



ᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃ
ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃ
ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃ

2016 /..... : ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ

ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃ : ᄃᄃᄃᄃ

ᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ : ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ

ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃ : ᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃ

ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ : ᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃ

: ᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃ

ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ

- ᄃᄃᄃᄃᄃ - ᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃ

" ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ " ᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃ

: (ᄃ)ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ

: ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ

ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ -

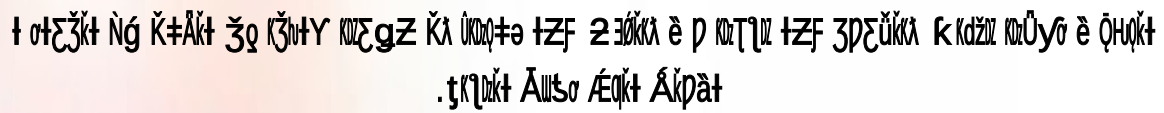
ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃ -

ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ -

ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ -

2016/2015 : ᄃᄃᄃᄃᄃᄃᄃ ᄃᄃᄃᄃᄃᄃ

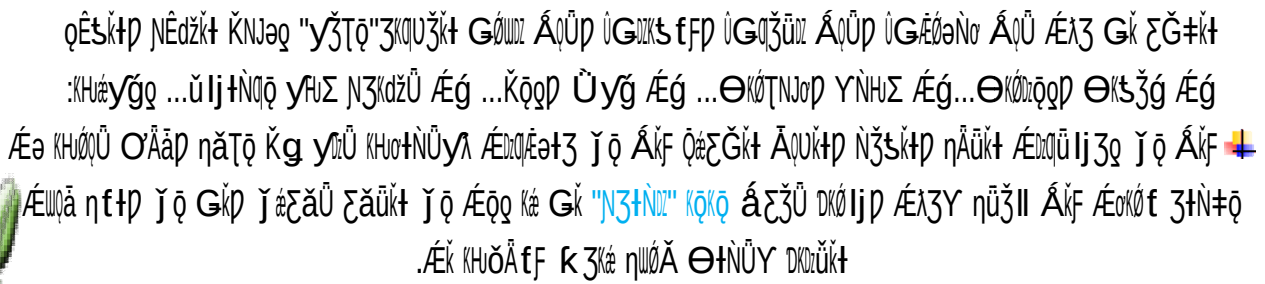
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

[illegible][illegible]

KDzDzŋ Êə æɛgZ KDzŋDz tZf ǫHuǫt

Kẏŕŭ KŏZΥE p̄ Kŏqẏŕŭ Kẏλ KŏūĀŏz q̄ KŏūĀŏzē Kō Kẏẏŕŭ ŐHŭŔKt

Jóðar



·áyHuō p yǔTō : áKĖŌĖll ĖŌŌŧ ŌŌŧĕ ĕĜĕ ŋǔŧŭĕtp ŋŧŖĀĕ ŭŭŭŭp Ėŭŭā yĕŧp ĀĕF 

[illegible]

.KǝḡḢŰ Ėə Žt ḡKǻḡ NΞḡε ρ η≠hKŰ: j ŋozǻzũkt ĖoyΣ Ákf

.GIZKOS T05a K3H0G5qp ZI K3H3f3 AEÜ p y3TQ :áyΣ Ákf!+

[illegible]

DKOŽK p qHUs : ŽkoKōKūKt KēKqQo ΣgzKkA DŽQo p ĀĖK KOZŪ ŽKg p ĀŽtN+q Āə ĀĖK yHs ŽKg jō Kg ĀĖK | 🚩
 .jōQo ūqK+g ūnDōK NjĒT|| p dzpΣGō Kg jō Žt QōGōĀf

[illegible]

.N3#3Ü ðK35q ñ3#3 ð+ΣgF ññ0Kÿ Ü3K63N0z ð6#Σð ð6Êfç ðñ6gKg :dzpΣGð Kğ jð Z† jGðĀf Θ0Kkũ† Ą0KĖ0æ3

Անթուհ :նփօղկէ ԷՅԻ ԸԼԵՅ ղՅԻԱԿէ ՕԽԵԱՅ օյԷօ յԱՍ ԷԼԵՅ ցԼԼԵՍ նՆԻԱԿէ ԹԷՅԸ ԱՅՐ ԷՐՅ յօ ՕԽԿ յօ ԱԿ

09735 1y005 0DkaEge 1E0K0 0N33f 0K0tf 0n00H5 0n0#1 0n300f 03K3#f 0D0025 0n0aEYWDz 0QaE0 0 + 0aE 0A0N0 0Q0f0
y00p 0A0g0E 0T0K0 0pY00

ḡḡḡḡ NĲĲĲ ḡḡḡḡ NĲĲNĲk+M :ÆÜÜwā ĀṖĲ Θkǎkǔit̪ k̲žũk̲t̪ t̲zɡ̲ t̲ ũs̲ p̲ y̲s̲ p̲ y̲ɡ̲ Æ̲ɪ̲k̲ɡ̲z̲k̲ ḡ̲ Ḷ̲ɪ̲p̲.

ḠṐṖŪ ḶṬ ĀḲDŽ KḌĴN̄SṢ Ṯ Ṭḗ Ṗ KḌĴS Ṯ Ṭḗ Ṯ ṽā Ĵg ĀĴF ĒoΣgṭZ Q̄HqūšṖ Ṗ ĒoΣgzō Q̄Huīšo Q̄Ĵ Jō Ĵg ĀĴF .Q̄ōšṖ

"qÊøøøøøøøøøøfq"



"ηίγkooooooooooooooq"

[illegible]

: I fŕNj#0DŽIŁ 2 pNjž

h02T IŁ	DŽENjŕyIŁ
	†ŕ0dž Œ hŕf
	CĖZp!f
	LJĖS2z!f Ą 2†T!f
	Cf pNjŰf
D	KĖöĀk0dž!f Σ 2nj5
þ	ýĖ†TŰf †džFĖp
lj	ýĀfþŕŕ!f †džFĖp
z	h0džFY h0džqšDž
	FNj#fŕp0ŕNj RžENj0IŁ :ŰNjŰC ŰT2IŁ
02	ý T 5!f þ0njdžk
03	RžENj0IŁ hŰljF0ž :ŰNjŰC K0ĖDžIŁ
03	z5fĀ0!f 0žĀnj5dž :ýĀŰf YŰŰ0dž!f
04	z5fĀ0!f † FĖ T P :ŰljĖĀ!f YŰŰ0dž!f
05	z5fĀ0!f 0lj0ž ŰĀ2TĀ Σ Œ : † !ĖĀ!f YŰŰ0dž!f
06	z5fĀ0!f 2 f pNj0:Yŕf2!f YŰŰ0dž!f
07	z5fĀ0!f †0džNj0 : Σ džĖP!f YŰŰ0dž!f
08	 FljþTF0YŒj RžENj0IŁ ŰENj0C :Ī0fKİŁ K0ĖDžIŁ
09	†0Āljzdž!fĀ †0þĖdž!f z5fĀ0!f :ýĀŰf YŰŰ0dž!f
12	†0hŰ Œ!fĀ †0hĖŕŕŰŰf z5fĀ0!f :ŰljĖĀ!f YŰŰ0dž!f
14	†0ZĖdžŕŕ!fĀ †0þ25!f z5fĀ0!f : † !ĖĀ!f YŰŰ0dž!f
15	z5fĀ0!f 2 T ĖljZ:Yŕf2!f YŰŰ0dž!f
15	 RžENj0IŁ I fŕp0ŕ :KİlfKİŁ K0ĖDžIŁ
15	2520þ!D †02ŰljĀ ĀŰŰ Ėdž!f †0ljĖ ŒljŰf KĖŕĖ0!f †02Űlj :ýĀŰf YŰŰ0dž!f
18	LJ0ŰdžĖZ!f K/R †02ŰljĀ þljŰŰŰ†Ėdž †02Űlj :ŰljĖĀ!f YŰŰ0dž!f
20	2ĀŰŰĖK İ 20þ25! †0†0 ŒŰŰ!f †02ŰljĀ ĀĖdž LJĀk!Ű †0ljĖ ŒljŰf KĖpŰž!f †02Űlj : † !ĖĀ!f YŰŰ0dž!f
21	DžĀ25 2Āk†5 †02ŰljĀ 2džþŰ †!fþz!f †02Űlj :Yŕf2!f YŰŰ0dž!f

82	†ö TPT!f KGđžĂŵzđž!f ýöŵσk :ýĂŪf YŵŦdž!f
87	Ljhuŵ! Ö!Gđž!f C'pŪfĂ †öĂljzđž!fĂ †öbGđž!f z5fĂσ!Ghu †T'P!f KGđžĂŵzđž!f ýöŵσk :ÖljGλ!f YŵŦdž!f
91	z5fĂσ!fĂ †öbGđž!f z5fĂσ!f pGzhuŪ LJđλĂσ'huđž!f Kf2ĂT _{Khu} †Hžkdž!f NFGklj!f : †!Gλ!f YŵŦdž!f Ăljhuŵ! Ö!Gđž!f C'pŪfĂ †öĂljzđž!f
96	†lf2p!f KGö TĂkĂ NFGklj :yhu2!f YŵŦdž!f
98	huđžFY huđžHFQl
100	yηf2đž!f †đžFGp

قائمة الأشكال :

h02Tllē	DžēNjūyflē	!sþllē
15	ə5fǎσ!f YfǎLjD	01
16	ǎŋǎGdž tō2Ulj	02
18	þljǔōŋ!#Gdž t5ǎ Kġŋġσ!f Dž2Nj	03
19	CġōkǎŬfǎ ġur2!f LJōh tþŭzŋ! ʒ2hə2ōNj 2Ulj tŋjŋǎ	04
22	yþǎk!f tō2Ulj LJǎdžur dž	05
31	tǎǎdž!f Ō5 Ōŋ2ġP!f ĊfþŬfǎ ŌŋPþþ!f ĊfþŬf	06
32	ĊfþŬf YfǎLjD	07
35	ĊfþŬf Džōōlk Kġdžǎŋz dž 2þġ T dž	08
37	ll fǎŋ Džō!ǎ Ylσ ĊfþŬf Džōōlk KfǎŬP	09
50	l2 T kPaž!f tōljfəōdž!f	10
76	– tŋōdž t!ġ#ǎ – tōsō2!f tōdžljk!fǎ tσŭs!f ll Ljŋ! ŌdžōUljk!f ý#ōnj!f	11
	834	

: ÛNjεqWllε hDŽəF5

h000002Tllε	DŽεNj0000llε	!5p
55	W Y D t#2T! tLj2Gldž!f t0džĂdžz!f t0Lj20dž!f	01
56	LJ2Gldž!f ý0llσk!f ýĂpη	02
56	tLj2Gldž t0džĂdžz KĠ0Lj20dž	03
57	t0džĂdžz!f KĠ0Lj20džll! pσĂdž!f Džησ!f	04
58	W Y D t#2T! ýPp!f tđžFĠp	05
59	DžĠp2ŬĠu tLj2Gldž!f ýPp tđžFĠp	06
67	I2ksll! tll0dž t!Ġ#Ă – t0s02!f t0džLjk!fĂ tσŭs!f ll Ljhu p2fĂdž 2ĂŬk 2010/12/31	07
68	tll0dž t0džLjk!fĂ tσŭs!f ll Ljhu Ő5 ĠNj2ĂŬk Y LjĂ p2fĂdž!f ýĠ#TĐ 2011/12/31 Ĩ!q 2010/12/31 LJdž I2ksll!	08
69	t0s02!f t0džLjk!fĂ tσŭs!f ll Ljhu Ő5 LJFĠu2!f KĠuĠlσ pβz 2ĂŬk 2011/12/31 Ĩ!q 2010/12/31 LJdž I2ksll! tll0dž	09
69	- t0s02!f t0džLjk!fĂ tσŭs!f ll Ljhu Ő5 t0LjĂ2k#!Ŭf KĠηkLjdž!f 2ĂŬk 2011/12/31 I2ksll! tll0dž t!Ġ#Ă	10
70	tll0dž t!Ġ#Ă – t0s02!f t0džLjk!fĂ tσŭs!f ll Ljhu KĠđžfβPKlq 2ĂŬk 2011/12/31 Ĩ!q 2010/12/31 LJdž I2ksll!	11
71	t0s02!f t0džLjk!fĂ tσŭs!f ll Ljhu! tŋ2ĠP!f I2Ġηk!f KĠŬĠTlj 2ĂŬk 2011/12/31 Ĩ!q 2010/12/31 I2ksll! – tll0dž t!Ġ#Ă –	12

80	Σ _l η!f Υ _l σ † _l dzGz!f pö!f yözÄk	13
81	LJl!f Υ _l σ † _l dzGz!f pö!f yözÄk	14
82	†ö _l fGz!f †!Gö!f Υ _l σ † _l dzGz!f pö!f yözÄk	15
83	Ö _l f2p!f äÄk _l dž!f Υ _l σ † _l dzGz!f pö!f yözÄk	16
84	†söUÄ!f Υ _l σ † _l dzGz!f pö!f yözÄk	17
85	2ηÜf äÄk _l dž Υ _l σ † _l dzGz!f pö!f yözÄk	18
86	Džnj! †öÄ _l jdždž!f †ö _l pGdž!f z5fÄö!f ýÄö ýGdžz!f C _f 2D Ö _l uÄö	19
87	Džnj! †öÄ _l jdždž!f †öÄ _l jdždž!f z5fÄö!f ýÄö ýGdžz!f C _f 2D Ö _l uÄö	20
88	ll _l juü! Ö!Gdž!f C _f pÜf ýÄö ýGdžz!f C _f 2D Ö _l uÄö	21
91	†ök2dž (†ö _l pGdž!f z5fÄö!f) 2Äödž K _f 2Ghiz! † _l f2p!f p _f 25D K _h öG _h q †l5fÄdž!f K _G Ü _l Äkdž Υ _l σ	22
92	†ök2dž (†öÄ _l jdždž!f z5fÄö!f) 2Äödž K _f 2Ghiz! † _l f2p!f p _f 25D K _h öG _h q †l5fÄdž!f K _G Ü _l Äkdž Υ _l σ	23
94	(ll _l Ä _l juü! Ö!Gdž!f C _f pÜf) 2Äödž K _f 2Ghiz! † _l f2p!f p _f 25D K _h öG _h q †l5fÄdž!f K _G Ü _l Äkdž Υ _l σ †ök2dž	24
95	C _f pÜf Ī _l z z5fÄö!f 2ö _l ak 2G _h öK _P Ü Üö _l hu!f 2 _f pö _l Üf ýö _l ök N _f G _k l _j ll _l Ä _l juü! Ö!Gdž!f	25



LJD ĀNj II!R Ō5 Ƴhŭ!f ýz!Ā ĭ2fPŪf IIĀŭ!f CĜđžŁZ Łđž pŏpž!f DĕĜđžKNjĜh z5fĀo!f ƳĀuĀđž ŌUo p!f
 ĭŁZ Žłđŏ p p z5fĀo!f lJRŊj ƳĜĖĀ ýđž!f Ō5 †đz5fPŭ!f †đhĜŋŏŪf Kf2ŏžkđž!f DĕNjD Łđž ĜnjzfĀŁD ĭkTŭ z5fĀo!f
 .ƳĜđž!f CfpD

