

المبادئ السبعة لتحسين تقديم الخدمات الفنية

لمؤسسات التمويل الأصغر

دليل عملي لمؤسسات التمويل الأصغر ومقدمي الخدمات الفنية والجهات المانحة

المبادئ السبعة – دليل

إسهامات أساسية في الكتابة من قبل

مجموعة عمل المساعدة الفنية الخاصة بشبكة تعليم وتشجيع المشروعات الصغيرة

الإصدار الأول، مايو ٢٠٠٣

شبكة تعليم وتشجيع المشروعات الصغيرة

جدول المحتويات

٨	شكر وتقدير
١١	مقدمة
١٢	
٢٢	
٢٩	الفصل الأول
٢٩	تقديم الخدمات الفنية وفقا لطلب العميل
٣٠	
٣١	
٤٣	
٤٥	:
٥٩	:
٦٩	الفصل الثاني
٦٩	مبدأ السياق
٦٩	:
٧٠	:
٧٩	:
٨١	SOCODEVI :
٨٧	MICRODEV :
٩٦	الفصل الثالث
٩٦	تحديد النتائج

٩٦

٩٨

١٠٤

١٠٦ / :

١٠٦

١١٧ /ANERA

١١٧ GWLF

١٣١ الفصل الرابع

١٣١ فحص النتائج

١٣١ (مؤشرات لفحص النتائج)

١٣١

١٣٢

١٤٠

١٤٢ :

١٥٦ الفصل الخامس

١٥٦ مبدأ التركيز على التغيير

١٥٦ (المؤشرات الأساسية)

١٥٦

١٥٨

١٦١

/ :

١٦٣

١٧٢	الفصل السادس
١٧٢	فعالية التكلفة
١٧٢	
١٧٣	
١٨٠	
١٨١	:
١٨٧	الفصل السابع
١٨٧	المسؤولية
١٨٧	
١٨٨	
١٩٢	
١٩٣	
٢٠٥	الفصل الثامن
٢٠٥	استعراض المبادئ السبعة
٢٠٩	دراسة حالة مؤسسات التمويل الأصغر: مركز التنمية الزراعية والريفية CARD
٢١٠	:
٢١٣	:
٢١٤	:
٢١٥	:
٢١٦	:
٢١٧	:
٢٢١	
٢٢٢	دراسة حالة مقدم الخدمات الفنية: مشروع المبادرات المحلية الأول في البوسنة والهرسك

٢٢٢.....	:
٢٣٥.....	:
٢٤٤.....	:
٢٥١..... ()	:
٢٥٢.....()	:
٢٥٥.....	:
٢٥٩.....	:
٢٦٤.....	راسة حالة مؤسسات تقديم الخدمات الفنية : "منظمة مكافحة الجوع"
٢٦٥.....	:
٢٦٦.....	:
٢٧٢.....	:
٢٧٢.....	:
٢٧٨.....	:
٢٨٠.....	:
٢٩٣.....	قائمة المراجع
٢٩٥.....	:
٢٩٦.....	الملحق ١
٢٩٦.....	مقارنة بين أدوات التقييم الذاتي لمؤسسات التمويل الأصغر
٣١٣.....	الملحق ٢
٣١٤.....	:
٣١٦.....	:
٣١٨.....	:

٣١٩	
٣٢١	الملحق ٣
٣٢١	الشروط المرجعية الخاصة بمؤسسة الغد للسيدات الزنجيات وشبكة بنوك المرأة العالمية
٣٢٧	الملحق ٤
٣٢٧	عينة من العقود المبرمة بين مؤسسات التمويل الأصغر ومقدمي الخدمات الفنية وبين الجهات المانحة ومقدمي الخدمات الفنية

شكر وتقدير

- - :
 - -
 - -
 - -
 .
 :
 () ()
 () () () ()
 () ()
 () :
 ()
 () ()
 :
 () ()

()

()

()

()

.()

دانا دي كافتر - المدير التنفيذي -

شبكة تعليم وتطوير المشروعات الصغيرة

مقدمة

()

:

:

.

.

.

() .

() .

.

.

.

). .

.(

:

○

○

○

○

○

”

”

”

”

：

(

(

)

(

.()

()

.()

:

.

(

(

(

(

..

()

.

.

" "

%

.()"

"

).

.(

)

(

()

" "

.

.

.

.

.

.

.

.

.

۲۰

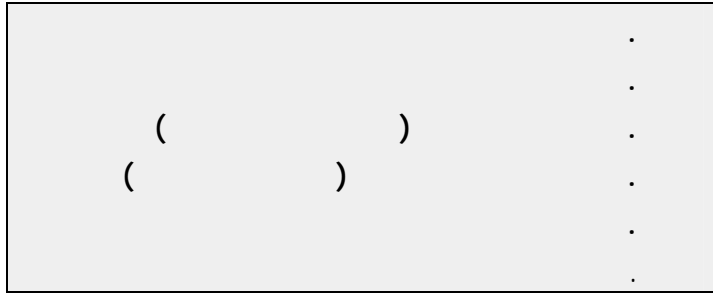
“ ”

”

”

()





()

:

(:)

_____ -

()

()

/

()

/

:

()

-

()

.

.

)

.(

()

:

.

○

.

○

.

○

المبدأ الأول

الفصل الأول

تقديم الخدمات الفنية وفقا لطلب العميل

.

(

)

:

○

○

○

۳.

()

()

/

:

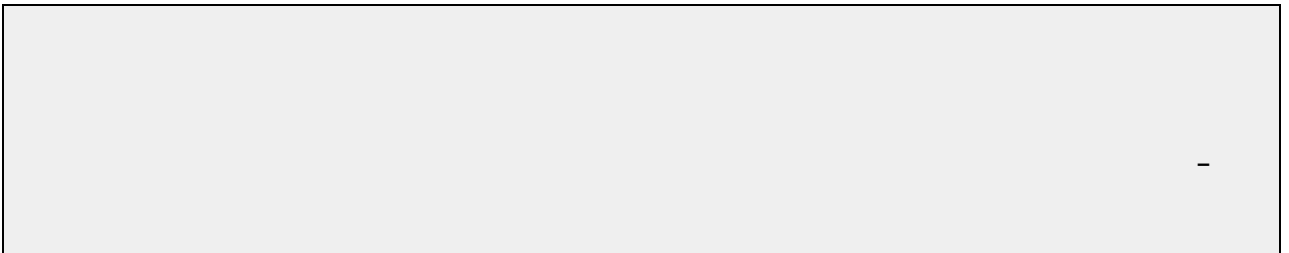
)

.)

“ ”

“ ”

()





.

:

.

-

.

.

:
()
)

.(

)

(

.(

)

).

(.

:

○

○

○

○

.

.

:

○

○

○

"

"

.

.

(

)

.(

)

:

.

.

.

:

.

.

)

:

(

"

"



.

:

.

(

(

(

(

(

(

)

.

:

(

(

(

; (

.

.

(

_____ (

(

()

()

(

(

:

(

(

-

,

"

"

.

.

.

.

