقرير السنوي الثالث للشبكة العربية ، دور المنظمات الأهلية العربية في مكافحة الفقر ، والتقرير السنوي الرابع للشبكة العربية حول دور المنظمات الأهلية في تمكين المرأة .

٩- راجع قاعدة بيانات الشبكة العربية للمنظمات الأهلية عن سوريا (عام ٢٠٠٣) موقع الشبكة على الإنترنت .