NKŏŋĜkŁjg Žzu Ō5 DžnjŁĀ NJFfpD ĭŁZ Ĝhŭ!f Žłđŏ p p ŋnjĜđž!f ŽUĀđžŭ!f †hŭ!f ĜŁjđž!f z5fĀo!f Ž5fĀk DžpZ Łjg
 z5fĀo!f †đđNjD ƳŁjĀŋ pŏD z2hŏ fRŊj ýz!Ā †ŁŁđđžŭ!f IĀŋ2đž!f ŽfpŊŪf Žłŏk †TŽ5 † ŭIŏ Ō!Ĝk!ĜhĀ
 .ŽUĀđž!f CfpD āĀkŁđž ƳŖ! DĕĜZ Ƴ†Tŭ

ŌsŏUĀ!f ƳTŁjđž!fĀ Žđžž!fĀ ΣŁŋ!f ƳŁo II!RĀ ŽPŪ pŽ5 Łđž ŽŭkPk z5fĀo!f †žŏhŪĀ †đđNjD ŁJD ĀpŭŏĀ
 ýđžž!fĀ ŪĜTŁj!f ƳŁo II!RĀ āŽPŪ †ŁŁđđž Łđž ŽŭkPk z5fĀo!f ŁJD Ĝđž †ŪŌŭđžž!fĀ ŌTŏžđž!f āĀkŁđž!fĀ
 †ŏŏŽT Ƴ† ĜnjŁjđž ƳŁĜjŏ Ĝđž pŏpŏkĀ ĜnjkŁfŽp ŁJŽ5 fR!ĀŪKŪĜŋđž!f ŽŭkPdž Ō5 †ŁŁđđž!f IIŭk NJŁĜĜđž ĭR!f
 .†đđNjŪf †đĜ Ō5 ŽđžD ŁJŏsUĀđž!f ŌfŽŽT Łđž

Ƴ†Tŭ CĀĀŁ ŽUĀđž!f CfpD āĀkŁđž Žđžž Ō5 Žŏh† ŽĀp Ĝnj! z5fĀo!f ŁJD ƳĀI!f ŁJ†đžŏ ŽŭŪŪđž!f fRŊj ŁJđžĀ-
 .ŌŽĀuĀđžĀ ƳpĜZ Ƴ†Tŭ z5fĀo!f IIŭk ƳŏžĀk Ō5 † Žŏ!f ƳŭŪŏ ĭR!f ŽđžŪf ŌhĜŋŏĝ ĀD Ōŭŭ!f
 ĜnjŁJŽ5 Ō!Ĝk!ĜhĀ Ū†ĀIzđž!f ƳfĜĀĀ!Ĝh ĜnjKllo ƳŊj ŪĜnj5fPŊjD ŽĀŭŭ ĭŁZ ĜnjkŽp p †žžđž Łđž IIĀŁh!f ŁJ†đžkĀĀ
 .Ō!Ĝđž!f ĜnjfPpD DžŏIk ĭ!q †ŋĜŏh

ĜnjŽpĜTđž fR†Ā ĜnjpŽfĀđž! ƳłđžŪf ƳŭžkŁŪf ĭŁZ †ŁŁđđž!f IŽp ĀNj Ō!Ĝđž!f CfpŪĜh pĀTŁđžĜ5 NJŁjđžĀ
 IIĀŁhŭ!f Ō!Ĝđž!f CfpŪf ΣĜŏp ŁJ†đžŏĀ .IĀŽł!f Ƴŏ†Tk ƳŋD Łđž ŽŏT!fĀ ƳŏĀŪf!f ƳŋŪf KfR KĜđžfPpKŁŭ
 †đžŏI!f ĭŁZ ŽŏłĀk!f KfR †ŋŽĜPĀ ŪIIĀŁhŭ!f ŌŁjžĀk!f z†Žđž!f ĭŁZ ŽŏłĀk KfR ĭŁjžđž †ŏŪPfp KfŽTđđž IŽžŭ
 †ŏ†ŏđžĜjŏp †ŁfŽpŭ DžĀIk ŁJD pŁzđž!f ŪŁjđž!f fRŊj ƳU Ō5 IIĀŁh!f ĭŁZ ƳŋĀ fR! ŪŌ!Ĝđž!f ŽĀŁ!f Ō5 †ŏpĀŁ!f
 ŪĜTŁj!fĀ †ŏhŏž!f KfŽTđđž † PŪĜhĀ †ŏpĜTkpŪf KĜŏŪžđž!f ƳŭP Łđž Ō!Ĝđž!f ĜnjfPpD ĭŁZ †đžžđž
 Łđž ŽpŋjĀ Ū†ŏ!Ĝđž!f ĜnjKĜSĀT† ĭ!q †ŖĜuŪĜh NJŏŁZ Žłđk ŁJD ŁJ†đžŏ Ōk!f KfŽTđđž!f Łđž ĜnjŽŏĖĀ Ū†ĀŏŁ!fĀ
 .IIĀŁh!f †đžŏp ĭŁZ IjŽłD Ō!Ĝk!ĜhĀ Ō!Ĝđž!f CfpŪf ĭŁZ ĜnjŽłDĀ KfŽŏžkđž!f IIĀŭ!f †žžđž ĀNj NJŭP

:KŌĜŁŁ hŭŭfŁŁ

ŁJŏŽŏŁđž!fĀ ŁJŏłŏĜh!f Łđž pŏpž!f Ƴŭp Łđž pŏfžkđžĀ Žŏh† DĕĜđžKNjĜh ĜnjzfĀŁD †ŖĜh IIĀŁh!f Ō5 z5fĀo!f ĭUŏk
 †ŏŏ Ū †ŏŽŽđžkŁŪfĀ CĜŁhŭ!f pŏŏĀ!f Ƴŏhŭ!f ĀNj Ō!Ĝđž!f CfpŪf ŁJŪĀ ŪIIĀŁh!f Ō5 †ŏŁjđž!f ŽfŽŪŪf ŽŭkPdžĀ
 KfŽTđđž ƳŭP Łđž ĜnjKŪTŁjŪ Ōŭžs!f CfpŪf †ŁJĜŁđž Ĝnjh ŽĀĀđž!fĀ †ŏpŏ!f KĜđžĀŭžđžŭ!f ƳđžĜ†kđž DĕĜUŁ Ž5Āŏ
 .ĜŁhĜŁ Iŏpŏđž!f ŽfpŊŪf ŁJŽ KĜ5fŽŏŁjŪf pŏpŏk!f Iŏpŏđž

ĜnjŁJŽ5 †ĀIzđž!f ƳfĜĀĀ!Ĝh ĜnjKllo ƳŊjĀ ŪŪĀD Ĝnj5fPŊjD ŽĀŭŭ ĭŁZ ĜnjkŽp †žžđž Łđž †ŁŁđđž!f ŁJ†đžkĀĀ
 †đžŏpĀ †žđž ĭŁZ IžĀŽu!Ĝh Žłđŏ ĭR!f ĜnjfPpD ĭŁZ Džŏ!f Ō!Ĝk!ĜhĀ ĜnjfĜĜkŁj DžŏIkĀ ΣĜŏp ĭ!q †ŁĜđž †ŋĜŏh
 :†ŏ!Ĝk!f †ŏŁŏfŽ!f †ŏĜ†TŪf ōŽŪŁj ĜŁŊj ŁJđžĀ ŪĜhĜŋŏĝ ĀD Ĝhŭ!f CĀĀŁ IIĀŁh!f lJRŊj

ÝPŇJdG#H Ĩ ĨFĐŇŇE bEgŮE Ā+Y RžENJΘŇE ÞKĐ† ůĭJ •

:†ô!Gk!f †ôZ2s!f †ŮfĭŮf Ĩ!q NŮdžŮĭKhu Ğĭdžp Őĭŏf2!f ýfđĭ!f ĨŮZ †hŮĝŮŮf ýŏŇĭĭk! Ā

ÞĞŇĭKĜŏ2ŮĭJ fR†Ā ĞŇjZfĀĭJĐ ŐŇĭĜdžĀ z5fĀŏ!Ĝhu ÞĀ Ĥ ĭdž!f Ğdž -1

Þ ĨĀĭĭhu!f Ő5 ĞŇjhu ýĀdžzđž!f NĭKŭ2ŤĐdž ĐŇjĐĐ ŐŇĭĜdžĀ Ő!Ĝdž!f ĆfÞŮŮĜhu ÞĀ Ĥ ĭdž!f Ğdž -2

Þ ĨĀĭĭhuŮ! Ő!Ĝdž!f ĆfÞŮŮf ĨŮZ z5fĀŏ!f ŽĭđK Žŏ† -3

:huzEÞqŇE ĭfĭŤÞž

:†ô!Gk!f KĜŏur2s!f ĨŮZ ÞĜdžkZŮf ĐĭK †ŏhu!f †ô!Ĝ†Ťq †ŇĭĜzđž!

. ĨĀĭĭhuŮ! Ő!Ĝdž!f ĆfÞŮŮf ĨŮZ †ŏÞĜdž!f z5fĀŏŮ! Žŏłak ÞŇĀŏ Ů -1

. ĨĀĭĭhuŮ! Ő!Ĝdž!f ĆfÞŮŮf ĨŮZ †ŏĀĭzđž!f z5fĀŏŮ! Žŏłak ÞŇĀŏ -2

:huzEÞqŇE žEŇĭJč

:ŐŮŏ Ğdž Ĩ!q †ĭf2Þ!f ŽÞŇĭK

. ĨĀĭĭhu!f Ő5 Ő!Ĝdž!f ĆfÞŮŮfĀ z5fĀŏ!f ĽJŏhu †ÞŮž!f †ĭf2Þ -1

. ĨĀĭĭhu!f Ő5 Ő!Ĝdž!f ĆfÞŮŮf ĐžŏŏĭK †ŏđžNjĐ zf2huq -2

žŏĭŏK ĨŮZ ĐŇNjžŏŏŏk! ýĜdžžŮ! ĨĀĭĭhu!f ĞŇjŏĭđžK Ők!f †ŏĀĭzđž!fĀ †ŏÞĜdž!f z5fĀŏ!f †ŏ!Ĝz5 äÞđž ŽĜŏÞ -3

.ýdžž!f Ž ÞÞNjĐ

.†đžŐ!f ýĜĭŏ! †ĭžŏdž ž2ŮĀ †ŏ!Ĝdž Kf2ŤĐdž ĐžÞPĭKĭK ĨĀĭĭhu!f KĭĜ† fRq †52zđž -4

:huzEÞqŇE huŮĐĭJč

:huŮÞuŮ huŮĐĭJč -1

ĞŇj2łĐĀ z5fĀŏ!Ĝhu ĐžĜdžKŇjŮŮf †ŏŮđžž Ő5 †ĭf2Þ!f †đžŇĭĜĭđž ýŮÞ ĽJđž Ĩ!RĀ Ů†!ĀÞŮ!f Ĩ ÞĜŤKÞq Þžhu KfR ŐŇj5 -

. ĨĀĭĭhuŮ! Ő!Ĝdž!f ĆfÞŮŮf ĨŮZ

. ĨĀĭĭhuŮ! †ŏ5Ĝurq †đžŏÞ žŮÞ Ő5 NĭKđžNjĜĭđž äÞđž Ğdž †52zđžĀ Ő!Ĝdž!f ĆfÞŮŮf ýĀŏ †ŏhu!f ýĜŇđž ŐK5 -

:huŮĐžY huŮĐĭJč -2

ĭÞĜ5kĭŮf †ŏĭĜ†đžqĀ KĜŏŤĀK ĽJđž Njŏ2ŮK ŽĀĭ ĞdžĀ ŮŇFĜĭĭĭ ĽJđž †ĭf2Þ!f Njŏ!q ýŤĀKk ŽĀĭ Ğdžŏ5 † ÞŮĭKĀĀ

.ĐžĜŽ ý†Ťhu †ĭĭđđž!f Ő5 Ő!Ĝdž!f ĆfÞŮŮf ĽJŏĭŏK Ő5 Ĩ!R ĽJđž

:ŮNjŤNjĐŇE ÞfĭŤqđ fFĜzč

:†žZĀurĀđž ä2ÞĐĀ †ŏKfR ýĜhuĭĐ Ĩ!q YĀurĀđž!f fRŇj ŽĜŏKÞq ýĜhuĭĐ ÞĀžK

:huŮŤPŇE fFĜzŮE -1

.ýŏur fĀđž!f ĽJđž YĀĭ!f fRŇj †ŇĭĜzđž! ŐŤÞŤ!f ýĀŏđž!f -

ĨŮZ Žŏhu†!f ĭžŏłakĀ Ő!Ĝdž!f ĆfÞŮŮfĀ z5fĀŏ!f ŽŤĭžhu ĐžĜdžKŇjŮŮf Ĩ!q ĞĭÞĜÞ (†ŏ!Ĝđž ĭžÞq) † ŤÞK!f †žŏhuŮ -

.KĜĭĭđđž!f

.f ɭ ɫ dʒ! f ŌS tɔl jz dʒ! f z f z v Ū / y#Ǻ Ljōzō ɭ dʒ! f Ā Ljōλo ʧu! f Ljdž pöpz! f DžGdžkNjɛju

: hŭŶNj T NjDŽIIE fFGzŬE -2

.+ 1 1 d d z ! f Ö 5 Ö ! G d z ! f C f p Ū f L J ö 1 o k ! f h 1 1 L i ! G h 2 5 f Ā o ! f f ö d z N j d f 5 2 z d z -

.Ö!Gdž!f CfpÜf ĭŃZ 2λ≠D 22zk!f -

.f.łöðžhu łöšöž!f łöðž!k!f.Ǻ łöŭž!f || Ljhu ĭž žp Ljž žžžk!f -

፡ከጸደቅዘ፤ ጥንገጥ

+Lj] +ōčē Ĩ!q 2010 +Lj] Ljđž Ipkdžđž!f I2ks!f Ljđž ||Ă!j!đž! Ő!Gđž!f ČfPŮf Ĩ!ž z5!Ăo!f Ž!đž z!Ž!q +!ĂGordž
 Ipkdžđž!f I2ks!f ýŮP ||!RĂ +!đžđž!đž +ōšōŽ!f +đžž!k!fĂ +ōŮš!f ||Lj! +!đ!đž!đž +!f!žP ýŮP Ljđž ||!R Ů2015