% ,

% ,

-

-

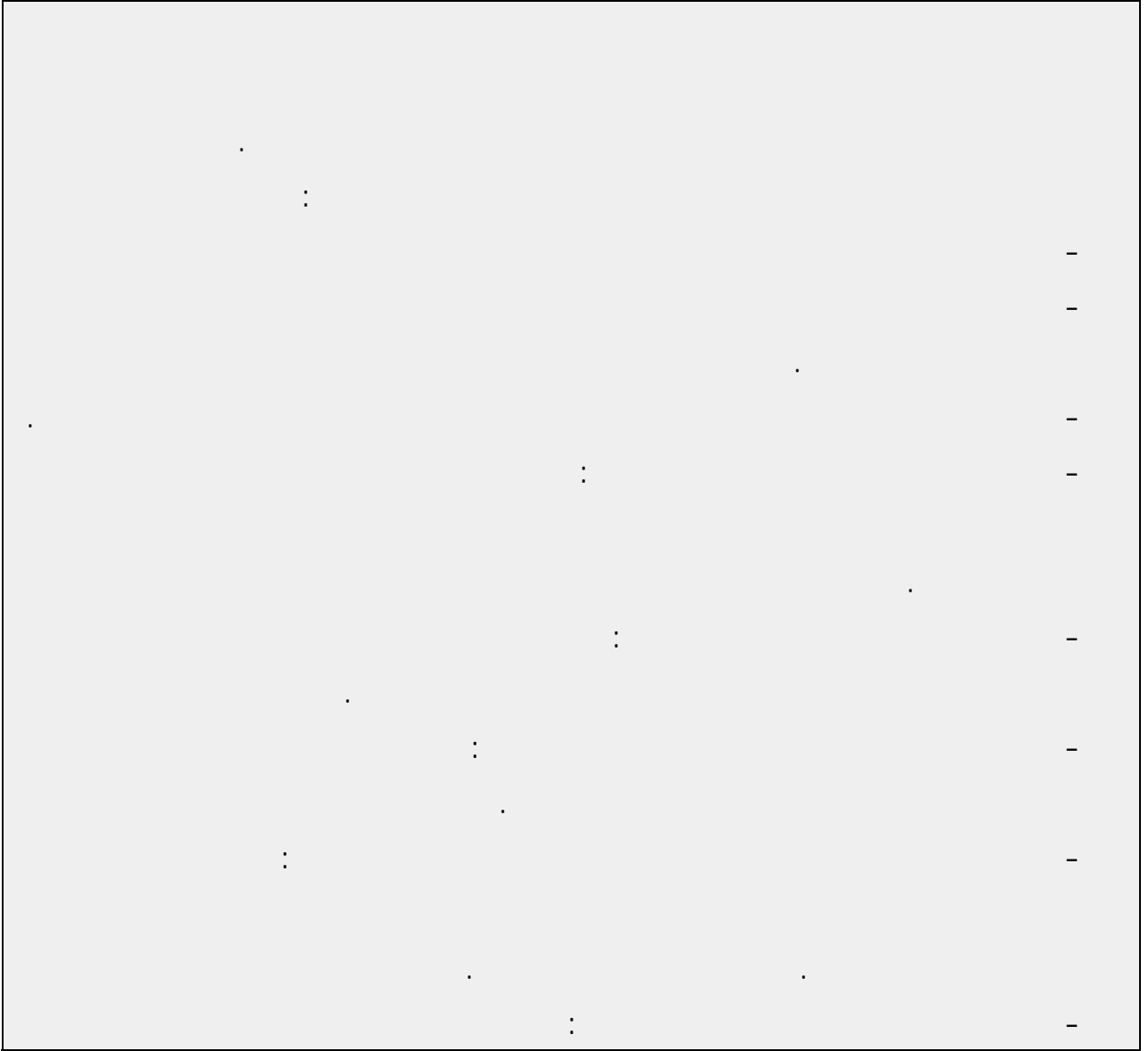
/

/

,

()"

"





:

(" ")

/ .

.

.

:

.

(

.

(

(

(

.

(

7.

/

() (

(

(

(

:

:

(

(

() () ()

" "

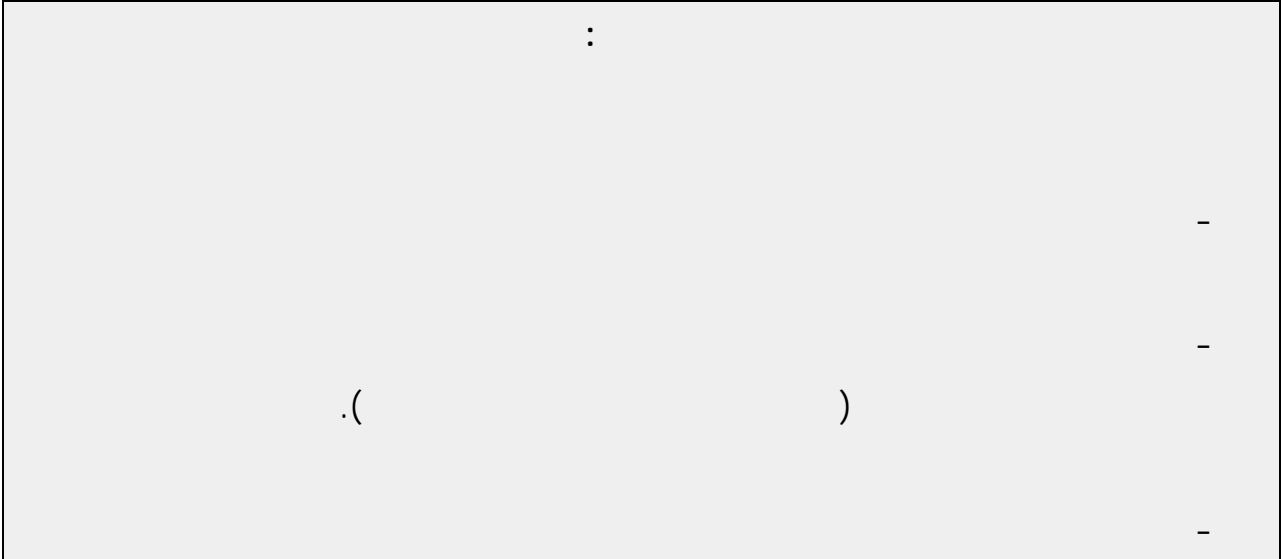
()

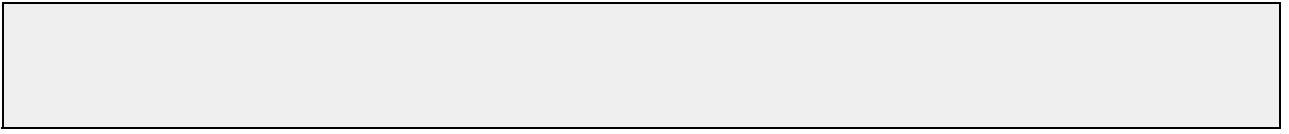
”

... ”

": /

.
.
.
.
.





المبدأ الثاني

الفصل الثاني (مبدأ السياق / البيئة)

:

()

.

.

.

:

.

Y.

.

.

-

-

(

)

.

.

)

(

-

-

:

:

)

.() (

:

.

:

.

" "

/

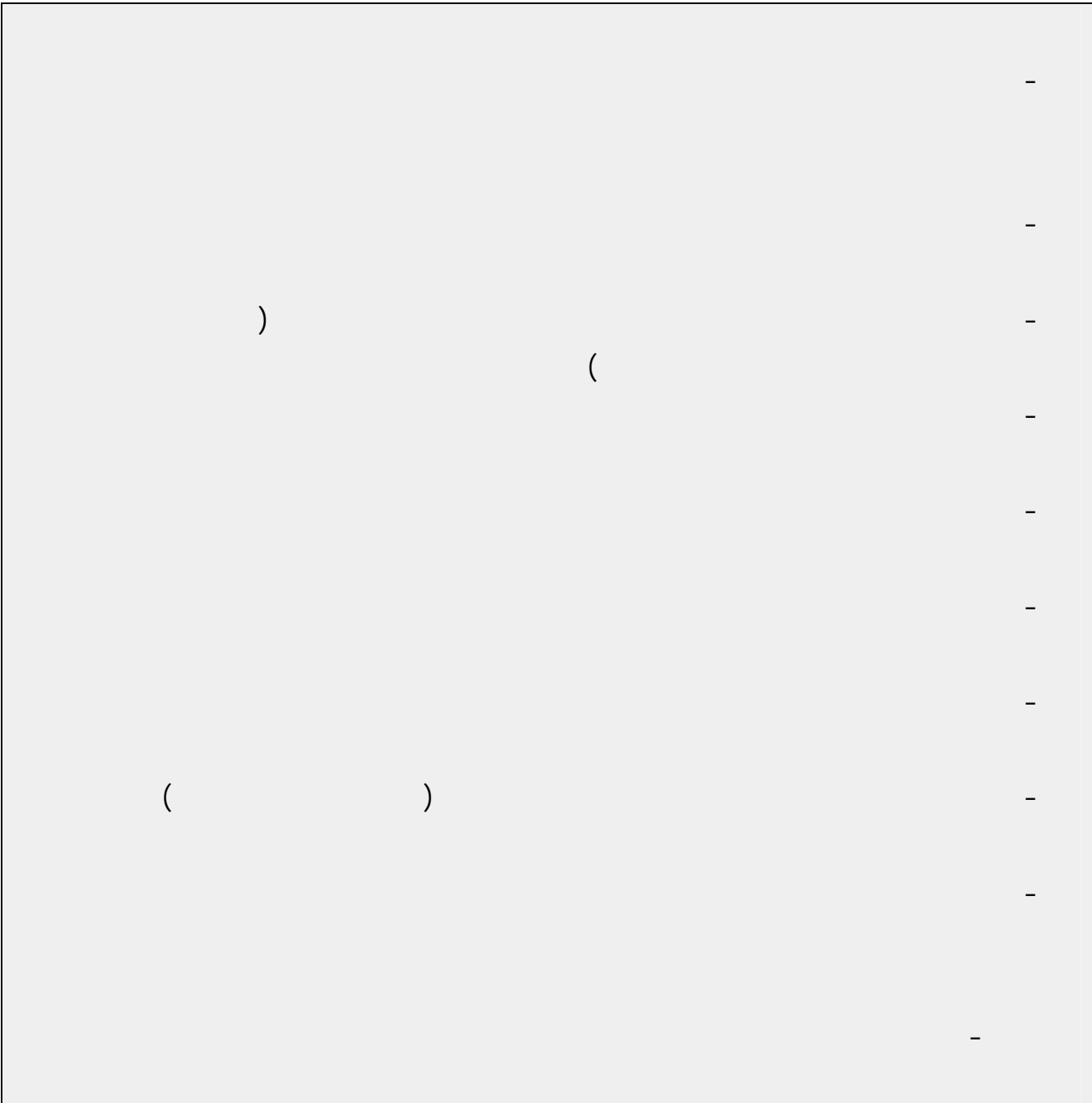
.