.2016/04/17 tōGǔ Ĩ!q 2016/02/17 LjōhvGdž

:!ᑭᐱᓂDŽIIE ᐱNJdžDŽIIE

Ī!q ŷÄŦÄŦ! t oChu ĪD GNjGĻhvkō tōhņijdz KfCf2ηq YwZkk Ōņj5 t!ÄĠĻkdž!f tĻf2p!f YÄuÄdz ZĪkPf Gōznjdz
 Ō!Gdž!f CfpŪf ĪŲZ z5fÄo!f Zōlak YÄuÄdz DžGdžD LJoiĻÄ Üt oÄZŦdz!f tō!G†TŪf Σ†zk tōhčņōq tōdžiz NFĠĠĻ
 YChukq Ī!R Ō5 ĠĻōakzĲÄ .Ō!Gdž!f CfpŪf ĪŲZ z5fÄo!f ZĪkPdž NJāpork ĪR!f 2ĻŪf Ī!R LJZ 2T†!f pÄĻj ĪÄĻjuw!
 NFĠĠĻ!f Ī!q ŪÄŦÄ Üt oÄZŦdz!f tō!G†TŪf LJZ tōhčņŪf Ī!q ŷŦÄk!f ýηD LJdž Ōdžiz!f t oChu!f YÄŲĪD
 Gdž† KĠdžÄŲzdz!f 2ŦÄÄ Ů2Z LJdž LJ†džkĻ! Ō5ŦÄ!f NņjĻdz!f ĪŲZ pĠdžkZŪf DžkōĻ Ō!ĠĠĠhÄ KĠōŦÄk!fÄ
 Ō5 tĻdžkdž!f Ō!Gdž!f CfpŪf ΣōōĠdžÄ Kf2Tdž ŷŲP LJdž ŌŲōĪok!f ŌfĠŦoŪf NņjĻdz!f ĪŲZ pĠdžkZŪf DžkōĻ
 ĪŲZ z5fÄo!f Zōlak tĻf2p ýηD LJdž Ī!RÄ Ū ĪpÄdžz!fÄ ŌĪ5Ūf ŷōĪok!fÄ tĻ2Ġdž!f DžfÄĪ!fÄ tō!Gdž!f YĻĻj!f
 . ĪÄĻjuw! Ō!Gdž!f CfpŪf

:hu#DŽyftzDŽHŁ I ENjgŮŁ

:tə!Gk!f KfĀpŪf Īlīz tōsō2!f tōdžk!fĀ tōūš!f || Lih Ōš Gñjō2nLi Ők!f līrñi Glik!f2b Ōš bōžkzLi

.Kŭŋŋ!fĂ ƧFGłĂ!Gbu †LjGzkŋŬfĂ †UσŬđž!f - 1

.!1f2p1f YÄuÄdz DžpPk Ök!f KČdžÄdz!f Ĩž yÄT0!! 1h1 GŁdž!f 1fpŪf GŊ1žGkKžh 1žhGŁdž!f -2

.12Gdžk ĽŮf - 3

ᠲᠤᠭ ᠴᠢᠨ! ᠣᠬᠡᠰᠦ ᠵᠥᠳᠦᠯᠦᠰᠦ ᠵᠡ᠋ᠩᠭᠡᠮᠫᠤ ᠸᠠᠨᠪᠠᠭᠤᠯᠤᠰᠤ ᠶᠡᠱᠡᠳᠦ ᠸᠠᠨᠵᠡᠳᠦᠳᠦᠰᠦᠢ ᠸᠠᠨᠲᠦᠳᠦᠰᠦ ᠤᠷᠵᠠᠨ ᠲᠤᠴᠦᠳᠦᠰᠦ ᠸᠠᠨ -4

.†ŋʃɔp! Yǎw'ǎdžhu

.!hŋǣ!f Kǧ!fʒb!Ǻ tǒhŋiŋŋǣ!Ǻ tǒhʒz!f ɣŋfʒǣ!f ʒǣkPǣʒ ĭǣʒ Yǣŋŋŋŋ Ōhŋkǧ!f Ōǧǣ!f -5

..ýŋđž!f fRŋi Ő5 LJő T T Pkdž!f IRkGŋŰf U'zhu I2GTkŋf -6

: I fGñjyTllc

IjRñj I2k5 ýŮP ĞlġknjñfĀ Ōk!f KĜuĀzT!f DžNjD LJöhu LJdžĀ ŤFfĀZĀ KĜuĀzT LJdž Nġhu DžĀIġ ýdžZ ĨD ð2ñkð Ŭ
:ÖñöGdž †ġf2p!f

f Āžġ Ğġġžñ Ğdždž ðf25Ŭf KĜuĤ2Ā KĜñĞoñu NĶŬĜñk2Ŭ Nñdžñ5 ŸzT ö ŌñĀ!Āñö ġ Ĥġġñ zðsoñk!f 2ĜñkZq -
.zðsoñk!Ĝhu †TĢP!f KĞoñŬŬT dž!f Ŭ'zhu Džñj5 ýñD LJdž ŬΣsġ!f Džñzhu †ġzkdž!f ŸġfĀñ!f Ŭ'zhu Ō5
.†huĀñŬŬdž!f KĞdžĀñz dž!f Ĩñz ýĀTsoñ!Ĝhu Ğġ! Ōdžġk Ōk!f ŌzdžĜñ!f Ğġzñ2dž Ō5 Ÿñf2dž!f †ñp -
.I2ñRdž!f zġñġq Ĩñz zðñ2k!f Ğġññz ŸzT ö Ğdždž Nñdžġġñu!f ŬĢŬkñfĀ KpĀ!f Ťðu -
†ġf2p Ĩñz ĞġpžĢġk †öġŬĀ Ÿñf2dž Ĩñz IjðĞdžkZf DžpžĀ †ññ2ĢP Ÿñf2dž Ĩñz ŌzdžĜñ!f zñ2dž!f ðĞdžkZq -
.†ð2fzñ!f KĢġġdž!f ŸpġĀ

:huzēpñllc ũIñj

†ðo ýĀT5 †ĤĤ Ĩ!q †oñu!f fRñj DžöġIk Ĩ!q Ğġññk2f ýðñsoñk!fĀ †ġf2p!Ĝhu ŸĀuġĀdž!f ŸġfĀñ Ğf2ĤŬĀ
:ýĀĞġġkð

.ĜñġĞð2ŬġĀ z5fĀsoñ!f :ýĀŬf ýT5!f

.ġĀġññ! Ō!Ğdž!f ĞfðŬf DžððIk Kf2Tðdž :ŌġĢñ!f ýT5!f

Ŭ †ñðdž ù †ðð2!f †ðdžġġk!fĀ †oñs!f ġġñ †!Ğo †ġf2p : †!Ģñ!f ýT5!f

: ġpät KødžĀkt

الحوافز ونظرياتها

تمهيد:

تعتبر القوى العاملة من أهم الموارد في أي مؤسسة سواء كانت ربحية أو غير ربحية، لذلك كان على الإدارات الاهتمام بهذا المورد وتنميته وتحفيزه، حيث أن كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق الفعالية الكاملة وتعتبر الفعالية البشرية من أهم الأسباب المتاحة لتحقيق ذلك، لما لهذه الأخيرة من تأثير على إنتاجية المؤسسة وهي ترتفع وتنخفض حسب مستوى الرضا الذي يكون عليه العامل، وإن ارتفاع مستوى الرضا لديه يتوقف على الأساليب المستعملة من قبل المؤسسة، وتعتبر الحوافز من أهم المؤشرات في سلوك الأفراد وأكبر باعث وأعظم محرك لهذه الطاقات البشرية، فنظام الحوافز يعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخل الأفراد العاملين، والسعي إلى إشباعها وتحقيق مختلف رغباته وحاجاته التي تؤثر على أدائه.

- وسنتطرق في هذا الفصل لدراسة الحوافز ونظرياتها حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث يتناول:

- ✓ المبحث الأول: ماهية الحوافز؟
- ✓ المبحث الثاني: أنواع الحوافز؟
- ✓ المبحث الثالث: نظريات الحوافز؟

:RøøøNjΘlε hŭljFDŽ :üNjŮε KøøGðŽlε

ýsþð Gððð ICŕsþhu ýðžž!f İŭž þf25Ůf †oʰu DžGðžKNjŮf Dþhu Rljðž fæ2Ghu GljGþðž ýðžž!f æ5fĂo YĂuĂðž ýkoʀ þl!
 ŧlGljðž!f æð5Ăk İŭž ĞnjK2þp ýŭP Ljðž lþŋ!f †ð2fþŮf †Fðhu!f †ððžNjD ænjUkĂ †ðžUljðž!f æfþNjŮ ýGžs!f æġŋljŮf
 .ýðžž!f æ5fĂo İŭž ææžk!f ýŭP Ljðž †!RĂ ĞfþŮf ICŕsþ lþGðæ! æþĞnj!fĂ Yŭljðž!f ÖððUĂ!f

:RøøøNjΘlε !NjNj2DŽ :üNjŮε f+UðŽlε

:Ğnjljðž æ5fĂoŭ! æð2Ğžk lþž İ!q æ2ðŬklj

DžnjKġhuæ2 Ğnjhu æðĂk! LjðŭðžĞž!f þf25Ůf DžGðð †ljldðž!f l2fþq Ğnjæ5Ăk ýfĞlĂ Ăð † æ5 Ğnjljðž æ5fĂo!f ææžk
 †!RĂ Džðŭlj!f †!Ăŭlj!fĂ Nkljðž!f ýðžž!fĂ þnjŋ!f æð2ð Ljž Ğnjðŭž ýĂŦo!f ýŋð Ljðž Öžlj!f ý5fþ!f Džnjðþ! æŭPKĂ
 .¹YġhuŦq İ!q ŬĞkoʀ Ök!fĂ Ğnjhu LjĂæžŦðĂ LjĂljðž Ök!f DžnjKġġoʀ YġhuŦŮ

æĂŭhu! þnjŋ!f Ljðž þðæðž!f ýþhu İŭž LjðŭðžĞž!f †oʰ! l2fþŮf ĞnjðþPKlġ Ök!f ýfĞlĂ!f Ljðž æ5fĂo!f DžGðlj æhužð
 ĞljNj LjðžĂ ĞfþŮf Ljðž †ðĞž KĞðĂk!ðž! LjðŭðžĞž!f æðloʀ Ănj Ğnjljðž Öljðf2!f æþnj!f Ö!Ğk!ġhuĂ lþþoʀðž!f æfþNjŮf
 .²†ljldðž!ġhu LjðŭðžĞž!f þf25Ů! æððžkðž!f ĞfþŮ! ýhuġldž!f †huġldžhu Önj æ5fĂo!f Ljðž ýĂl!f ýðŬklj

Ök!fĂ LjġljŮŮf Öð †æ2oðž!f äĂl!f †ŭk l2ġlq İŭž ýðžžk Ök!f ýðžžĂž!f †žĂðžŋðž Ğnjljðž» : Ğuʀð ææžkĂ
 .³«NjKġs2 ŦkĂ NjþĂŭlj Öð ældk

.⁴†ljðžðž lĂp yðž ýžġsðð Ăð ææŦkð þ2s!f ýžŋk Ök!f äĂl!f †žĂðžŋðž Önj

.⁵«þ2s!f äþ! †ljðžðž †ŋġoʀ þlj ĞnjljGþðžhu Ök!f Önj»

†ðoʰu ŮýðžĞž!f äþ! †ljðžðž †ŋġoʀ yŋŦð İþĞðž Ăð İĂljðž CŮŦ Ănj æ5ġoʰ!f Ljðž Nkljġlj †lhuġlj!f æð2Ğžk!f LjðžĂ
 ýðžĞž!f Ănj æsoðž!f ýðžĞž!f Ljæ5 Ö!Ğk!ġhuĂ ŮNjKġġsþĂ Njffþð Ljðljðž æþnjhu ŮNj! æsoðž!f æĂþ †ŋġoʰ!f lþRnj Yžŭk
 NjŦġhu uŭljðĂ NljĂġžk KfþĂnjŋðž ýŭP Ljðž LjðhuðĂ Ů†ljþðžðž l2ĂŦ Ljljðžhu Njŭðžž æġŋljðž Öð ŭžs Yæðð İR!f
 .ŧl!q.....Nj ŦŮPðĂ

.208 f i 2005ŮLjGðžž ŮyðæĂk!fĂ æŦlj!f æĂæŦ!f æfþ Ů3ð Ůþf25Ůf l2fþq-†ð2Ŧhu!f þ2fĂðž!f l2fþq: Σ İNjFŭlj fŭŬuĂ æ2UŦðž¹

.237 f i 2008 ŮUʀġð2!f ŮæŦlj!f Ljġþðž!f Ů1ð Ůýðžġþkðž Öŋðk!2k!q Nnjlj Ăoŭlj-†ð2Ŧhu!f þ2fĂðž!f l2fþq: İðfUðsŭlε İŭlq Džġ qðžðž²

.346 f ŮæŦlj †lj LjĂþhu Ůl2Njġl!f ŮYæŦ!f æfþ Ů†ðljġljŮf Kġþŭž!f Ă þf25Ůf l2fþq: İðžNjž þnjŦðž³

⁴ GR. terry& S. franklin :les principes du management 8éme éd .economica , paris, 1982 , p347.

⁵ P .simon : le ressourcement humain ,tl , agence d'arc éd ,montéal , 1979 , p 137

:R003ENj0I1E t 0FTQI :İđFKI1E f+UDŽI1E

GNj25fÄk Yñó UÄ2T!f LJdž tZÄdžñdž IGZf2dž LJdž phÜ NUL35 z5fÄo! DžGULj yurÄ LJdž Zpnj!f tlořkÖ Öþ!
:¹GnjdžNjD LJdž II!R tlořk!

yđž tskk LJdždžGž! IGÜzdž!f z5fÄo!f KLIĞþ fR35 Üp25!f äþ! þÄñÄdž!f y5fþ!f yđž z5Gso!f YLIĞk äþdž -1
f Iij İD LJD RQ Üz5fÄo!f DžGULj tđŹG5 İpGöe İ!q II!R äþD Gdž!þ Zöþ!fÄ Džþ!f tðo LJdž DžnjKñGsoÄ DžnjKñGž2
þLIJZ LJzefÄk!f DžþZ t!Gso 2f2džkLI İ!q İþdö İR!f 2džÜf YÄŹÜDž!f YGñUTÜf tlořk DžþZ İ!q İþdöI z5Gso!f Ö5
.þ25!f

tödzk tð2Ü LJZ II!RÄ Gnjzdž NŹZGskÄ Gñju ýdžzö Ök!f tđULjđž!Gñ þ25!f Üñ2 İŹ z5fÄo!f ýdžk LJZ -2
. þñ!f C'þÜGñ z5Gso!f Üñ2 DžÄnjzdž

þñ!f Gñju 2džö Ök!fÄ Ütð2Guror!fÄ tðLIj!fÄ tðZGdžKñÜfÄ tðpG TkpÜf Kf2ðžkdž!f z5fÄo!f İjRnj YþfÄk LJZ -3
. LJdždžGž!f IIÄŹ İŹ Zlđk þp Ök!fÄ

LJZ tōur!f İ2þ þ25 ýþ äþ! LJÄþö tðoñ ÜLJdždžGž!f yđžñ! tñLIj!Gñ ÖÄurÄ!Gñ z5fÄo!f DžGULj DžIko LJZ -4
. Gñju ýdžzö Ök!f tđULjđž!f Ö5 þÄñÄdž!f z5fÄo!f DžGULj

Ö5 ýdžGž!f ÄD ZUÄdž!f Gñ!Rñö Ök!f tðLIþñ!f ÄD tðLIjR!f þÄñjñ!Gñ ŽIöÄÄ ŽÜGñK2f z5fÄo!f İjRnj ÜñK2k LJZ -5
. tñGKLIÜfÄ C'þÜ! İLIþÜf þo!f tlořk

LJÄ GdžöLIÜ Üýdžz!f ýññdž Ö5 ÖsöUÄ!f Gur2!f tlořk Ö5 DžNJGİö İko NJKİGz5Ä z5fÄo!f DžGULj tLIÄ2dž -6
.2džkLIđž 2ðžk Ö5 LJdždžGž!f y5fÄþ

İŹ İ2ÜöLIđž!f GñjD tðo Üp25!f äþ! ŽoGso!q ZlþÜf y5fÄþ!f YGñUTQ İŹ ýGzs!f z5fÄo!f DžGULj zþ2ö LJZ -7
. y5fÄþ!f LJdž GNj2ðž LJZ NJK52 TKA NñÄŹLI

2ð5Äk tð2Ü LJZ II!RÄ þ25!f þLIJZ tđFĞþ tñž2 äÄkLIđž Ö5 İpGöe ÄD ÜIþóþñ tñž2 þññð İŹ ýdžz!f -8
. tñLIĞLIđž ýþ Ö5 Gdžñjð 2GðKPF LJIoÄ tðÄLIzđž!fÄ tðpGdž!f z5fÄo!f

KGöñÄIođž!fÄ KĞÜGİÄ!f ÄD KĞpŹz!f ÄD tð TPT!f Kf2GñKZÜf ýPþk DžþZÄ tñjzLIj!Gñ z5Gso!f DžIko LJZ -9
.þÄTLIđž!f Zpnj!f İþdö İko þñ!f C'þÜf İŹ Üq OLIjđžö ÜDÄ GñjoLIđž Ö5

zGžLIj yđžñ!f tðSGIÄ!fÄ tðZGdžKñÜf KĞdžþP!f tÄþLI T t!Gso tLI2þ Ütð2Tñ!f þ2fÄdž!f tðdžK Ö5 ÖñðKf2kLIq ýPþdžþ z5fÄo!f DžGULj :ññŹGž ΣþUL¹
Gdžz!f KĞLI2þ!f tLI2þdž ÜýGdžZÜf İ2fþq f TPk tð2GñK!f DžÄŹ!f Ö5 2ðkLIðñGdž!f İþGñjT ýðLI KñŹÜGdž LJdž ur ýPþk İ2þRdž Ü"FOSC"
.79 f Ü2010 – 2009 i"EHEC"İ2ñK!f

:RøøʒɛNjθllɛ ɲɔ̃dʒ ʊNjɔ̃lNj ʒɛɛ :Klɪfklɛ f#ʊDʒllɛ

:ʒøɛʊɛ :ʊNjɛ ❖

Ljdzǎ f#ǎǎʊDʒllɛ ʒ fɔNjʊf ʂðlɔk ýŋD Ljdz ǎǎʊl!fǎ Cʔpū! KʔʒTǎdǎ ʒððGʒdz ɪpʒ ǎʒ ʒʃǎo!f DʒGʊl ʒ#ʒkð
:¹ʒððGʒdz!f ɪjRŋj DʒNjD

LjGðoʊf ʊʒh ǒʂǎ ʊʒh!f ǎp! pðoǎ!f Gðhʒǎ ǒʒʒlʊf ʒGðdz!f Cʔpūf ǒʂ ʒððk!f ʒhʒkʒð :bɛqʊɛ pʔfɪyð - c
ǎD Kpǎ!f ǒʂ ɪʒʂǎ!f ǎD ɪpǎŋ!f ǎD fðð#!f ǒʂ ɪɪR LjG# Cʔǎl Cʔpū! ǒʂDʒl!f ýpʒdz!f Ljʒ pðʒð Gðʒ ǒʒʒð ǎNj
.ʒʃǎo!f ʒGʔlɔ! ʒððGʒdz!f DʒNjD Ljdz ýdz!f ǒʒGŋl!f NkGʒl!f ǎD ǎpʒ!f ʂǎʂ Cʔpūf ʒhʒkʒð ʒð!G#k!f

ʒʒGʊǎ CʔpD : ýʒð ʊʒfǎǎ ʒǎʒðʒ ʒðɛ Nʊlʊ ɪɪRǎ ýdz!f NkGʒl ʒGðp Gʒðoʊ ʒʒTð :ʒqNjʊllɛ pʔfɪyð - f
ǎD Kʒlɪhʒl!f ǎpɔʒ ǒʂ ʒǎʂ!f : ýʒð fǎpɔ!f ǒʒGðkɔʒ CǒT NkGʒl!f Ljʊ ǎD fððǎʂo!f ýGðʒʒʊfǎ KʒðʒpP!f
ǎD pǎŋŋdz!f ɪʒʒ#dz LjGʒlɔ!f ǒʂ Rʊf ʒʒdzð pǎǎ fŋðkʒl!Gʒ ʒðǎ fǎǎGʂð!Gʒ Gʒðoʊ ɪʒhʒ!Gʒ ǒʒk!Gʒǎ KʒT pGʒdz!f
Ljdz fððNjD ýpD ʒGðdz!f fRŋǎ ʊCʔpūfǎ NʒGʒl!f ǎʒ ýTð ǒʂ! pʒʂ!f GŋdzpPʒl ǒk!f fððǎ!f ǎD ʒǎʒlʊf
.LjGðoʊf Ljdz ʒðʒ ǒʂ Nkðʒǎʒʒ Dʒpʒǎ NʒGðp f#ǎʒT! ɪɪRǎ ʂhʒl!f ʒGðdz!f

Cʊǎ!fǎ Cʒðʒkʒl!f Gð pɔ ǎʒ ʒðTʒ ǒNǎ ýdz!f ǒʂ pʒʂ!f Gŋʒʒp ǒk!f ɪʒkʂ!f ýǎʒ ɪjGʒdz :hʊðʒqʊɛ pʔfɪyð - f
ǒðǎʂo!f ʒGʒl!f ǒʂ GŋjððNjD ʒŋʊkǎ Kǎǎʒ ý#T ǒʂ fððpʊf Kðʂʒdz ʒ!Gɛ ǒkǎǎ ʊNkǎʒʒdz ʒŋð ǎR!f
. f Gʔ!f ʒGʒl!f ǒʂ Nʊlʒ ʒhʒð ý#Tʒ

ǎD ǎʒD KʔpGŋT Ljdz Nʊðʒ ýTɔð Gð ǎʒ pʒʂ!f ɛʒʒkǎ ʊǎʒk Kʒlʒdz!f ʊʒh :ʒpʒNʊðllɛ pʔfɪyð - q
ʒʃǎo ʒGʔlɔ ǒʂ ýðʒʒ ʒpɪh ʊð Dʒŋlʒ ʊǎ fɔŋ ýððp ʒGðdz!f fRŋ ʒðTǎ Kʒʒŋlʒ ǎD ʒʒʒpʒ KʒCʒh
.LjððdzGʒ!f

: ʊNjɔ̃lNj llɛ :fɪɛfk ❖

fzðʒl!f ʒTʒ!f Kʒððkð ýʊ ǒʂ ýdz!f DʒGŋdzǎ ʒ fɔNjD ʒǎʒkǎ LjððdzGʒ!f ʒʃǎp ýʒpʒkǎ f#ǎʒT! fʒʊl
ʊʒh NʊðPʒk Dʒŋkʒlʒdz ʒ fɔNjD DʒŋʒfɔNjD ʂlɔð ǎR!f ý#T!Gʒ Ljðʂʊǎdz!f ɪðʒoʒ! f#lʒlʒdz!f ʒʃǎo!f ʒGðkʒGʒ
:²Gŋlʒh Ljdz ʒʃǎo!f Dʒðlʒ!f ʊǎʒT!f ʊʒh ʂʒkɪk fǎðpɔ!f Kʒlʒp!fǎ fGʂʊf LjD ʒðɛ KʒhǎʒT!f

ǎʒpūf pɔ!f ʂðlɔk ǒʂ ýdz!f Gŋlʒh ǒk!f fðlʒh!f ǎD fðlʒŋjR!f pǎŋŋ!Gʒ Gɪðǎ GʒGʒkʒ ʒʃǎo!f ɪjRŋj ʂhʒʒk LjD
.fŋGʒlʒ!f Cʔpū!

.fǎhʒdz Kʒðǎkʒdzǎ ʒ ʒD ǎʒ ʒʃǎo!f ɪjRŋj ʒ#ʒk LjD

fððk!fǎ fɔʂ!f ɪɪl!f fðlʒpðdz fʒʒp ʊfðpʒTʒpʊf fʒlʒdz!f ǒʂ LjððdzGʒ!f CʔpD ǎʒ ʒʃǎo!f ʒʒð :bʔfɪyð ʊfɛpɔ Nj bɛpɪjɪɛ hʊðʒɛ ʊɛŋʊ¹
j2014-2013 i02fʒʒlʒp fʒdzGŋ ʊfðdz ýdzʒD ɪʒfɔp f Tʒk ʒðʒk!f Dʒǎʒ ǒʂ ǒððpʒð ʒkʒdz ɪpGŋT ýðl! fððdz ɪʒʒð ʊfðdz ʊBADR"ʔððʒ!f
.04 f

.213 f ʊ2004 ʊLjGdz ʊyðǎk!fǎ ʒTʒ!f ǎʒpʒdz!f ʒp ʊ1ʒ ʊGŋðʒ fðǎʒ!f Kʒʒðǎkǎ fðʒT!f pʒǎdz!f ɪʒfɔp :ǎŋʒNʊðllɛ Dʒfɛ²

.Džöbùlk!f Ö5 DžGUKLjÜfÄ 2f2ùdžkŷÜf ý†T RùPak LJÖ 
 .LJöüdzGz!f yù5fÄpñu f2ùTÇhüdž ÜG T kq ý T KkÄ Uñk2k LJÖ 
 .†lŷdž!f 2fßNjDÄ †lGŷhu f2TÇhüdžÄ G1öLÄ GÜÇhuk2q Uñk2k LJÖ 
 pŷñu!f Çñjñu 2džk Ök!f †ö2Çuror!fÄ †öŷŷj!fÄ †öZGdžkñÜfÄ †öbG T kPÜf Kf2öžkdž!f 25fÄor!f lJRNj Y†fÄk LJÖ 
 .DžnjKzPÄKÄ DžnjKÇuG2Ä LJöüdzGz!f †Äüŷ ŷ ŷZ 2läd Ök!fÄ 
 .KÇUŷ!f ÄD KÇpžz!f ÄD †ö TPT!f KÇZ2ÇLjdz!f Ö5 ýPpkk Ü LJÖ 
 .LJöù5UÄdž!f äpù! DžÄùnj5džÄ OrfÄ 2ù5fÄor!f DžGULj LJÄù†ö LJÖ 

:RøøžENjΘE εqIjç :UÇEÞñE f†UÞžñE

: ¹ÖüöGdž 2†Rlj ÇñjLjñu LJdž ÇñjLölorK LJ†džö Ök!f 2fßNjÜf LJdž †ZÄdžñdž †ÇLjNj 
 GöljGŷLjÇ G5ßNj †lorö ŷR!f CÖT!f Ü†öÄLjzdz!f DñjorÄ2 y52Ä LJöüdzGz!f pŷ25Üf KÇñÇor YÇhTq Ö5 †džNjGŷLjdz!f 
 .†ñÇKljÜf lPööz ŷZ KÇŷG†zLjÇ Nj! Gölŷöf2 Çur2ÇÄ 
 .KÇödz† ý†T Ö5 ýdžz!f NkŷÄùlj lPööz 
 Ö5 U FÇ5!f U ö5Pk †lR†Ä †ö!ÄÜf pŷÄdž!f †ödz†Ä 2 ö!Ç†k!f U ö5Pk :ýlädž ýdžz!f LJdž U FÇ5!f U ö5Pk 
 .†ö2Tñu!f p2fÄdž!f 
 .Džf2korÜfÄ 2öbùlk!Çhu ŷdžŷö Gdž f PÜf ŷZÄ ÇñjZfÄLjD ŷKTh LJöüdzGz!f KÇñGökorq YÇhTq 
 yñTñ ŷ!Ç ŷpöö Gdždž YÄurÄdž!f ýpzdž!f LJZ DžnjKfßÄñjñdž lPööz yñž DžñjPp lPöözhu LJöüdzGz!f! ΘGdžŷLj!f 
 .ßÄñjñdž!f LJdž pöezdz!f ýpñu ŷZ Kf2Çñjñdž!f 
 CÜÄù!f ΘÄ2 y52Ä DñjLjñu LJÄÇzk!f ΘÄ2 †ödzLjKÄ †lŷdž!f ýPfb †lfbùz!f ΘÄ2hu LJöüdzGz!f 2ÄùzT 
 .CÇdžKljÜfÄ 
 ýur5D †ölorK KpÄ!f Σslj Ö5Ä ßÄñjñdž ýpñu ýdžz!f ÇfbÜ †22ÜfÄ Yö!GŷLjÜf ýur5D UÇhLjKŷLjÇ Ö5 †džNjGŷLjdz!f 
 .NfÇKlj!f 

.yñžkñdž!f DžGdžD †džULjdz!f l2Ä T LJöŷorK 

Gdž †džöŷhu 2f2kZÜÇhu †lRÄ LJöüdzGz!f äp! †öZfßhuÜf KÇpÇUŷ!f †ödzLjK ŷ!Ç †lŷdž!f äÄkŷLjdz ŷZ 25fÄor!f 2ßnjK 
 Gdžhu †ñ2ÇP!fÄ †öüPfb!f †Föñu!f KÇhuŷKdž yñž 2ö†k!fÄ Ü†ŷGŷLjdz!f yñTñ! ÖZÇdžñ!f ΣGdžor!f l2ÇŷQÄ p25!f lJenLjö 
 .ÇñjpÄskÄ ÇNj2ÇNjß2q LJdž urö 

:R003ENj011c hŭDZljc : 2DZFQ11c f+UPDZ11c

yŭkkĀ tōdžōUlj!f KōōĀk!dž!f t5G# Ō5 ýGđžz!f ĨŭZ 2ōĀkō!f tllđđž!f l2/pq pō Ō5 l/pd DžNjd 2ō5ok!f 2hukzō
tōdžNjŭf

lC6s#h GnjđžfPpK!f ýŭP Ljdž LJ#džō Ōk!f wGkLjŭf 2TGljz pōa# ĩ2Tŭ!f 2Tljz!f tōdžNjd Ljdž 25fĀoŭ!f tōlG!ŭf
tōZGđžkŭf tōdžLj!fĀ tōpG Tkpŭf tōdžLj!f Ō5 tŭĀđžkdž!f yđžkŭdž!f 2fβNjdĀ tllđđž!fĀ p25!f 2fβNjd 2ōlōku
: Ōŭō Gđžō5 2ō5ok!f tōdžNjd Ljdž#k DžGZ ý#TŭĀ