).()

.(

) /
(

()	-				
()	- -				
()	- - -	-	-		
SOCODEVI			(FINCA)		



:

.

.

.

.

.

.

SOCODEVI

)

(MICRODEV

(SOCODAVI)

(MICRODEV)

SOCODEVI

:

.()

- :

- -

- -

.

;

-

.

)

(

-

-

.

.

:

"

"

" "

"

"

SOCODEVI

:

SOCODEVI

-

-

-

-

.

-

.

:

"

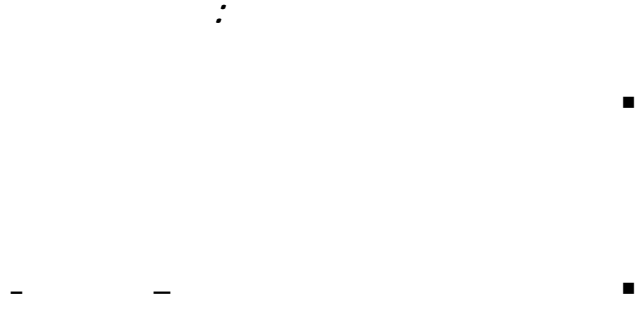
.

"

"

"

-
 .
 .
 :
 ;
 ■
 ■
 :
 - - ■
 : /
 - / ■



MICRODEV

:

MICRODEV

/

;

.

.

;

.

.

/ .

:

/

:

■

■

.(

■

)

:

:

■

.

.

■

.

:

:

:

.

.

:

:

-

-

-

-

:

.

/

/

.

/

-

.

-

.

:

/

.

.

.

-

()
()

)

:

(

/

:

■

.

■

.

/

.

.

.

■

المبدأ الثالث

الفصل الثالث تحديد النتائج بوضوح

(-)

() :

;

()

:

.

.

). .

.(

.

.

.()

.

.

.

.

"

"

"

"

.

.

.

.()

()

:

()

()

.()

(WWB)

(NWTF)

.

.

.

/(ANERA)

(GWLF)

()

.

()

/

:

"

/

"

:

•

•

•

-

-

/

.

.

.

.

.

()

:

-

.

.

.

.

-

()

:

.

.

.

-

"

.

"

"

"

.

WWB

:

() •

() •

() •

()

:

•

•

•

² تضم من الخدمات التي تقدمها شبكة بنوك المرأة العالمية اختبار شبكة بنوك المرأة العالمية إطار عمل تقييم نظام المعلومات الإدارية الخاص بها فيما يتعلق ببرامج APEX لقياس مدى النفع الذي تحققه هذه البرامج كأداة لتقييم نظام المعلومات الإدارية.

:

•

•

-

.

.

-

.

.

.

.

:

:

" "

•

" "

.

•

/

/

/

.

.

.

/ANERA

GWLF

(GWLF)

()

()

()

:

()

.

.

.

:

.

.

()

-

:

.

;"

"

;"

"

)

.(

;"

"

.

.

:

-

:

;

.

•

.

•



:

-

:

-

()

:

•

.

:

•

;

•

.

;

•

.

;

•

.

;

•

.

;

•

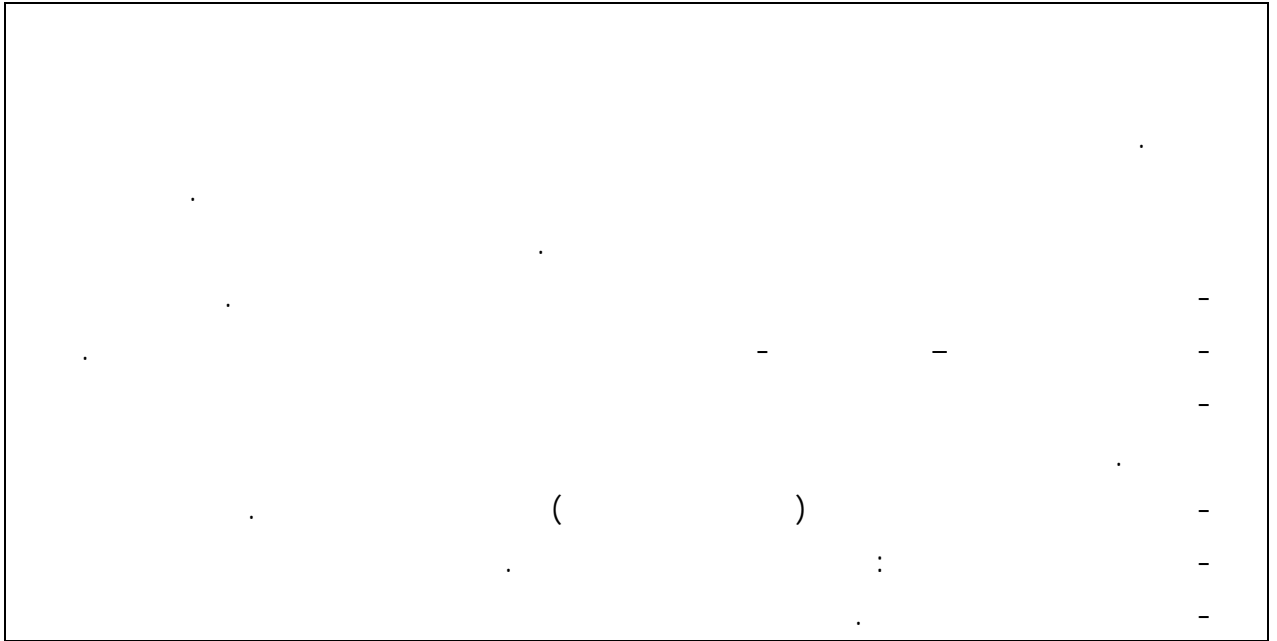
.

;

/

•

.



()

()

()

“ ”

.

“ ”

.(-)

.

المبدأ الرابع

الفصل الرابع فحص النتائج (مؤشرات لفحص النتائج)

().

():

).

.(

.()

.()

()

'''

''

()

()

.()

.

.

.

.()

)

-

.(M-CRIL

.()

" "

.

.

()

.

.

.

.

"

"

:

: •

()

: •

: _____

) •

:(

)

(

: •

:

.

.

.

-

-

.

:

/)

(

()

:

•

.

•

•

•

)

•

(

)

•

(

•

•

•

():

()

().

:

-
-
-
-
-
-
-

.

/

* PACT

:

(

)

•

•

•

•

•

(PACT)

•

-

.

.

*

.

.

*

*

:

•

•

•

)

(

*

.

.

.

:

.

•

:

•

•

()
/)

(
•

•
•
•
•

()
)