:q6p0003Ŭc njNjtēDž Ā+Y:ŬNjc ❖

:¹Ōŭō Gđžō5 p/25ŭf āĀk!dž ĨŭZ 2ō5ok!f tōdžNjd ýĀđžkĀ

.tllđđž!f CŬĀ!fĀ 2f2lk!f 2ĀzT 2ŭPĀ LJōlđžGz!f ýŭP/pđž lPōē ✓

Džnj!GđžZD Ō5 tŭGŭk!ŭf ĨŭZ fRnj DžNjpZG!ō ýGđžz!f ýGz5!f 2ō5ok Džkō GđžpLjz tōo Ō5ōUĀ!f Gŭ2!f lPōē ✓
.Gŭ2!f DžNj2ĀzT Ō!Gk!GŭĀ

t!Gō!f lJrŭh l2fβŭf LJ35 tllđđž!f Ō5 KĀđžĀlždž!f ý# ýGđžz!f llđžō GđžpLjz NŬjd fRq 2ōōžk!f tđžĀG!dž Ljdž ýŭŭl!k!f ✓
.2ōōžk!f tōdžNjĀh p/25ŭf YGljŭ tŭGōh LJĀ#k Ŭ

2ōpIk!Gŭ ĩđžlō Gđž ýŭP tTGP tōĀljzđž!f DžnjōĀ2 y2Ā GnjZfĀljđ ĩkTŭ LJōlđžGz!f KŭGŭkōf YGŭTq ✓
.LJĀ#dž!Gŭ 2ĀzT!fĀ Džf2kōŭfĀ

KGZf2T!f l2Ā#Ā KĀōĀljzđž!f ŬG5PljĀ Ōhŭ!f ýđžz!f LJf2ĀpĀ YGōž!G# ýđžz!f ý#GTđž Ljdž 2ōĀ#!f Ōpŭk ✓
āpđž!f ĨŭZ Gnj5fβNjd 2f2lk!f ōĀŭĀĀ tllđđž!f Ō5 tō2Tŭ!f p2fĀđž!f Ō5 2f2lk!f 2ŭP ĩ!q ĩpđō Gđžđž
.ýŭĀŭ!fĀ 2ō T!f

Ŭ2ksō ll!R LJĐ tllđđž!f pŭkĀ GŭjzGŭljŭ tllđđž!f ĩzlk Ōk!f tŭTljŭf YĀđžŭđž 2ōlōk Ō5 tđžNjG!dž!f ✓
.p/25ŭf ýŭh Ljdž t!Gz5 t#2GTđž

.p/25ŭf 2Ā5T Ō5 Gnjl2ē ĩ!q tllđđž!f ĩzlk lPōpŭ tō#Āŭl Džōp ĀD KfβGZ tōdžLj ✓

:h22DDZ11c njNjtēDž Ā+Y:řŭfk ❖

:² tllđđž!f āĀk!dž ĨŭZ 2ō5ok!f tōdžNjd Ljdž#k

Gđžđž tōpĀ!f tTō!f lPōō2Ā tllđđž!f tōŭGklj 2ōōē ĩ!q LJōlđžGz!f 2ō5ok ĩpđō tōo :hŭŭf#ŭŭc Yqřŭr ✓
. lPōpŭ!f Kf2Gnjđž!f Džlžk! Ō5G#f KpĀ!f Džnjōp! LJĀ#ōl Cf2pđž!f LJĐ Gđž# Gnj5fβNjd 2ōlōk Ljdž Gnjl#džō

tōĀđlđž!f KfR t#2T!fĀ lPōpŭ!f Yŭŭljŭ!f tō2fžŭ!f tllđđž!f t!Gō tll2p ŬtōpG Tkpŭf tllđđž!f Ō5 tō#ŭđž!f tžōhŭĀ 2ō5ok!f :Yqřŭj 2řŭp!¹

Ŭ2fžŭ!f – Σ p2ēĀŭ Ŭl2pĀŭ pđžōđž tžđžŭ Ŭ2ōōlklf DžĀlž Ō5 2ōklōŭGđž tŭ2p ýŭlj! tŭđž#đž l2#Rđž Ŭl2ŭŭk!fĀ tđžGz!f KĀđžPpŭ! ŌfĀpŭ! lPĀpōđž!
.20 t Ŭ2010 - 2009

LJĀ2Gŭj Ōljŭ LJōGŭđž tllđđž t!Gō tll2p Ŭtō2Tŭ!f p2fĀđž!f Cfpd ĨŭZ Gnj2ŭD Ā 25fĀoŭ!f ŭlŭlj :Džŭŭc bŭY ĩ#ŭR2ŭNj Dž2ē: ĩ2ŭYŭNj Džřŭ2e ĩ#ŭŭž²
.09 t Ŭ2014 - 2013 Ŭtŭđž!f Ōžđžŭ!f 2#2đž!f Ŭ2ōōlklf DžĀlž Ō5 ΣljG!đ! lPōGŭT ýŭlj! tŭđž#đž l2#Rđž ŬtĀp ŭ2f2lŭŭ

. ĠnjdzfPpKlq DžCŭkō Ōk!f tōzTḥ!f pzfĀdz!f YGŌIk!f ĪẖZ KĠl!dāz!f LJōḥ Σ5Ġljk!f Ipō IpGōz ✓
 LJG#dž!f Ō5 Džnjz uĀĀ ýdžz!f tō!GŤ!f zŤĠlž!f YRñĀ CĠIk!f Ō5 Ġdžnjdz fZĀp Yzīō :hŭŭsHIE IēPNJŮHIE ✓
 .tppḥ DžNjZfĀpD Ī!q Džnjz5pĀ DžnjōẖZ UĠso!fĀ YŤĠlž!f
 DžĠdžkNjŮf IpGōzḥ ýdžz!f zō!G#k ŮōsPpK ýŮP LJdž II!RĀ :bēqŭll hŭŭFNJdžIE λŭŭHIE ūŤzē Ā+Y ūNjTŌIE ✓
 .tđpPpKl!dž!f pzfĀdz!fĀ KpĀ!f ZpNj ýōŭIk ĪẖZ t zō!fĀ tōZĀl!Ġḥ
 .yōžkñdž!f DžĠdžD tŤl!dž!f IZĀŤ LJōlōk ✓
 tŤl!dž!f LJdž ĪzTḥ!f pzfĀdz!f YzŤk DžpZ LJĠdž u ĪD :IfzēDŌžIE DžŤĠ ūDžyIE DžēPNjŭ ūqyŌž t fZŭŭē ✓
 .CfzēQ zλ#D DžĠUlj yŭkk āzPD KĠl!dāz Ī!q IjāñĀ!
:fIjPŤfĀYNj RøøzēNjŌIE ŮēNjŌēc :ĪđfKIE KŌĠDžIE
 YfĀlĪŮf LJdž pōpZ!f IIĠlNjĀ z5fĀo!f YfĀlP LJdž tō!Ġādz!f t5ō!Āk!f ĠnjŤl! zĠkPpK LJd tđUljđz ĪD ĪẖZ Yñō
 :¹Ī!q ĠnjdzlP LJdž Džnjlđz5 ĠnjsōljŤk! IpōpZ ĠpZŮ IIĠlNj LJd Ġdž# KĠdžUljđz!f ĪkŤ Ō5 tđpPpKl!dž!f
 .tōĀljzđz z5fĀoĀ tōpĠdž zùù5fĀo ✓
 .tōḥŭl z5fĀoĀ tōḥĠñōq zùù5fĀo ✓
 .tōZĠdžñ z5fĀoĀ tōpZ5 zùù5fĀo ✓
 Ġdž! ĠnjkfZōpIkĀ ĠnjkĠŬlĠG#džqĀ KĠdžUljđz!f zŭkPq Ylō II!RĀ Ūtō!Ġk!f tλŭl!f YfĀlĪŮf Ī!q ĠnjsljŤō LJdž DžnjlđžĀ
 :ŌNjĀ LJōŭdžGz!f IIzōō
 .tōĀljzđz!f z5fĀo!fĀ tōpĠdž!f z5fĀo!f Dž u kĀ :ĠnjkPpĠdž t ōo LJdž z5fĀo!f ✓
 .tōḥŭl!f z5fĀo!fĀ tōḥĠñōŮf z5fĀo!f ŌNjĀ :ĠNjZōλak IĠĠkq t ōo LJdž z5fĀo!f ✓
 .tōZĠdžñ!f z5fĀo!fĀ tōpZ5!f z5fĀo!f Ō5 ýλdžkĀ :ĠnjōŭZ ýŤŏo LJdž t ōo LJdž z5fĀo!f ✓
 :tō!Ġk!f tzhzŮf YfĀlĪŮf Ī!q ĠnjsōljŤk LJ#džō Ġdž#
 ."tōĀljzđz z5fĀoĀ tōpĠdž z5fĀo"z5Ġo!f tzhzŮ Ylō ✓
 ."tōḥŭl z5fĀoĀ tōḥĠñōq z5fĀo"z5Ġo!f zλD Ylō ✓
 ."tōZĠdžñ z5fĀoĀ tōpZ5 z5fĀo"z5Ġo!f LJdž pōskl!dž!f Ylō ✓
 ."IzŤĠdž zōē z5fĀoĀ IzŤĠdž z5fĀo"z5Ġo!f ypĀdž Ylō ✓
 LJdžĀ zPŮ Ī!q ypĀdž LJdžĀ āzPD Ī!q tđUljđz LJdž zŭkPpK ĠnjZĀz5 LJdž Yz5 ý# Ō5 tđpPpKl!dž!f z5fĀo!f LJq
 ýfĠĀ!f LJdž tđUljđz ý# DžpPpKlĠ ĠdžljqĀ pōpñk!fĀ zŤŏo!f ýōḥl ĪẖZ ĠNjpōpōk LJ#džōŮ ýfĠĀ Ōñj5 Džλ
 yāz z5fĀkō Ġdž Yō!ĠŮf LJdž tđUljđz!Ġḥ zōpōž ý# DžpPpKlĀ ŪĠnjŮĠlj tzhzŮĀ zĀzU yāz DžCŭkō Ġdž Yō!ĠŮfĀ
 . YĠlzl!fĀ YfĀl!f ýōdž LJōŭdžGz!f yāz zpfĀdz!f

:ÖNjÄ ÜÄD I2Ä#Rdž!f z5fÄo!f 2öljT k İİZ pđžkzlj!f †oħdž!f fRnj ýŰPÄ

:hŰNjdyDžİİE RøžENjΘİİENj hŰqFDžİİE RøžENjΘİİE :ÜNjÜE f+UĐžİİE

:hŰqFDžİİE RøžENjΘİİE :ÜNjE ❖

äp! †ölGŰf y5fÄp!fÄ †ö!ÄÜf KĜĜo!f Ljdž pßZ YĜuTq İİZ Ĝnjĸ2pİ! İİ!RÄ ĜZÄöT †džUljŰf 2λ#D 2ħkzk
Ö5 z5fÄo!f lJRnj ýλdžkkÄ Üä2PD İ!q †lŰdž Ljdž Ĝnj2ÄT 2İĸPkÄ z5fÄo!f lJRnj ýĜ#TD pßzkkÄ p2s!f
yŰTk pÄİlj!f LJÜ İİ!RÄ ÜljRnj ĜldžĜöD Ö5 z5fÄo!f †2Ü DİNjD Ljdž İpİlj!f z5Ĝo!f 2ħkzöÄ Ü†öðĜdž!f KĐ5Ĝ#dž!f
İp2ndž 2ħkzk Ök!f ä2PŰf ýFĜŰÄ!f Σ#zħ ýÄfßköl!f †ħĜpÄ †zp!f †İöİo ÖNjÄ Ĝħö2İk LJĜŰljŰf KĜĜo
.1†İFfzÄ

ý#dž Ljdž İĜo!f Kf2Ä2u yŰTk ýĜdž!f †ö2Ü LJZ NJİD Űq ýdžžİ! †ölöf2!f z5fÄo!f Ljdž ýĜdž!f 2ħkzq yñ2öÄ
pđžkzö ÖZĜdžĸŰf z†2dž!fÄ İĜo!f KĜö!Ĝdž# 2ö5Äĸ İ!q †5ĜuŰĜu Džöİzĸ!fÄ †oTİ! İ2Ä2u NJİD Ĝdž# LJ+ljdžÄ
fRnj Y2söÄ Üýdž Ljdž NJħ DžÄİö Ĝdžž p2s!f İĜuŰĜİĸö İR!f 2ñŰf Ö5 ýĜdž!f ýλdžĸöÄ Ü2öħ# pö İ!q ýĜdž!f İİZ
lJRnj LJdžÄ Üýdžž!f İ!q NJz5pÄ İj2so Ö5 İj2λD †2Ü!f lJRnj Ljdž †İö2Ü ý#Ä ÜİĸT †2Üħ LJĜŰljŰf İİZ 2ñŰf
:2†2Ü!f

ÄD YÄħljŰĜħ ÄD †ZĜŰ!Ĝħ ÄD †öđžÄö!Ĝħ 2ñŰf †İö2Üħ Ĝdžq Ü2ñŰf y5p Dİĸö NJİŰP Ljdž **:hŰDžNŰİFĜ pøwŰE - 1**
İĜljNj Σö!Ä ÜĸpÄ!f LJZ 2Ulj!f 22T ħ yö52!f äÄĸljđž!f İ!q NJĜĸljħ ýTö! ýdžĜžİ! †T2s!f ÖÜzĸÄ Ü2ñT!Ĝħ
.İj2ñD pßp2ö İĸo NJİdžZ zĜljİq Ö5 Yf2ljŰf İ!q İpđö Ĝdž
2/2İkİq Ä NJöñÄĸ İİZ pZĜŰĸÄ †İßZ 2λ#D 2ħkzk ĜnjŰ LJöİdžĜZ!f 2Ulj †ññÄ Ljdž pßfÄ5 †İö2Ü!f lJRnj!Ä
KĜĸljđžİ! İpöñ!f †öZÄlj!f İİZ ýÄTö!f ÄNj †İö2Ü!f lJRnj DžfßPKİq Ljdž ÖljĜŰf 2pñj!fÄ ÜpßfÄs!f äÄĸljđž
.2İ5 †öđž#f Σö!Ä

LJÄÄĜŰĸö Džñljħ Džñ#f2pöÄ DžNj2ÄzT! İİZD pññ ýpħ! İ2ñjđž!f ýĜdžžİ! †T2s!f ÖÜzĸ Ü ĜnjİD Ö5 ĜñħöZ ýλdžĸöÄ
.ĈĜs#Űf 2öZ ýĜdžž!f Ljdž DžNj2öZ yđž 2ñŰfÄ †ñöĸlj!f †öo Ljdž

2ÄñjU! †T2s ĜnjŰ ÜNħ DžÄİö İR!f WĜĸljŰf †öđž#ħ †İö2Ü!f lJRnj Ö5 ýdžĜZ!f 2ñD Ŭħĸ2ö **:ħyŰŰİFĜ pøwŰE - 2**
ĈYzħ Öİĸ †İö2Ü!f lJRnjÄ Ü†öÄöo!fÄ †oTİf Ü†52zđž!Ĝħ WĜĸljŰf Ŭħĸ2ö ýĜo!f †zöħŬÄ †öð2s!f †Ä2s!f
.DžNj2ñD ŰŰPİf ýp fRqÄ DžñĸöİTđž Ö5 ÄuZ pßz fR35 ÜdžñljŰljđž ýĜdžž!f İİZ WĜĸljŰf
İİZ ýdžĜZ!f YljĜö Öĸ!f WĜĸljŰ! †ölĜöİ!f KfßoÄ!fÄ 2ööĜdž!f pöðoĸ †ħÄzT DžĜUlj!f fRnj İİZ YĜzöÄ
Ljdž İİ!R 2öZÄ ÖsöUÄ!f NJ#ÄİljÄ NJĸöđžppDÄ †džUljđž!f Ö5 ýdžĜZ!f z†2dž İ!q Ĝö5Ĝ# ĜdžĜdžĸNj fRnjÄ Ü Ĝdž# ÜĜñljĜİD
.ýdžž!f †Föħ Ö5 İ2λdž!f ýdžfÄz!f

.86 f Ü2008 Üljp2Űf - LJĜdž Ü2Tİlj!f †džĜİD 2fß Ü1Ü Ü†ö2Tħ!f p2fÄdž!f İ2fßq **:ħŰDžNj2ø üTİž¹**
KĜuÄ2Tđžİ! ÖdžĜ †#2T! †öljßöđž †lj2p Ü†ŰljÄĸdž!fÄ İ2öZTİf KĜŰljđž!f Ö5 LJöİdžĜZ!f zösoĸ Ö5 †ösoUÄ!f İĜo!f İ2fßq 2Äp **:Rñİßž DžİßñİRñĜ²**
.68 f Ü2010-2009 Ü2fzññ!f - 2öŰlj ÜΣħZ KĜo2s †zđžĜ Ű†öðĜTĸŰf DžÄİz!f Ö5 2öĸljöñĜ †ñ2p ýöl!f †İdž#dž İ2#Rdž Ü2öŰlj †özĜž!f

:¹Gnjljōh LJdžĀ ýdžGz!f 2ηD Gnjh Ylσō Ōk!f ʖ2U!fĀ ŪŪP!f LJdž pōpž!f ||Glinj5 2ηŪf pōpσk † ōσ LJdž GdžD
 .HalseyŌl!Gnj †hō2Ū ✓
 .Gantt Kljġh †hō2Ū ✓
 .Taylor2ĀŵGk †hō2Ū ✓
 .EmirsonLJĀl2ōdžD †hō2Ū ✓
 .RawanLJfĀ2 †hō2Ū ✓

LJD LJ#džōĀ ŪGō!GZ l2ηD LJG# Gdžŵ# l2ōh# ýdžGz!f l2hP KljG# Gdžŵ# ĩD:ūdzylē Ĩz γpGqllē f2θ pθwŪē -3
 .ýdžz!f Ō5 GNjGurp Ōk!f KfĀlj!f lpdž ||R! 2Gōzdz!f LJĀ#ō

fRqĀ ŪNjk2lD pf25D pβz lβGōe yōž NkηGσ Kpfz Gdžŵ# l2ηD pfbzō ĩD:qβ2llē lFwřHθē f2θ pθwŪē -4
 :Gnjurzh 2#Rlj ā2PD GZfĀljD ||Glinj LJD Ūq f2GTklj †ōpGdž!f 25fĀσ!f 2λ#D ýλdžk †hGlj!f YfĀljŪf KljG#
 .DžGZ ý# †ōfphu †hσklđž!f KfĀŷz!f ✓
 .†ōfGljġk lŪf KfĀŷz!f ✓
 .†ōzōηTk!f KG#f2kTŪf ✓
 .KŪĀdžz!f ✓

:hŭŊŷDŷDŷllē RθθzēNjθllē :řŭřk ❖

LJ35 NjōlZĀ Ūdznjz5fĀp Ō5 LJĀsŷkPō pf25ŪG5 GNjpoĀ Ō5#k Ū GnjljD Ūq †ōpGdž!f 25fĀσ!f †ōdžNjD LJdž Dž22!f ĩŵZ
 fRĀ ŪdznjkGh2Ā pf25Ūf y5fĀp yōž DžCŷkk †ōσh 2ōsσk!f ýfGĀ 2ōĀŪk ĩŵZ 2pG!f Ānj ýGzs!f 25fĀσ!f DžGŪlj
 †ōpGdž!f 25fĀσ!f ŪGdž+k!f GnjdzfbPk!f LJĀ#ō5 Ū†ōpGdž!f 25fĀσ!f †l5f2džĀ †ŵdž#dž †ōĀljzdz!f 25fĀσ!f 2hukz
 :25fĀσ!f l2Rnj †ŵdžD LJdžĀ ŪCfPŪf LJdž ýur5D āĀklđž †ōlσk!Ā

LJōlđžGz!f †h22 lβGōe ĩ!q ĩpđō †džfŷdž †ōpGdž ýdžZ 2Ā2U 2ō5Āk LJq :hŷDŷDŷllē hŷqFŷllē ūdzylē 2Njβw -1
 2Ā2U ýdžk Gdž# ŪNkpĀη LJōlσĀk ŷGkljŪf Ō5 †z2l!f ĩŵZ DžNjβZġō ||R#Ā YĀŵdž!f βnjn!f ýphu Ō5
 Ūdznj!GdžZŪ ýGdžz!f ||2k †hŷlj LJdž ýŵlkĀ LJōlđžGz!f āp! ýŵdž!fĀ †Gnj2ŪfĀ Yzk!f ŪōsPk ĩŵZ †džfŷdž!f ýdžz!f
 .²Ū2Gdžk!fĀ Ū2dž!fĀ Yōžk!f †hŷlj LJdž ŪsPk Gdž#

Nlj35 †lōzdž 2fβnjD †ōlσk! ΣGlj!f LJdž †ZĀdžndž yōžkηk GdžβljZ :lβēβsllē řfqlē Ĩz hŷlβfDžllēNj ūfTŪē -2
 Džkō ĩkσ KĠdžĀŵdž!f LJdž †ōdž# ĩŵZ Gnjljdz ýĀTσ!fĀ KĠdžōŵžk!f LJdž †hŷljđž!f †ōdž#!f DžnjfGŪZq ĩ2Ā2ur!f LJdž
 ĩD2!f ĀD KĠdžĀŵdž!f ýhŷklđž!f ĩŵk fRq Ūq ýhŷklđž!fĀ ýl2dž!f LJōh ýGTkŪf Džkō ŪĀ ŪNqĀ LJlσD ĩŵZ ýdžz!f
 .GdžnjdznjjsĀ l2#5!f ĀD

i2007 Ūljβ2Ūf - LJdžZ Ū+ZGhŪ!f Ā yōeĀk!f Ā 2Tlŵ! l2ōljđž!f 2fβ Ū1Ū Ū†ō2Tŵ!f β2fĀdž!f l2fβq :hŷlβqlē f2f! DžžēřŷNj qNjōē !ur! pŷTq¹
 .189-188-187 f

.228 f Ū1970 Ū2Tđž - †ō2βlj#lŪf Ū22Gzdz!f 2fβ Ū1Ū Ū†ōηGkljŪf lCšs#f! y52! pf25Ūf l2fβq :ĩdž#2llē ĩ#Y²

¹ýl2dž!f ĞNjþ T p Ök!f tñġk lŰf t þok ĩ kør ýhIk l dž!f Ö5 2ðlak!f ĀNj ýġ T kŰf Ljdž U'23!f Ā ýdžokð t ðor ÜtðUÄ!f Σslj Ö5 ĩŰZD ĩ!q tñ2þ Ljdž þ2s!f ýlġ ĞnjġD ĩŰZ tð2k!f 2ð2zk Ljþdž :hŷsþŰŰ -3

.Kf2GðkðŰf Ö5 fRþĀ 2ñŰf Ö5 lþGð2h tñĀor T dž tð2k!f LjĀþk lþGZĀ 2λþD tð!Ād l dž Njð5 Y T Ğlj dž!f ĩ!q ýĀ T ĀŰ! Džnjkf CġsþĀ Džnjk2hvP DžnjŰNjðk LjðR!f LjðŰdžGZ!f DžGðD ýġñdž!f Θġl5q ĩ!q 2þnj k tð2k!f Ā .ÖhġñðŰf Σ5ġlk!f ĩŰZ DžnjλorĀ ĞðŰZ!f

Cfþah ĞnjŰGhuk2q tñ2þ ĩŰZ 2pĀkð ýdžz!f ĩŰZ 25ġorþ ĞnjklfþZĀ tð2k!f tð!ġz5 LjD ĩ!q 2ðTġ LjD ĩ lġġŰ Ğdžþ ĀD ýdžz!f Ö5 tðdžþpŰf tñðkġ l25ġþdž!f lþRnj Kġġþ CfĀl ĞnjŰZTð Ök!f tðUÄ!f Džġñdž tðþak Ö5 NjKġsþĀ þ2s!f .²Njð!q ý T Āk Yf2kPq LjZ tðñġġ ĀD ĞNjġŰk Ök!f LjðĀþk!f Ā Yð2þk!f ýor/2dž! tñðkġ

Ljdž 2ðλþ Ö5 LjðŰdžGZ!f Ğnjð!q ĩz lð Ök!f Kġh2!f DžNjD Ljdž tñ2!f lþRnj 2hukzk :ĭ2ŷŷŰŰŰ DžFðZ TŰŰ -4 .NjġZ tñkġġ!f ýPfþdž!f Ā ýdžz!f Ljþl5 2ŰġPðž Ljdž LjĀġðždž DžnjġD ΣġlŰŰf ĩ!q tñġor Ö5 Džnj5 ÜKġðžUġdž!f tðžUġdž!f ĩ!q CġðžkġġŰf Ā LjġðžÜġh 2ĀZT!f Nj! þ!Āð Ğdžð NjðdžZ Y T ġdž Ö5 2f2Ik lŰf ÖðUÄ!f Ljġðžur!ġh Öġzġġ Ğh lġġdž ŰPþ Ljdžurð! NjġĀ 2hþD ĩŰZ NjðdžZ tðþak! 2hþD þĀnjñdž ýRħ ĩŰZ l2sorð ĩR!f 2ðŰf Ğnjħ ýdžžð Ök!f .Ğnjħ ýdžžð Ök!f tðžUġdž!f Θġ2D tðlork ĩ!Rþ ŰNj!

: þñġ ÖðUÄ!f Ljġðžur!f 2Ā T LjdžĀ

.Öslzk!f ý T slf þur Ljððžak!f ✓

.þZġIk!f ĩŰZ Ljððžak!f ✓

.ýdžz!f t þfĀor þur Ljððžak!f ✓

.tðžþP!f Cġnjġġ þġZ tñ lġġdž!f KġurðĀzk!f ✓

ĩ!R LjĀ2hukzĀ DžNjþĀnjñħ 2f2kZŰ! l2ðhþ tððžNjD LjðŰdžGZ!f Ljdž 2ðλþ!f ÖŰzð :DžŰðžŷŷŰŰŰ ĞNjNjWġ 2FþŷŰŰŰ -5 .ýdžz!f Ö5 tð5ġurq þĀnjñ ýþħ! Džnj! Ğdžñdž f25ġor

KfþĞnjT ĀD tðžĀD ĀD 2þT Ykþ CġŰZq :ĭ2ðsok!f YĀŰŰŰf fRnj! tġþdždž!f KġðhŰK!f ĩŰZ tñdžŰf LjdžĀ ĩ!q tðžUġdž!f Ljdž 25fĀor!f lþRnj 2ŰkPĀ Üā2PD ýġþTD tðD ĀD tñĀkþdž ĀD tðĀsT CġġĀ 2þT KġðžŰþ ĀD 2ðþIk!f þġñðq ĩŰZ tðžUġdž!f ýdžzk LjD Yñð Ü2þR!f tñġġ!f 2 T ġġz!f ĩ!q t5ġurÜġh .ā2PŰ tĀþ LjdžĀ ā2PD Ljdž C2ñ 2ðþdž!f U'ðĀskĀ LjðĀĀd2dž!ġh tĀ!f lþġð2 Ā Ğnjħ LjðŰdžGZ!f LjðhĀ Ğnjġðh tðžðhŰ tð TPT KġþžZ Ö5 ĩĀðor 2 T ġzþ DžNj2Āþħ DžNj2ġZTqĀ Džnjġðh ÖZĀ!f 2TġĀ ÜDžnjðŰZ l2Tġhðž!f tñġþ2!f Ljdž ýðŰIk!f Ā Džnj! Njðžġñdž fRq NjġD Ğdžþ Üġnj! tðž2ġ ýĀŰor þġñðqĀ Džnj5þġ T k Ök!f ýþġTðž!ġh DžġðžKñjŰf Ā Ğnjħ RþŰf Ā DžNjCf2D tTþġġdž!f WġġġŰf Ö5 tðġðž!f Kf2ððž!f U'zh 22 T yðž LjðŰdžGZ!f tññð52k!f KŰsor!f Ā KŰsor!f DžðUġġħ tðžUġdž!f Kðžġp Orð2k ĩ!q t5ġurÜġh Ü2f2Ik lŰf Ā CġðžkġġŰġh 2ĀZT!f tððžġġ ĩ!q ĩþððġ ĩ!R Lj35 þġðžŰf Ā Kġħ lġġdž!f

.538 f Ü1999 Ü2 T dž - tð2þġġŰf Ü tðþor!f Öðžġñ!f Ykþdž!f Ü2Ű Ütð2Tħ!f þ2fĀdž!f l2þqĀ ÖðžðUġġ!f ĩ!RŰŰŰ :ĭsŰŰ þf2ŷŰŰŰŰ qġY¹

.229 f Üġ2þR tñġ yñ2ðž :ĭðž2ŰŰŰŰ ĭþY²

Üññđž Ő5 Ğñġ2TĹ ĀĐ ŪFĊō!f Ĩñž 22T †ōĀ! Ő5 LĵōpĀskdž!f ĊĊđžĹD yurĀ /R#Ā ÜĊōñž KĠĹ/2p! 2UĀđž!f
 .¹†#2kTđž 2f/pNĵĐ žōlōk Ĩ!q ĨpđōĹ Ġđžđž Ü...Ő!Ġđž!f 2UĀđž!f †đžĹk