(

•

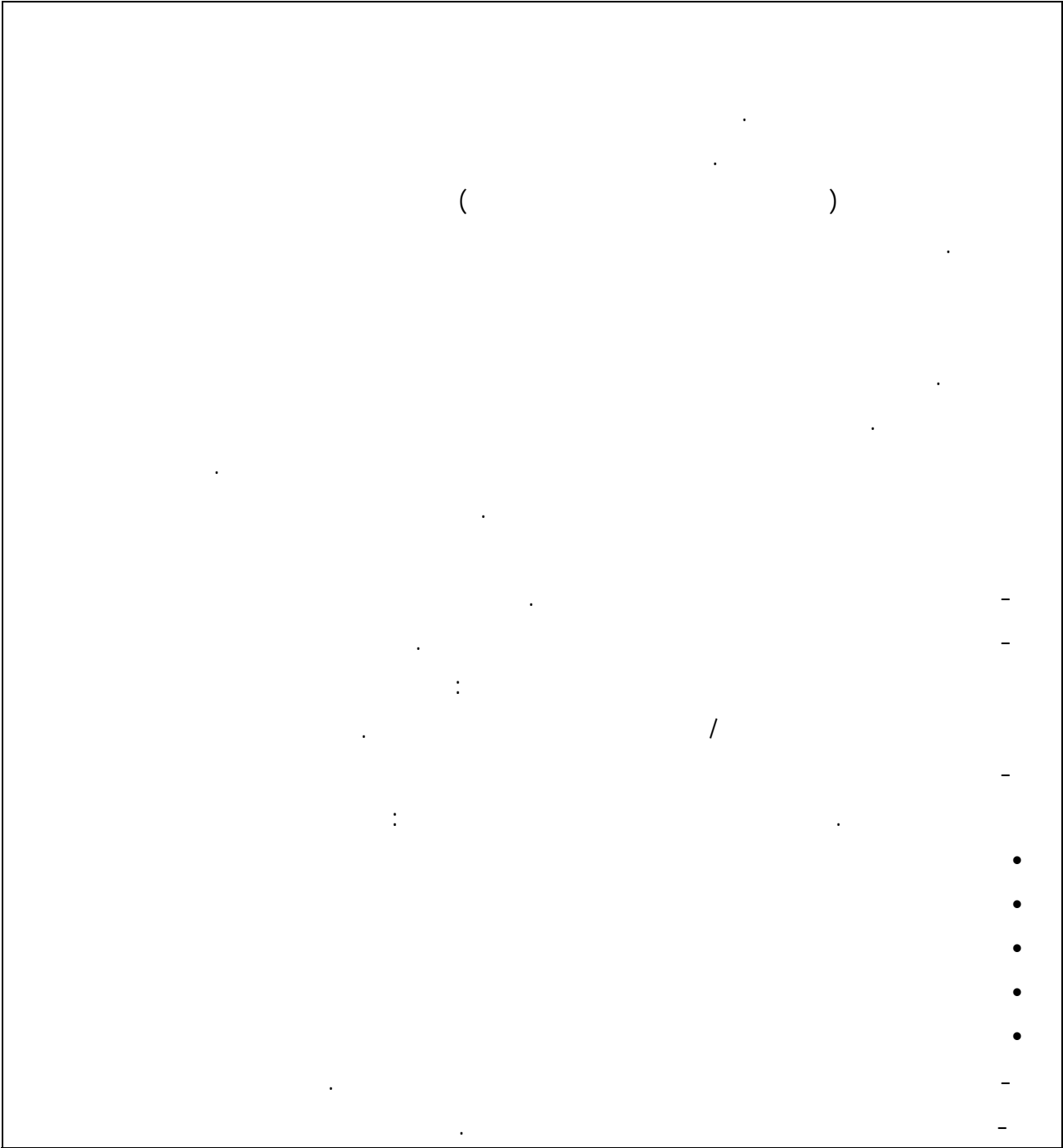


•

•

-

-



المبدأ الخامس

الفصل الخامس
مبدأ التركيز على التغيير
(المؤشرات الأساسية)

() :

)

().

().(

: .

.

:

•

.

.

.

•

.

.()

)

(

()

()

-

-

/

:

.

.

.

.

%

.%

.

.

·
%)

)

(

()

" "

()

/

:

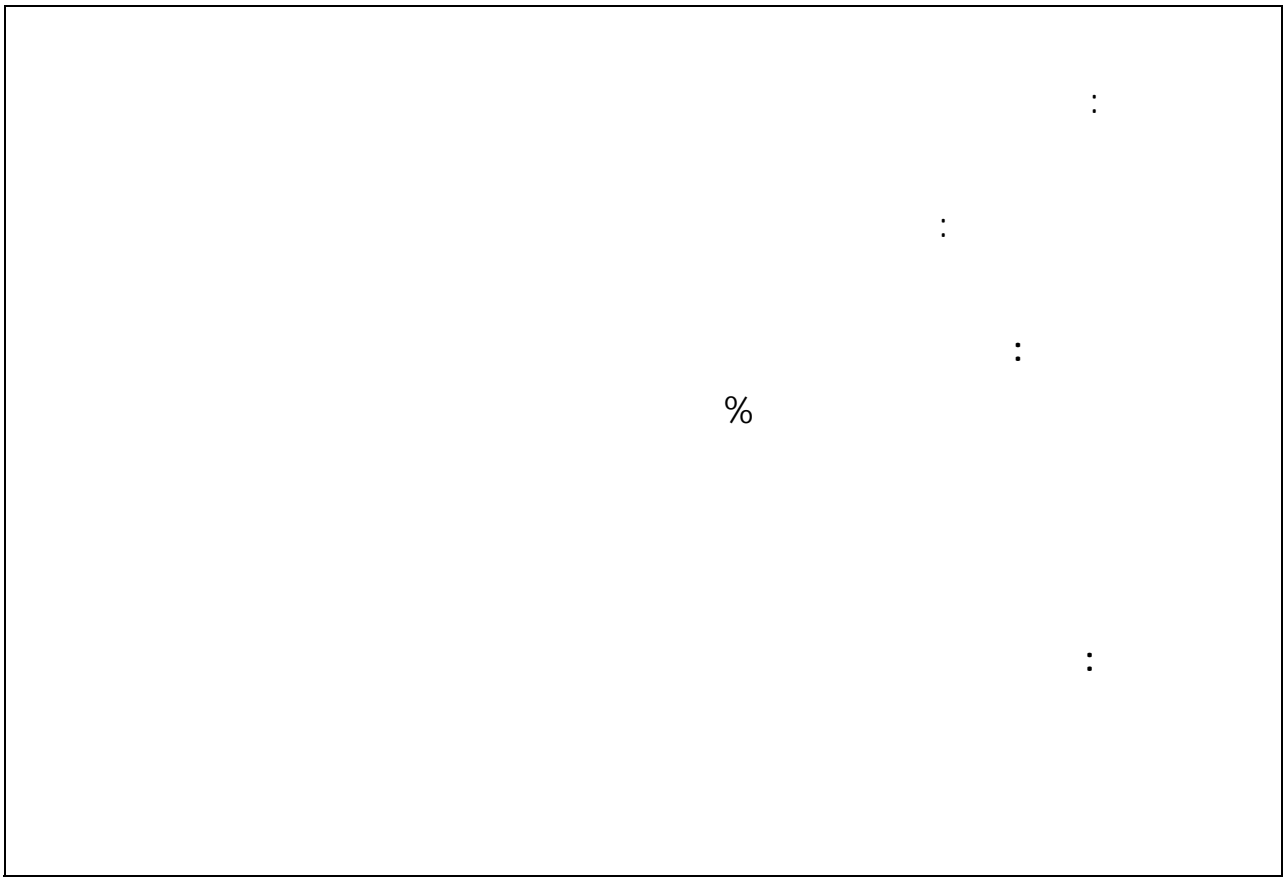
•

•

•

•

.



:

:

:

%

:

) .%

.(

-

-

-

:

•

•

.

/

.

:

% : •

: •

.

: •

: •

: •

%

.%

:

" "

.

المبدأ السادس

الفصل السادس فعالية التكلفة

(:)

:)

.(

-

.

.

-

:

-

.

)

.(

-

(CARD)

:)

(

()

.

.

: ()

-
-
-
-
-
-
-

)

.(

()

)

(

)

-

.(

-

()

-

).

.(

.

-

.

...

.

"

"

.

.

المبدأ السابع

الفصل السابع المسؤولية

()

:

()

:

4

—

—

—

%

%

%

).

%

.(

- .
- -
- .
-
()

()

()
(%)

)

(

:

:

.

.

.

:

•

•

•

.

-

=	=	=	=	=	:
					.
					.
					.
					.
					.
					.
					.

استعراض المبادئ السبعة

الفصل الثامن

استعراض المبادئ السبعة

لائحة متوجبات المبادئ السبعة

- مبدأ اختيار الخدمات الفنية وفقاً لطلب العميل
- مبدأ السياق
- مبدأ تحديد النتائج
- مبدأ فحص النتائج (مؤشرات نتائج الفحص)
- مبدأ التركيز على التغيير (المؤشرات الأساسية)
- مبدأ فعالية التكلفة
- مبدأ المسؤولية

_____:

()

:

(:) -

:(_____) _____

:(_____) _____

()

CARD :

CARD

CARD .CARD

- - .

CARD ()

CARD

"

CARD

"

CARD

.()

.CARD

CARD

) CARD

(

CARD

CARD

المبدأ الأول والمبدأ السادس: تقديم الخدمات الفنية وفقاً لطلب العميل وفعالية التكلفة.

CARD

CARD

CARD

CARD

()

() :

().

CARD

CARD

CARD

CARD

CARD

.()

CARD

CARD

CARD

.CARD

CARD

.CARD

.CARD

CARD

CARD

.CARD

CARD

CARD

المبدأ الثاني: مبدأ السياق

CARD

:

CARD

CARD

)

(CARD

:CARD

()

CARD

المبدأ الثالث: مبدأ تحديد النتائج

CARD

CARD

CARD

:

CARD

-
-
-

المبدأ الرابع والخامس: مبدأ فحص النتائج والتركيز على التغيير

CARD

:

-

CARD

المبدأ السادس: مبدأ فعالية التكلفة

CARD

CARD

CARD

المبدأ السابع: مبدأ المسؤولية

.CARD

CARD

:

CARD (/) -

.
CARD -

.
-

/ . CARD

.
)

CARD

-

/ -

(

-

-

).

.(CARD

-

CARD

/

CARD

/

CARD

CARD

-

()	-
. () CARD	-
CARD	-
. - -	-
.	-
.	-
.	-
CARD	-
.CARD	-

خاتمة

CARD

CARD

:

)

(

.(

)

المبدأ الأول: مبدأ تقديم الخدمات الفنية وفقاً لطلب العميل

(.

)

:

•

•

.() _____

•

•

.

:

_____ -

() :

() .

_____ -

.()

:

-
-
-
-

•

•

•

⋮ _____ ○

○

)

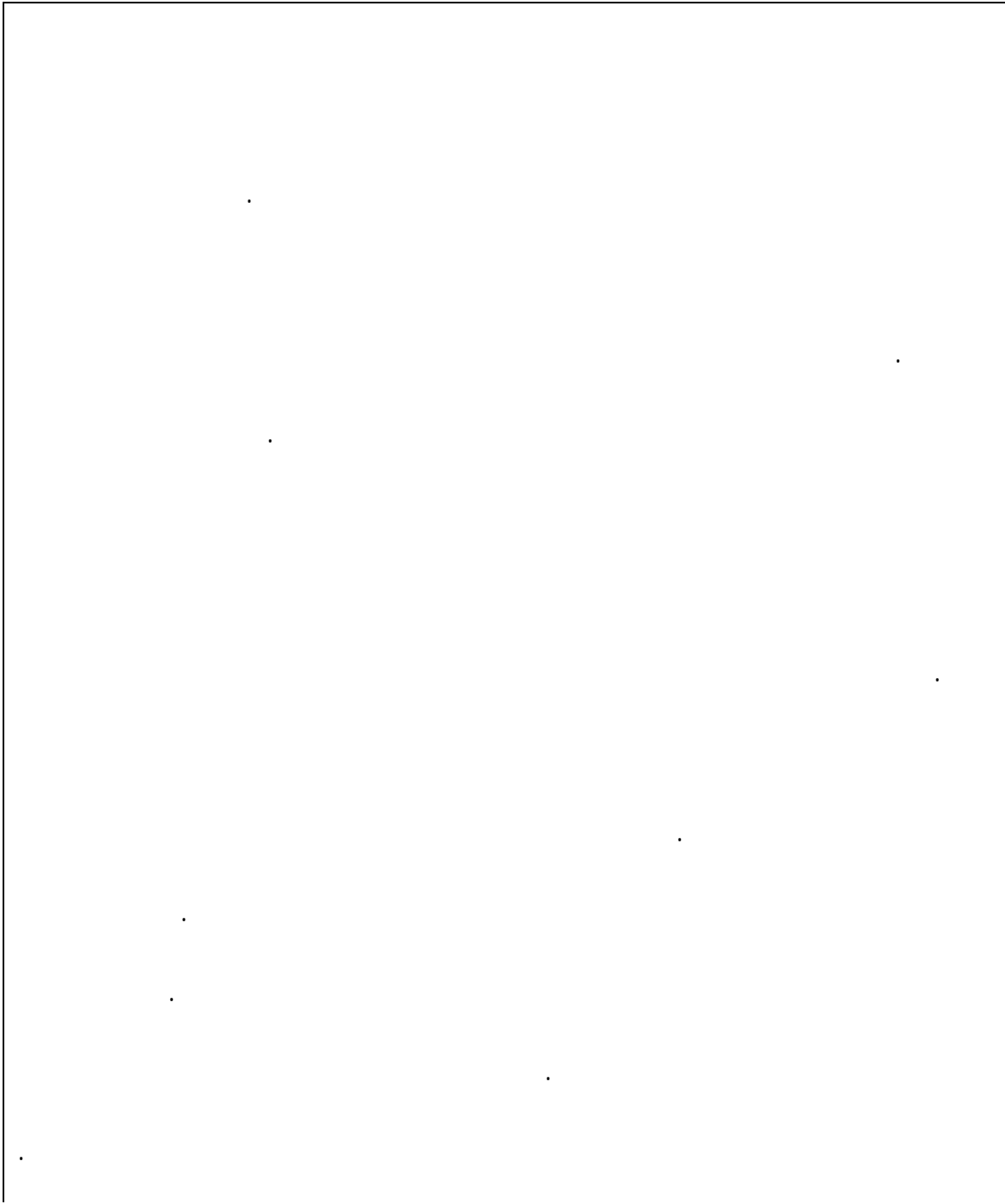
(

○

"

" :

∴



/

.

.

:

AMK

.

.

.

:

.

.

.

(

)

المبدأ الثاني: مبدأ السياق
سياق الدولة

(

)

" "

-

()	
% ()	
%	

.	%	
---	---	--

.

.

.

:

:

.

.

-

•	•	
• • • • • • • • •	• • • • • •	/
• •	•	

<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • 	
<ul style="list-style-type: none"> • • 	<ul style="list-style-type: none"> • 	
<ul style="list-style-type: none"> • • <p>)</p> <p>(</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 	

<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • 	
<ul style="list-style-type: none"> • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • 	
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<p>()</p> <ul style="list-style-type: none"> • 	
<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • 	

$ \begin{aligned} &= \frac{\cdot}{/} \cdot \\ &= \frac{\cdot}{/} \cdot \\ &)+ (\cdot \\ &- (\cdot \times \\ &)+ \cdot \\ &\times (\cdot - \end{aligned} $	$ \begin{aligned} &\cdot \\ &\% \cdot \\ &\cdot \\ &\cdot \end{aligned} $	
$ \begin{aligned} &+ \frac{/}{/} \cdot \\ &+ (\cdot \\ &+ \cdot \end{aligned} $	$ \begin{aligned} &\% \cdot \\ &\cdot \\ &\cdot \end{aligned} $	

المبدأ الثالث: مبدأ تحديد النتائج

).

.)

()

جدول ٣-٨
قائمة معايير العينات
لمؤشرات القدرة المؤسسية
(برنامج البدء في المشروعات المتناهية الصغر لصندوق تنمية رأس المال في الأمم المتحدة)

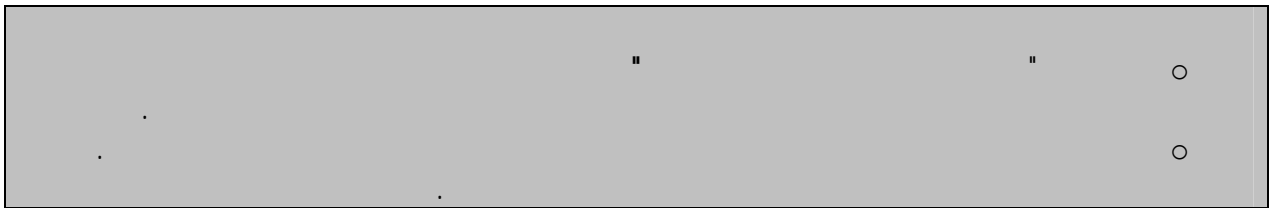
					.
			%		
			%		
			%	/	
			%		
			%		
			%	/	
			%		
					.
			%		
			%		
			%	/	
			%		
			%		
			%		
					.
			%		
			%		
			%		

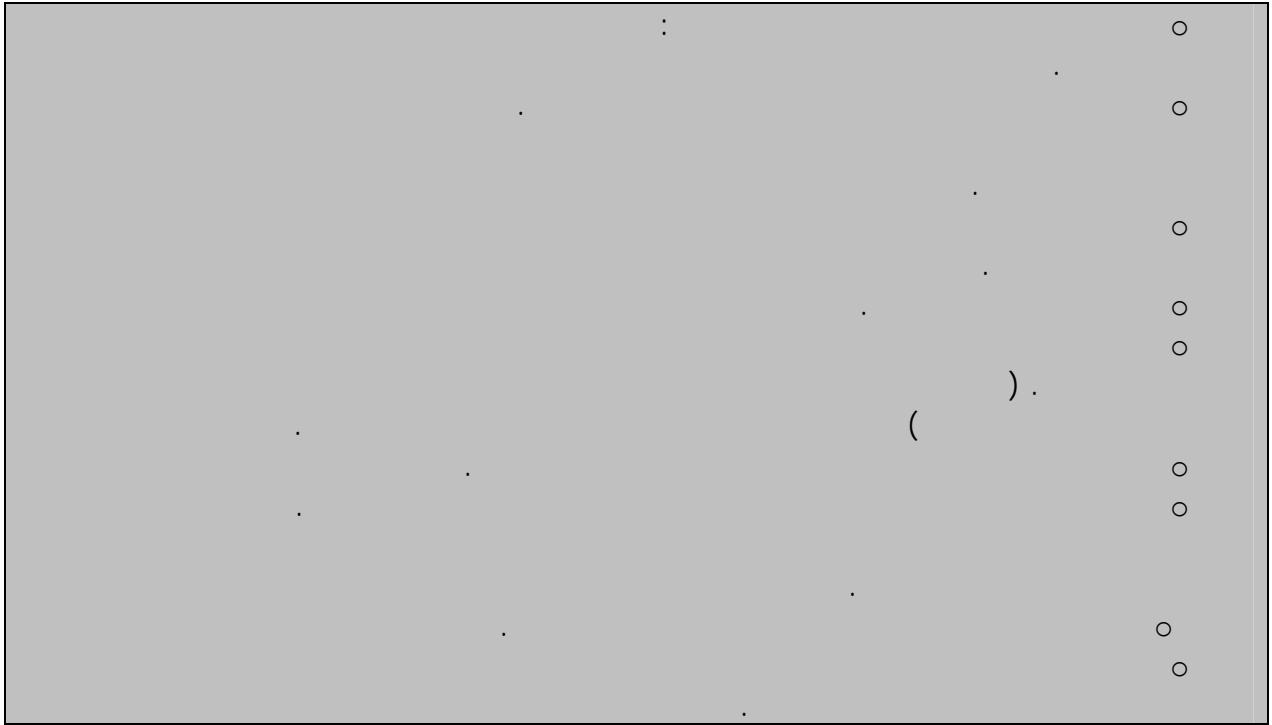
			%		
			%		
			%		
			%		
			%		
			%		
					.
			%		
			%		
			%		
			%		
			%		
			%		
					.
			%		
			%		
			%		
			%		

المبدأ الرابع : مبدأ فحص النتائج (مؤشرات لفحص النتائج)

المبدأ الخامس : مبدأ التركيز على التغيير (مؤشرات الخط الأساسي)

المبدأ السادس : مبدأ فاعلية التكلفة





)
(

)

.(

)

(

"

"

"

"

"

"

"

"

.