Lĵō2PŪf Đž2kōfĀ K/R!f Kġñġō YĠhTŪ ĐžpĹk Ők!f †ōĀĹžđž!f 25fĀō!f Lĵđž ur ýPpōĀ : **NNĲ†ĐŽñġ fFĊñġ -6**
 .ĐñĲFĊĹđž Ĩ!q Ĺ2TĠhđž ĞñĹĴĀđž Ők!f Ċf2ŪfĀ Kġō2kĹđž!f ĐžōpĹkñ LĵōñđžĠžñ! ŐĠđžĹ!f ŐĀks!f YĠh!f ŐĹžōĀ

ýĹđžkĀ Ġōñġñđž 25ġō pžk ĠpĀđž2đž ĠžžĠđžkñf /2#2đž LĴĠĹĹ!f žlōk Ők!f †sōUĀ!Ġš : **ĨYFĐž†WŪġ RĹpĐžñġ -7**
 .Ġñĵōñž UĠšō!fĀ ĠñĵuĹk#f Ĩ!q pžs!f ĨžĹŏ Ők!f 2ĀđžŪf Đž# ĀñĲ ŐžĠđžkñŪf 2#2đž!fĀ LĴĠĹĹ!f Kġñġō! ĠžĠhTq

hŪĠž2ñġ RŏŏžġñĲñĲñĲ hŪĠFwŪŪġ RŏŏžġñĲñĲ : ĨđžFkñġ f†UĐžñġ

:hŪĠFwŪŪġ RŏŏžġñĲñĲ :ÜñĲ ❖

LĵōĹōkĀ WĠġĹĹ!f ĹpĠōž! ĐñĲžs!fĀpĀ ĐñĲġñġō Őññk Ők!fĀ LĵōñđžĠžñ! YfĀĹ!f Đpñđž ýđžōk Ők!f 25fĀō!f ýĹđžk ŐñĴĀ
 ýŪP Lĵđž ýđžž!f Ő5 Ċf/pŪf LĴñĹōk Ĩ!q †ōñġñđžŪf 25fĀō!f 2pñĲĀ ŪĹĊġĹñ!f 2Ġ#5ŪfĀ Kġō2kĹđž!f ĐžōpĹkĀ NĲkōžĀĹĲ
 yñTġ Ő5 ýĹđžkđž!fĀ 25fĀō!f Lĵđž YĀĹĹ!f /RñĲ! ŐĹŏf2!f 2pñĲ!f Ĩ!q Ĩ!Rñ Ĩpđō Ġđžđž LĵōñđžĠžñ!f ĨĀñĹ yñTġ
 :²ŐñŏĠđž 2#RĲ 25fĀō!f ĹĲñĲ †ññđž LĵđžĀ Nĵš YĀž2đž!f ĨĀñĹ!f †f/pōq Ĩñž ĐñĲñōĀ LĵōñđžĠžñ!f p/pžsŪf

.†ōĹġĹŪf 2ĀñŪf †!f/pž ✓

.†ŏFġĹĲĲĲ ĹĀŪž Ċġs+Ūf ŐĹđž ✓

.NŪñđžž Ő5 pžs!f 2f2ĹkĲĲĲ ýđžž!f KġñĀ ✓

25ġō!f /RñĲ pžōĀ †ñññĲ ĀĐ Ĺ2ōñ# NĲĠđžpP KĲĲ# Lĵđž! ĨŪžŏ ŐñġñđžŪf 25ġō!f /RñĲĀ YĀžp!fĀ †đžĹĀŪf ĐžōñĲĲ ✓
 .Đž2kōŪf Ā 2ŏpĹk!ġñ ĐñĲġŏĹōĀ ĐñĲĲ2p 2f2ñŪ LĵōñđžĠžñ!f Ġžs!f/p

† ŏññ LĵšUĀđž!f Kġñž2Ā ĐġĊŪkk ĠñĲĹŪ LĵōñđžĠžñ!f āp! pŏpñĲ!fĀ Yf/pñŪf ŐĀž ŐđžĲĲ †ōñġñđžŪf 25fĀō!fĀ ✓

Nĵđžġŏp ýñĠĹđž ýđžžñ!f ŐĹđžk Ők!f †ŏpĹĲ!f Ĺšġ#đž!f 25ġō ýĹđž ýđžž!f Kġŏžñđž Ĩñž †ōñġñđžŪf NfġġĲ!f U'žñ Ĩ2kk
 .2ŏpĹk!f ŐžpĲĹŏ ýđžžñ

žlōš ĠđžpĲž 25ġō!f Đžf/pPĲĲĲ Ċf/pŪfĀ 25ġō!f Lĵōñ Ūñ/2!f †ōĀĲ Ő5 žĀđžñđž!f ĠñĲžĐ ĠñĲ! †ōñġñđžŪf 25fĀō!f ✓

.Ċf/pŪf Ő5 2ġñĲĹŪf Lĵđž pžđž žōlōk Ő5 2f2đžkĲŪf Ĩ!q Ĺ2Āžur!ġñ ĨpđōĀ /pŏñĀ /2ŏđžkđž /2ġñĲĲ ýđžžñ!f

ýŏñĲ Ĩñž Ĺšġ#đž!Ġš ŪYĀñŪžđž!f 22T k!ġñ ýĠđžž!f Đžġŏ 2Āš ĐžpPĲĲĲ ĠđžpĲž Ĺ2ĹđđžĀ †Ġġž LĴĀ#k 25fĀō!f ĹĲñĲĀ
 :LĴžž2T 2ñšĀkŏ Đž! Ġđž ĨĀñĹ!f Ő5 ŐñġñđžŪf 2ŏĲĲ!f Ĩñž Ĺ2pġp LĴĀ#k Ū ýĠđžž!f

ĠŏĠžž WġġĲŪf LĴĲ# Ġđžñ#š ŪŐžĀĹĲ!f ĠñĲĲĲĲĲĲ Őđž#f Ċf/pŪf ýpžđž Ĩñž †spĀkđžĀ †ŪĀž2Tđž 25fĀō!f LĴĀ#k LĴĐ ✓
 .25ġō!f Đžñŏ Ĩ!R! ĠžñĲ p/pžž /pŏñĀ

.299 f ŪžñġĲĲĲ yñ2đž!f :Ĩđž2ñġ Ĩ†Y¹

f Ū2012 ŪžTđž - Ĺ2ñĲñĲ!f ŪžTĲĲĲĲ Ā YŏžpĲñ!f †ññ2ž!f †žĀđžñđž!f Ū1Ū Ū ŐššUĀ!f 2ššōk!f YŏĹĲĲ 25fĀō!ġñ Ĺ2pŪf :pTñġ NĲġ qñžñž ĨŐqñž²

YChuTq z5Gor!f yOsklō Dž! fR35 GnjZChuTq I2Ä2u^{hu} ýdžGz!f zZTō tLjōzdž tñGor YChuTq Īlq z5fÄor!f ĩpdk LJ0 ✓
 .tđpZLjđz NjuT lpfG5!f LJÄ+kÄ tōzōsork!f Nuk2př pl5ō Nuj35 LJōlđžGz!f äp! tñG2l!f ÄD KñGor!f

:hŭŕG#zllc RøøzNjΘllc :fŭfK ❖

þÄpor!Chu Džfak!Úf DžpZ ÄD tđUljđž!f NjuG2k Ŭ LJōzdž llÄŭl Yljñk Äorlj LJōlđžGz!f y5př Ök!f z5fÄor!f ýladžKÄ
 KG#Äŭl!f lJRnj tñðklj p/25ŬChu šōlō ĪR!f YGiz!f þpork fRq zōÄPK!fÄ þöpnjkŭ! ChuÄŭlđ ýladžk tōor ýdžz!Chu tōljñdž!f
 .¹KG52 Tkl!fÄ

t!Gor Ö5 ýdžz!f Cfpahu tŬhuk2dž!f Gōfzđž!f LJđz LJGđž2or!f LJđz GZÄlj NjōlZ ylō LJđz! DžpPKl k Ök!f z5fÄor!f ÖNj ÄD
 .ýdžz!f fRnj Cfpd zō Tlk ÄD ýGđžNjg

:²ÖlōGđž zþRlj ýfÄorŬf lJRnj ýladž Ö5 tđpPKlđž!f ýfGŭl!f LJđžÄ

ýōÄork!f ŬKfCfzñ!fÄ tōp2klf LJđž LJGđž2or!f ŬlÄŭz!f LJđž LJGđž2or!f ŬYp2!fÄ zfRljŬf ŬqñhÄk!f Ŭ2ōRork!f
 Yñor ŬCfpÄl!f tđfGŭl!f Ö5 DžlŬf zTlj Ŭō5GurŬf KpÄ!f CĜz!q ŬKŬpñh!f CĜz!q ŬYkf2!f LJđž Dž TP!f ŬšōlorKŭ!
 .Kf2f2l!f ylj T Ö5 tþ2GTđž!f LJđž þ25!f LJGđž2or ŬKGđžÄlždž!f

þpÄ LJōlđžGz!f ýñp LJđž CŬÄ!fÄ tZGŬf šōlorK! t!Gz5 l2/př Nju þöpnjk!f ÄD YGiz!f LJahu LJō2fpŬŬf LJđž zōlþ äzōÄ
 ÄD YGiz!f LJÄþō þp LJþ!Ä ŬNjþÄŭl! þ25!f DžōÄlk! GōÄp f25GorÄ ýfGŭl!f LJđž lJ2ōG LJđž zlþD þōsōž fRnj LJÄþō
 Njōp! ÄdžljKÄ Kgor2klđž!fÄ KGđžōlžKŭ! tñhñğq tñ2Ŭhu tñĜñklŭ! Nujþdžō Ŭ tñ2pñ þ25!f zÄP! Chuŭlj Nju þöpnjk!f
 .ýdžz!f LJz tđfŭđž zōG KĜnjĜñkf

:³ÖlōGđž Ĝnjljōhu LJđž ŬKf2ĜñkZq lpZ lGZf2đž Yñō z5fÄor!f LJđž YÄlj!f fRnj! tñhŭl!f zĜlŬf Yljñk U²z3Ä

NjuGþk2q þ2ñđž! Ŭ25dž ýþTñ NjñpGzđž zÄñō ŭ5 ŬýdžGz!f Njuþk2q ĪR!f đŬP!f Džñor! Öñhŭl!f z5Gor!f LJÄþō LJ0 ✓
 .Ŭōljñ đŬP!

LJz zfRljg ýdžGz!f CĜŬZq Öžñljō ŭ5 ŬporfÄ Öñhŭl z5Gor LJđž zlþahu þorfÄ đŬP LJz ýdžGz!f tñpGzđž zÄñō Ŭ ✓
 .NjkfR đŬP!f LJz Nuj5lj KpÄ!f Ö5 Njukf2 LJđž Dž TP!fÄ Ĝđž đŬP

.Njŭŭđž ĪlžÄ NjōlZ ŬĜz5 f2lđ Nj! LJÄþō Īkor đŬP!f tÄþor KpÄ ýdžGzñ! Öñhŭl!f z5Gor!f CĜŬZq Džkō LJ0 ✓

.ÖTPPT U²z3! Σō!Ä Nuj5lj ýdžz!f Īlž YGiz!f LJÄþō LJ0 ✓

NjñĜñkŭ ÄD ýdžGz!f zÄzT! Ŭ zNjĜU!f ýdžzñ! LJÄþō LJ0 ĪD ŬKĜnjĜñkŭ! Σō!Ä llÄŭl!f Yōpak!f LJÄþō LJ0 ✓
 .Ĝđž CŬT Äorlj DžGz!f

.271 f Ŭlj2þR šñlj yñ2đž :þŭñđž äpññ¹

.89 f Ŭlj2þR šñlj yñ2đž :Rñjþŕž Džŭþññ²

.19 f Ŭlj2þR šñlj yñ2đž :Džñþŕŕññ Džŕŕžž Īññž³

:hũYFDŽWILlE RØØžENjØILlENj hũŋp2ILlE RØØžENjØILlE :KILFKILlE f#UPDŽILlE

:hũŋpØØ2ILlE RØØžENjØILlE :ÜNjE ❖

YŋhTq ſð2Ü LJZ II!RÄ ÜWŋKljÜf Ipŋðe! LJðljðzðž þf25D zðsok ÄD yŋhTk ŋjhu þTlð Ök!f z5fÄo!f II!K ÖNjÄ f ðTpk5 þTGP!f KŋŋGðkoqÄ NjKŋŋZÄ lj2ÄzTÄ ýkldž!f NjLjðð# NJ! lj2ŋhKZZhu ÜNjKŋŋGðkoq Ä þ2s!f KŋŋZÄ ÄD WŋKljÜf LJðž Gð!GZ f2pp ſlo þ2s ý#! 2#T YŋŋP NjŋÄK ÄD WŋKljð ýur5D NjKljð ÝR!f 2UÄðž! Ið5G#ðž Σ5GljK!f Ipŋðe ŋjLjðT LJðžÄ þZGðžŋ! Σð!Ä þ2s!f þnjÄðž þðþ2s!f z5fÄo!f þf5 Ö5 ýPþð II!R ý# ÜCfþÜf ſð2s!f ÄÄ2 Ýžž Ghžl þðþ2s!f z5fÄo!f 2lðk þpÄ ýur5D CfþðÄ WŋKljÜf ýÄTÄ! Gðzlj þf25Üf LJðhu ÖhŋŋÜf Ý!q þðZGðžŋ!f z5fÄo!f YÄŋlÜ CÄŋ!f I2Ä2ur Ý!q Gurðð ðhLjð Gðž ÄNjÄ ÜI2fþÜf þððžž 2NjÄŋ ÄNj ÝR!f .¹þðþ2s!f z5fÄo!f Yljŋŋ

þðþðž!f Üþðhž!f ÄD þðhŋŋÜf þhŋŋ!f þZÄljðž!f z5fÄo!f II!K ÖNjÄ þðþ2s!f z5fÄo!f LJð Ý!q f ðPlj LJð LJððžÄ ÄD ÜGðhŋŋðq z5Gø!f LJÄþð GðžþljZ NjKðŋŋKljð IpŋðeÄ yŋk2ðž!f NjFþð Yhul þořÄ þ2s!f NjÄK þp Ök!f ÜþðÄljðž!f ÄD .Gðhžl z5Gø!f LJÄþð GðžþljZ NjGðžNjð ÄD U5Pljðž!f NjFþð Yhul

:hũYFDŽWILlE RØØžENjØILlE :fILlE ❖

IpøÄ Ö5 LJðððžGz!f LJðhu LJÄGzK!f Ä ÖZGðžŋ!f ýðž!f Ýžž z#k2k þðø þf25Üf LJðž þZÄðžŋ!f NjÄK Ök!f ÖNjÄ ÄD þðhŋŋðq ÜþðÄljðž ÄD þðþðž þðZGðžŋ!f z5fÄo!f LJÄþk þpÄ ÜIpøÄ I2fþð ÄD þořÄ Džlp ÄD IpøÄ þðþðq .þðhžl