.

.

.

.

:

.

)

.

(

"

"

" " :

"

"

"

"

"

"

"

"

)
:

:

)
(

.

" "

.

:

.

.



.

:

•

•

•

-

()

•

-

•

•

:

:

.

.

:

.

:

.

;

.

.

"

"

)"

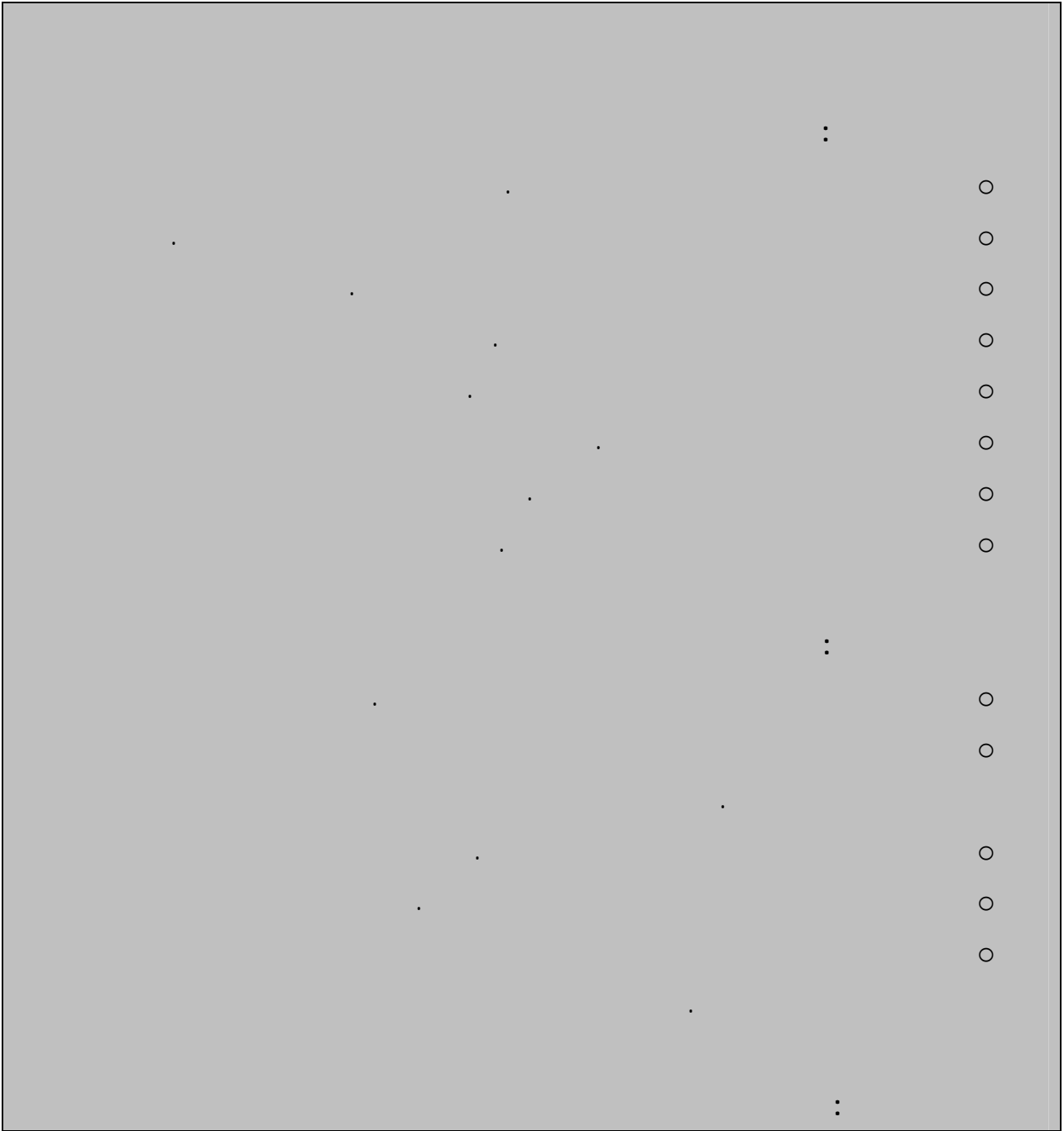
"

.(

.

.

.



:

() .

.

:

:

:

•

:

•

:

•

.

:

•

:

-

'	'	
.. ' '	.. ' '	
%	%	()
%	%	

":

.()

() :

()

(%)

."

"

"

"

).

.(

"

()

.

;

.

:

•

.

•

.

•

.

•

.

).

.(

()

جدول ٥-٨

استمارة تقييم العميل
لمنظمة مكافحة الجوع

=	=	=	=	=	:

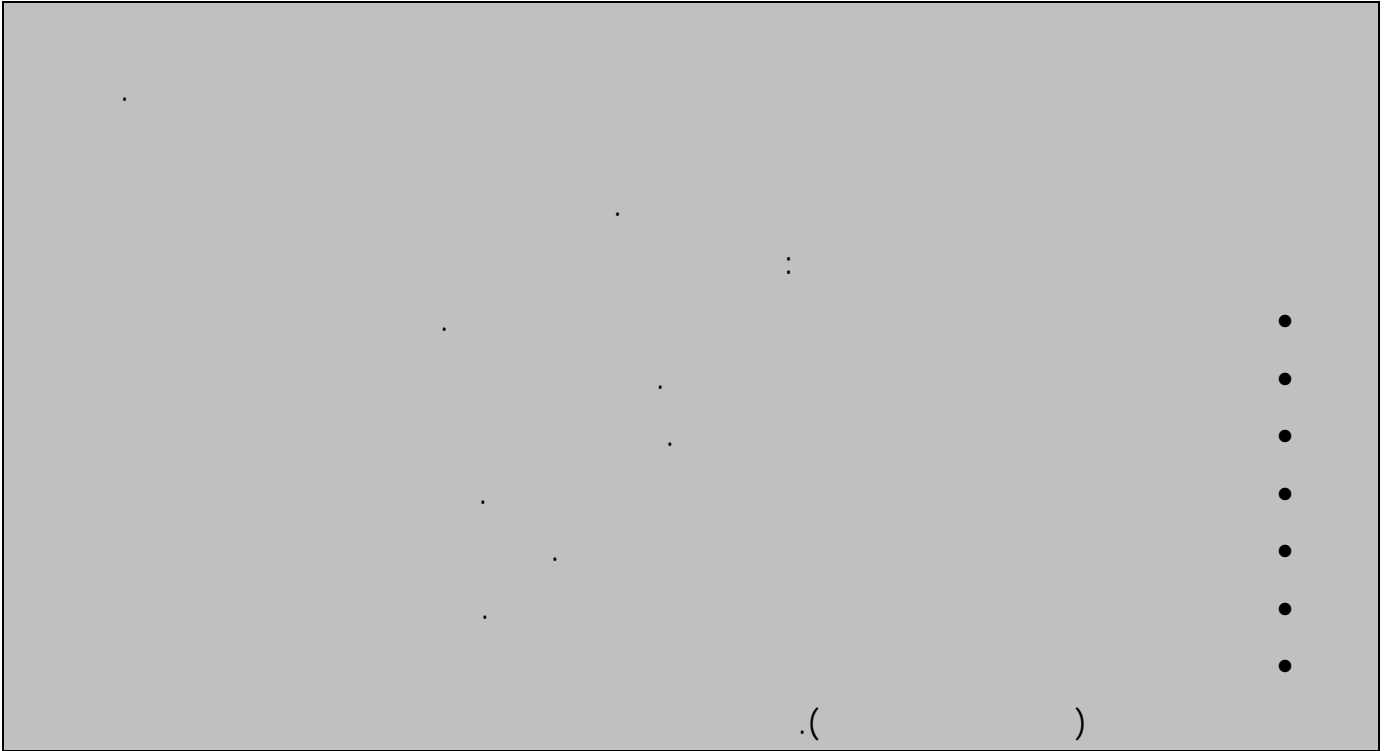
)

(

()

:

.



:

قائمة المراجع

- Austin, James E. 1990. *Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques*. New York: Free Press.
- Bramley, Peter. 1996. *Evaluating Training Effectiveness: Benchmarking Your Training Activity Against Best Practice 2nd*. New York: McGraw Hill.
- Delahaye, Brian L., and Barry J. Smith. 1998. *How To Be an Effective Trainer: Skills for Managers and New Trainers*, 3rd ed. New York: John Wiley.
- Eitington, Julius F., 1996, *The Winning Trainer Ways to Involve People in learning*, 3rd ed. Houston, TX; Gulf Publishing.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 1996. *The Balanced Scoreboard: Translating Strategy into Action*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 1994 (September). "Performance Measurement in Government." *Public Management*, Vol. 76, No. 9.
- Morgan, Peter. 1997. *The Design and Use of Capacity Development Indicators*. Paper prepared for the Policy Branch of the Canadian International Development Agency (CIDA).
- Nteziyaremye, Anastase, and Barbara Mknelly. 2001. "Mali Poverty Outreach Study of the Kafo Jiginew and Nyesigiso Credit and Savings with Education Programs". Freedom from Hunger Research Paper No. 7.
- Opportunity International. 2000 (October). "The Next Decade of Opportunity"
- Reed, Larry and Maria Otero. 1997. "Assessing Technical Assistance".
- Richardson, David c. 1999 (June). "PEARLS Monitoring System." *World Council of Credit Unions Toolkit Series*, No. 7. Mandison, WI : World Council of Credit Unions (WOCCU).
- Robinson, Marguerite S. 2001. *The Microfinance Revolution: Sustainable Banking for the poor*. Washington, DC: The World Bank.

World Council of Credit Unions (WOCCU). 1999. *New Credit Unions Model*.
Madison, WI: WOCCU.

الملحق ١
مقارنة بين أدوات التقييم الذاتي لمؤسسات التمويل الأصغر

.

:

:

.a

.b

.c

.

.

.a

.

.b

.

.

.

.

Katalysis

) Baldrige National Quality Program

(

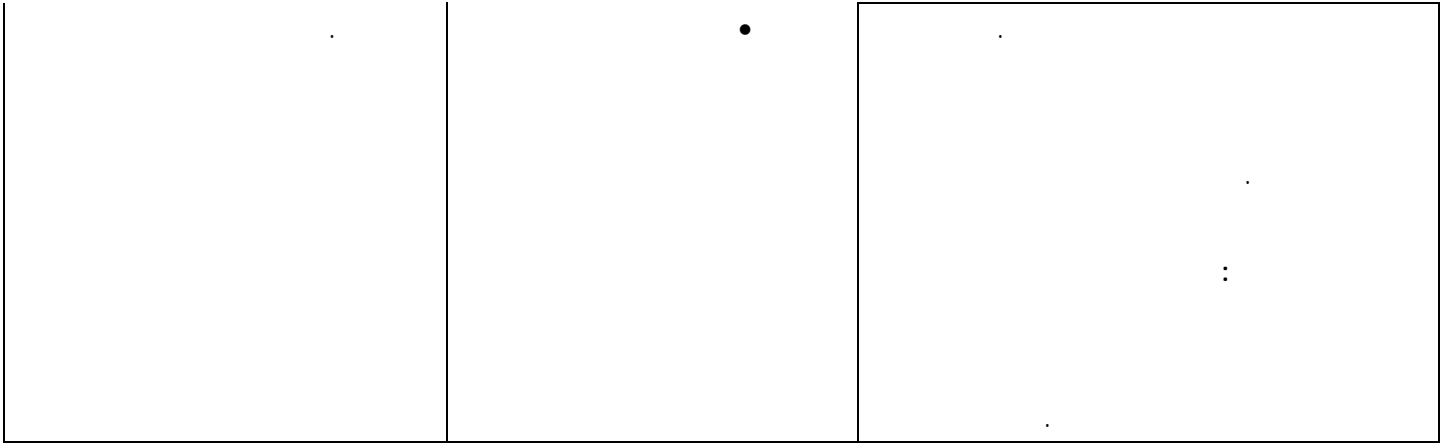
/

:

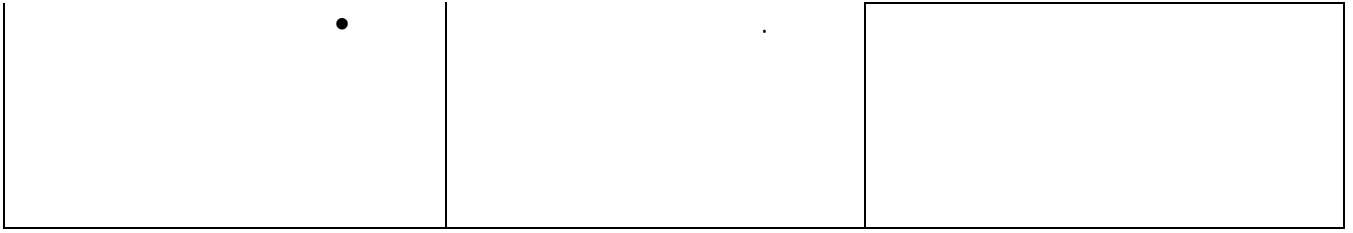
www.balancedscorecard.org

:

:



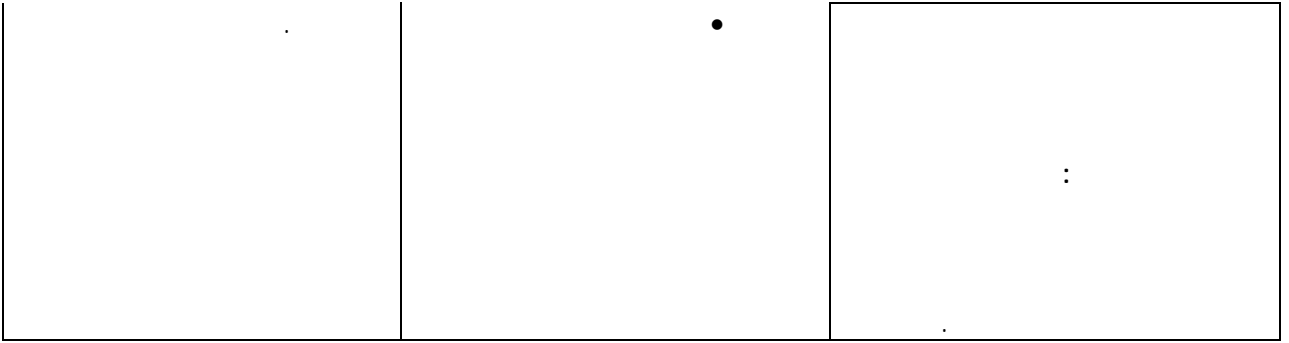
ACCION CAMEL		
<ul style="list-style-type: none"> • • / • • • 	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> : • / www.mip.org : :
CGAP		
<ul style="list-style-type: none"> • / • • 	<ul style="list-style-type: none"> . . . 	<ul style="list-style-type: none"> : CGAP • / www.cgap.org :



/	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • 	<p style="text-align: center;">.</p> <p style="text-align: center;">-</p> <p style="text-align: center;">.</p> <p style="text-align: center;">.</p> <p style="text-align: center;">.</p> <p style="text-align: center;">.</p> <p style="text-align: center;">.</p>
		<p style="text-align: center;">:</p> <p style="text-align: center;">OI</p> <p style="text-align: center;">: /</p> <p style="text-align: center;"><u>www.opportunity.org</u></p> <p style="text-align: center;">:</p> <p style="text-align: center;">:</p> <p style="text-align: center;">.</p>



NIST		
<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> 	<p>: - NIST : / www.quality.nist.gov : : %</p>
USAID	DOSA	
<ul style="list-style-type: none"> • ▪ . . .a 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • 	<p>: USAID : / www.dec.org/usaid eval/ :</p>



IDRC		
/ <ul style="list-style-type: none"> • / <ul style="list-style-type: none"> • .a <ul style="list-style-type: none"> • <ul style="list-style-type: none"> • 	.	: IRDC : / www.irca.ca : :
MSI		
<ul style="list-style-type: none"> • 	/ <ul style="list-style-type: none"> • .	MSI : - - / : :

MAGI		
<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • 	MIS	CRS : / <u>akuize@catholicrelief.org</u> : : ()
WWB		
<ul style="list-style-type: none"> □ _____ □ _____ □ _____ □ _____ □ 	() () • () • () () () () ()	WWB : / <u>www.swwb.org</u> :

<p>_____ □</p> <p>_____ □</p> <p>_____ □</p> <p>_____ □</p>	<p>()</p> <p>()</p> <p>()</p> <p>()</p> <p>()</p> <p>()</p>	<p>:</p>
---	---	----------

SEEP		
<p>/</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • 	<p>.</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>.</p>	<p>:</p> <p>SEEP</p> <p>: /</p> <p>www.seepnetwork.org</p> <p>:</p> <p>:</p>
PACT		
<ul style="list-style-type: none"> • 	<p>.</p>	<p>:</p>

	•		: / www.pactpub.com : : .
	•		
/	•		
	•		
	•		
/	•		

CARE/SEAD /		
/	.	: / CARE/SEAD : / www.pactpub.com :

WOCCU		
PEARLS		
<p> : <ul style="list-style-type: none"> • • • : <ul style="list-style-type: none"> • : </p>	<p> </p>	<p> : WOCCU : / <u>www.woccu.org</u> : : </p>

SEEP		
()	/ . . . / . / .	: SEEP : / <u>www.seepnetwork.org</u> :

--	--	--

الملحق ٢
تقييم الخدمات الفنية:
نظرة عامة

" "

()

()

:

:

•

:

:

•

:

; . •
 . :
 ; . •
 . : .

.() () .
 () :
 () .

-

-

:

•

(

)

"

"

•

•

)

•

.

(.

:

".

".

○

.()

"

"

○

.CIDA

()

“ ” (ISO)

www.iso.ch :

www.quality.nist.gov :

:

-
-
-
-

الملحق ٣
شروط المرجعية الخاصة بمؤسسة الغد للسيدات الزوجيات وشبكة بنوك المرأة
العالمية
شبكة بنوك المرأة العالمية

-

FAO

MicroBanker

()

" "

" "

" "

" "

" "

:

[]

:

•

" "

•

•

-

-

:

•

•

:

•

•

•

•

•

" "

•

" "

•

:

:

" "

•

" "

•

•

•

()

•

-

" "

•

-

" "

•

.

:

-

:

-

.

- .

- .

.

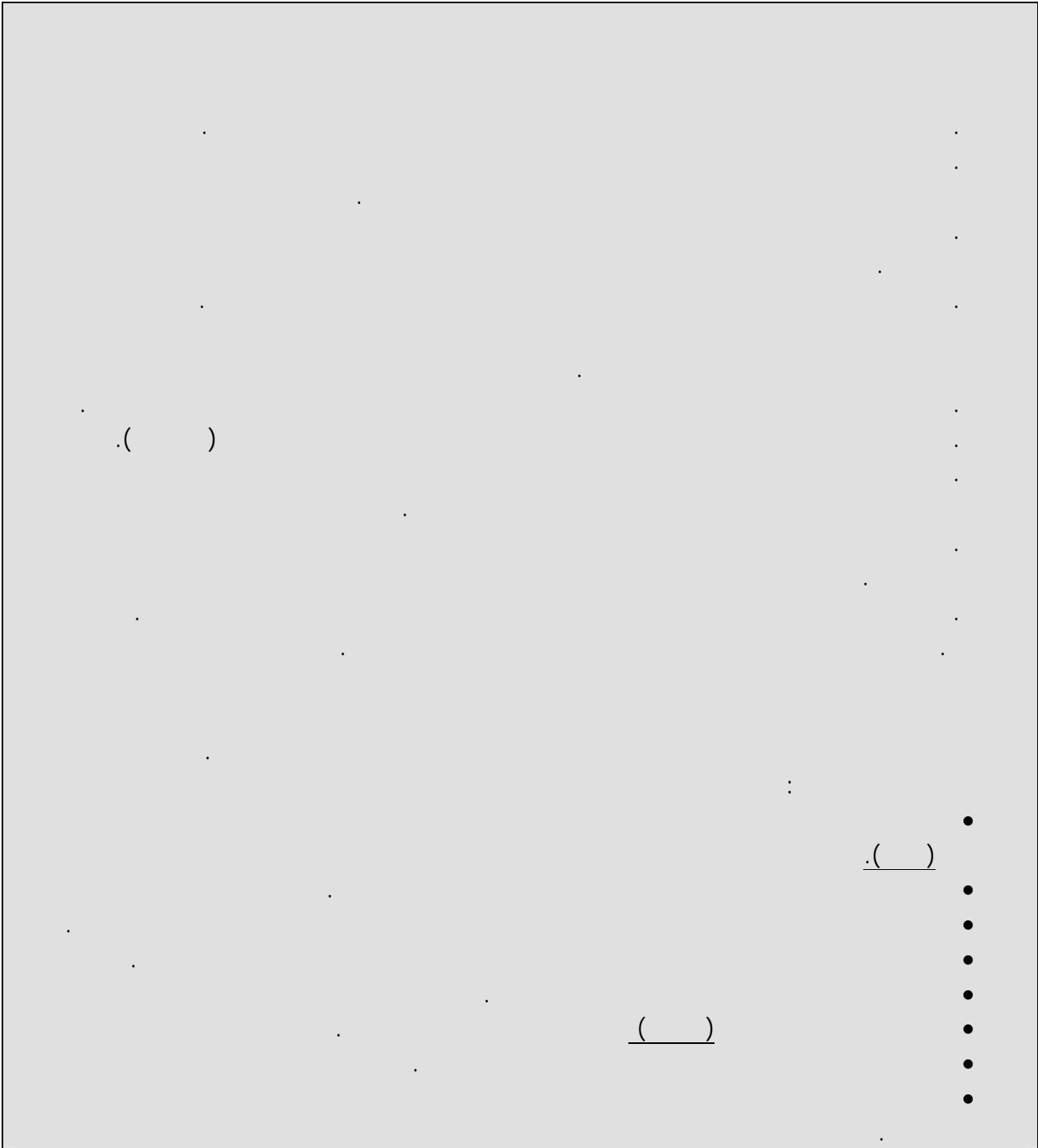
.

الملحق ٤

عينة من العقود المبرمة بين مؤسسات التمويل الأصغر ومقدمي الخدمات الفنية
وبين الجهات المانحة ومقدمي الخدمات الفنية

.SOCODEVI

()



عينة العقد الأول

أول عينة لإتفاقية

اتفاق بين كل من مؤسسة التمويل الأصغر ومقدم الخدمات الفنية كما هو مستخدم من قبل
جمعية التعاون لتحقيق التنمية الدولية.

" "

"

"

:

-

-

-

-

-

-

-

-

/

/

/

/

: # //

:

-	-
-	-
-	-

:

(

.()

:

-

-

)

-

-

-

-

.(

-

-

-

.

-

-

"

"

:

-

.

-

-

.

.

-

.

-

.

-

.

-

-

.

-

:

.

.

: -

ITS

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:

:	:
:	:
:	:

عينة العقد الثاني
اتفاق بين كل من الممولين ومقدمي الخدمات الفنية كما هو مستخدم من قبل برنامج البدء في

المشروعات متناهية الصغر (ميكروستارت)

القسم الأول

تعاقد مُقدم الخدمات الفنية

بيان

(%)

/

•

•

-

.....:

/

(...../...../..... :

(.....)

) (/ /)


" ") (

. (" ")

:

. 

.() 

. 



◀

◀

-

/

"

"

/

:

(

) (

.
(

.
.

/

/

/

"

/

"

.

/

.

/

.

/

.

()	
()	
()	
-)	
(
)	
(

/

<http://www.uncdf.org/sum>

/

/

()

/

()

.

:

/

(,)

:

.

(

((

.

.

/

/

.

/

.

)

,

(

.

/

/

/

/

/

)

)

(

(

/

	* (%)	
	(%) ,	

	(%) ,	
	%	
	%	
	%	



) /
 (: (:
 % : (: (.
 % .

.%

() /
()

)
(/
(%)

%

.

/

:

()

()

()

()

()

/

/

/

)

(

.

.

.

.

,

/

.

.

/

/

.

/

/

()

.

()

/

()

/

/

/

/

:

:

)

...../...../..... :

()

John Tucker
One United Nations Plaza, UH-811
New York, New York 10017
email: john.tucker@undp.org
Fax: 212-906-3655

()

ب- عينة من نموذج الفاتورة

--

فاتورة

:

:

:

() :

:

:
 ()
 ()
 ()
 ()
 ()
 :

-

One United Nations Plaza
 Room UH-811
 New York, N.y. 10017

()

	(/)
:	:
:	:

:	:
:	:
:	:

عينة العقد الثالث:

اتفاق بين كل من الممولين ومقدمي الخدمات الفنية كما هو مستخدم من قبل المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء.

"	"
---	---

:

. " "

. " "

. " "

() " "

. " "

.

" ()

"

/

:

-



)

:

(

:



"

"

/

:

.

.

.

.

(

)

:

◀

.

.

.(

)

-

•

() :

) :

(.

⋮

"

"

:

-

"

:

-

"