äÄkldž LJðlðkÄ þŋŋŋKljÜf Ipŋðe II!RÄ ÖZGðžŋ!f ýðž!f yŋhTkÄ zðsok Ý!q þðZGðžŋ!f z5fÄo!f 2þnjÄ þRÄ þZGðžŋ!f þf25D LJðhu LJÄGzK!f yŋTð þðZGðžŋ!f z5fÄo!f DžGULj LJ35 NjðžZÄ ÜþZÄðžŋð# LJðððžGz!f ICG5þ þðhž!f KŋŋŋŋKljÜf ÝÄþ þf25Üf ÄD Üþur5Pljðž!f þŋŋKljÜf ÝÄþ þf25Üf Ýžž þZGðžŋ!f ýŋp LJðž ÜÄžur U25 LJ35 Ö!Gk!GhÄ ÖhulLj!f KŋhÄ!Gh DžGULj!f fRnj ýU Ö5 þŋŋKljÜf zððžKk Gðž# WŋKljÜf þððžž Ö5 2ðžÜf DžðKlð þðø þðþðž!f 2hKzKÄ þðþ2s!f z5fÄo!f þŋŋKljÜf yðž þlj2Gldž!Gh II!RÄ ÖhulLj!f KŋhÄ!Gh zððžKk ŋjLjzlj z5fÄo!f Džŋø þðžŋhTk!f Kð5G#ðž!fÄ ýðž!f ÄŋÄ LJðððžGz!f Kðø2klðžÄ DžULjÄ I2fþÜf Ö5 LJðððžGz!f II!RÄTq II!RÄ Äŋh2Üf Ö5 ŋjðžULj 2ŋkPq Ýžž ýÄþ!f DžUzðž Ö5 Kŋlldž!f LJðž 2ðÄ# ŋjzhuKkÄ ÜþðZGðžŋ!f Kfz5oðž!f ýfGÄ LJðž .þðþG TkpÜf

ý# f 2oð Rq ſð2s!f ÄÄ2hu ýðž!fÄ LJÄGzK!f ÄÄ2 ÖðžljÄ yŋhTk þðZGðžŋ!f z5fÄo!f LJð NjKljLj NjLjðžÄ .²Njzðž ýðžG#kð ýhu NjFŋžž ýðžž yðž Njððžž U2Gžkð Ü LJð Ýžž ΣÄð2ðž

.276 f Ü2006 ÜLjð2Üf - LJðžž Ü2Tl!f ýfÄ 2fþ Ü1Ü Ü2FðÜÄ!f Ä Kðððžž!f Ä Kðð2ULj!f I2fþÜf Äþððž :ÝNjŋpILlE !2f5 qðððž¹

.21 - 20 f Ülj2#R ſhul yŋððž :DžNjððŋ Džfz2 Ýððž²

R3ENJΘNŁE

tōZGdžŋ tōpʒɤ

tōwł̥ tōčŋǝ

.Kθv!ČŠf pfpzQ Ljdž :pqTĐžŁŁ

tōĀljzdž tōpGdž

:¹əðsok!f t!fþ tðzop þþok Ök!f KfZðžkdž!f t!uĠaðžu Žhukzk Ūəðsok!f! tðūðžž Öð tðŸĠđ 2TĠžž t Ūā ||ĠĠjnj
 šðžv LJZ NJfþð LJðŸok LJ#ðž LJðžđ ýđžžu DžĠö!f Ĩžž ŽpĠ!f Āð ýNjđđž!f f PT!ĠS :Yþqšllē -1
 .ýNjđđž!f Žðž Āð Yžpðž!f Žðž žŋĠž!f f PT!f Ž ŪPhŪəðsok!f
 lžp!f þĀŋĀ þžŋđž LJĐ tðø LJðžđž Žþnj šðŸok! LJðžžēŪ!f KþĀ!fĀ tþĠv!f ĨŸ ŽðTð Ĩ R!f ĀnjĀ :qŋJwllē -2
 .Ġnjŋ!Ġžž Ök!f t!Ġø!f tžðhŪ Džnjšö! ĠkþĀ ššljðĀ fþnjŋ ýRħŵ LJĐ Yŋð Ūłđž ýNjđđž!f YðhŪ!ĠS ŪÖðšþÖŪ ĠnjþørĀ
 .Ūžš ljdþð Đžk Ā!Ā Ĩkø ýlk ýđžž!f Čfþð Öð ӨĠŋl!f tT25 LJ35 lþĀŋĀđž tħžž!f LJþk Đž! fRq :hüĠ3þllē -3

tōlP/p!f KūZGsk!f Ā KGōlūdz!f Dznj5 lZĀ2u Īlq LJōlūdzGz!f y5fĀp yĀo KĠl'2p!f Ā tGouŪf YlḂD 2ōTk
 z#2ō :yĀŪf lJĠηkŪf :z5fĀo!f KGō2Ulj Ō5 LJGŊGηkq llGlnj5 Ū tōl'ōf2!f yP/pōz!f U'zhu yŪP LJdz pf25Ū!
 ĀD tōlP/p yōzfĀz!f lJRNj KljG# C'Āl llĀl'!f Ō5 lZlādz!f yōzfĀz!f pōporku DĀlk Ōk!f āĀkord!f KGō2Ulj ĪlZ
 Ōk!f tōl'ōf2!f Kf2ōzkdz!f pōpork yĀGok Ōk!f tōdzl'z!f KGō2Ulj!f ĪlZ z#2ō5 :ŌljGā!f lJĠηkŪf GdZD Ūtōn2Gp
 :KGō2Ulj!f lJRNj LJdz tZĀdzŋdz U'f2zk!Ghu DĀlUlj Ōlō GdZō5 ŪllĀl'!f O'urĀkĀ 2l'sk

:Maslow's theory Nj+zF0Zll hũŋZzəđŪE I FwF0llE hũřpurŋz :ŪNjč ❖

Kḡŋḡo!f Ljdž KĠZĂdžŋđ 5 ll ĠljNj LJĐ ŐurĂđ Rq Ü1935 tðfbu ÖS Kḡŋḡo!f Džŋl ÖS NJkôŽUlj Ăđl Ġđž ŽĂŮ
Hlžkdž!f Kḡŋḡo!f İ!q tðŋĂ!Ăđlš!f Kḡŋḡo!Ġhu ĠNjĠđžl ÖK!f (tðlĠÜf) Ġóljþ!f Kḡŋḡo!f Ljdž WŽþljK þfŽSÜf äþ!
ŽĂŬkll!) KfR!f þö#ak Kḡŋḡo fŽðPďĂ ÜŽðþlk!f Kḡŋḡo ĐăL LjdžĂ tžŽĠđžķŲf Kḡŋḡo!f ĐăL LjdžĂ LJĠđžÜĠhu
. (Ăđžl!fĂ

:2!ò!Gk!f KĠZĂdžndž!f Ĩ!q Ġnjdžò!Ik Lġ#džò †òLĠLĠŮ!f KĠnĠo!f LĲD ΣĠD ĨĲZ †òZUŮ!f lġRŲ Dž!k

.13 f Ü2011- 2010 Ütäddeñf eþeddeñf Ütöðäz LMD S qçd! IþññT ýóùf täddeñf Ieþäz Ü f çñz - NUKTKTdž

.49 f Üñ2006 ÜI2Nçñf Ü tðoñf YGkñf žf Ü1Ü ÜKßSGñdžf Ä zñÄñf ýdžZÜf KğđÜüđ :þžýžñ ññññeq²

ÜIGöo!f pöp İŵZ CĞIhu!f KĞöZÄZu^{hu} tO^{hu}kZdz!f KĞ^{hu}öo!f İŵk ÖNjÄ : huŵZfZÜe Njc huŵuNjİNjİZ2İİc I FwFÖİİc - c
İÄİ# pÄİLjİGhu İpGZ tōlĞlÜf KĞ^{hu}öo!f YG^{hu}Tq O^{hu}kZöÄ G^{hu}NjZöGÄ äÄadz!fÄ CĞdz!fÄ Σ huŵdz!fÄ DİGZÜf!f ýdzTkÄ
.tōfZT

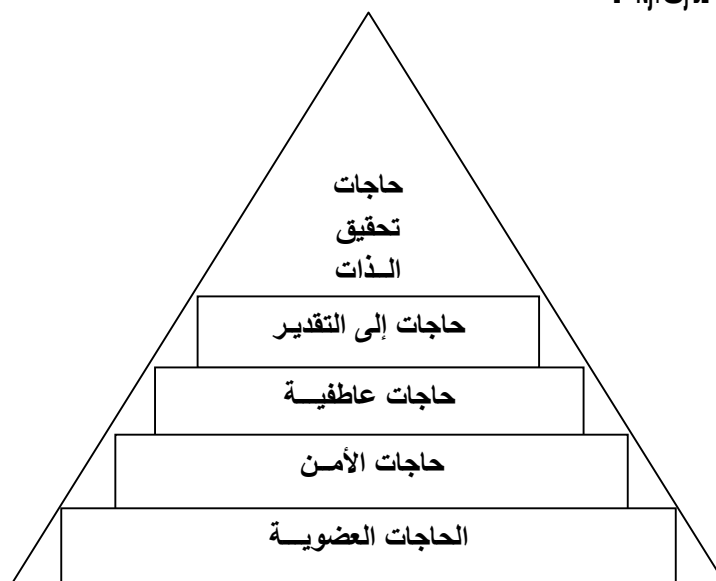
İZÖö!fÄ ZÄnjU!f Ö5 LJGdzÜf KĞ^{hu}öo D^{hu}huk tōñÄ!Äö!s!f KĞ^{hu}öo!f YG^{hu}Tq Dİkō Gdzljöo⁵ : DZÖZÜe I FwFÖ - f
tFöhu Ö5 ýdzZ!f ýöu⁵skÄ ZGÖPÜf pu tōGdzöo!f Ö5 t^{hu}gZ!f İhİj KĞ^{hu}öo!f İjR^{hu}Nj LJdzÄ pZs!f! Ö!öo!f İŵŵ!f!f İŵZ
.İZİk!dz

NİñÄö y5f^{hu}# tōZGdzkñÜf KĞ^{hu}öo!f Nj! ZnjUk tİhuĞ!f NjKĞ^{hu}öo pZs!f y^{hu}Tö Gdzljöo : huŵYFÖZhuWÜe I FwFÖİİc - t
ZöG ýdzZ!f KĞZGdzñ İ!q t^{hu}öo!f ÜpZs!f! LJöZPÜf DİZp ÜLJöZPÜf İ!q pZs!f CĞdzkİj t^{hu}öo : G^{hu}NjİdzÄ Nj#Äŵ!f
.tōdz!Z!

KfR!Ghu ZÄZTŵ! t^{hu}öo!f LJ35 tİhuĞ!f KĞ^{hu}öo!f YG^{hu}Tq Dİkō GdzpİjZ : İEPÖÖİfG^{hu} İNjYİİENj RİpDİİc I FwFÖ - q
.pZs!f İŵŵ!f NjöñÄkhu D^{hu}hukÄ tōŵdz Ö^{hu}TkÄ ZnjUk

t^{hu}T^{hu} Kz^{hu}T^{hu} p^{hu} KĞ^{hu}öo!f tōİhu LJÄ#k LJ^{hu} pZhu Üİ5 KĞ^{hu}öo!f İjR^{hu}Nj ZÄnjU Ökăö : İEPÖÖİİc İFGka I FwFÖ - LJ
Ö^{hu}Tö LJ^{hu}Ä Üp^{hu}ZsÜf LJdz İjZöG LJZ zödzk Z^{hu}#D Ö^{hu}Tö LJ^{hu} Ö5 pZs!f t^{hu}gZ İŵZ t^{hu}öo!f İjR^{hu}Nj Z^{hu}zkÄ ÜtōlĞlD
.İj^{hu}pöZö CÖT İD ýz5 İŵZ İZpp Z^{hu}#D

:¹Nj#ZFDZ huİ^{hu}puŵ : 02 İsp üİİİİc



.289 f ÜİjZ#R Š^{hu}İ yñZdz : ZöLjdz İZÄİj :pqTdzİİc

ýp^{hu}hu ZnjUk G^{hu}Njöŵk Ök!f t^{hu}öo!f LJ35 DİZnj!f İpZGp LJdz D^{hu}hu KĞ^{hu}öo!f LJdz t^{hu}öo YG^{hu}Tq pZñdz LJ^{hu} Äŵ!fGdz äZö
. DİZnj!f tōZp İ!q ýÄTÄ!f İko^{hu} fR#NjÄ G^{hu}NjKİhuĞl LJdz ÖGö!q

.289 f ÜİjZ#R Š^{hu}İ yñZdz :p^{hu}ŵŵZ äp^{hu}Nj^{hu}1

: Alderfer's theory p3p1qllc hũĩpurtĩ : FĩdĩFk ❖

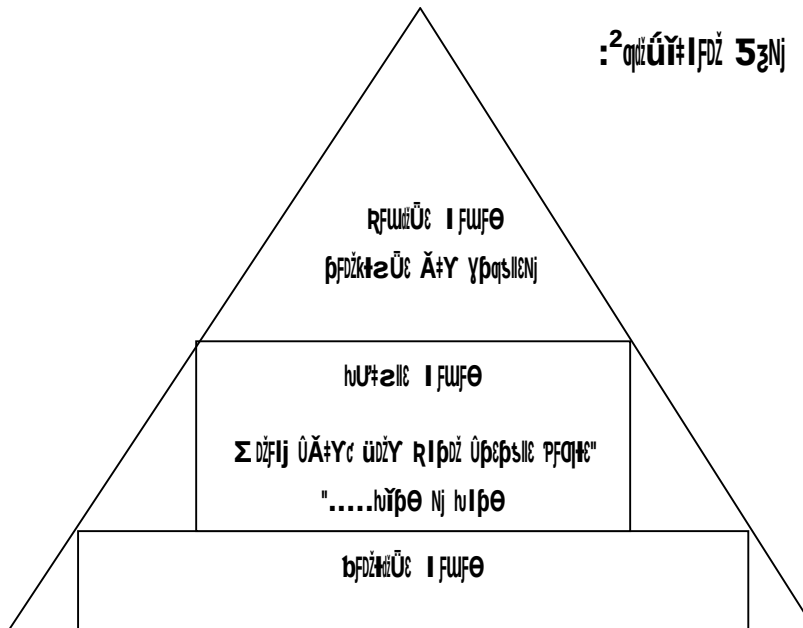
[illegible]

:Džĩ#DžFyIle I EP hũĩpũĩ Nj qũũĩ#IFDž qĩžeq hũĩpũĩ :ĩđFkIle f#UDžIle

: D.McIlelland1984 qũũĩ#IFDž qĩžeq hũĩpũĩ :ŪNjç ❖

II!R! tñđkũĀ . RĀslĩ!fĀ Ū CĠđžkũĪŪf ŪzēkũĪŪf : ŌNj KĠħēē t ũĀ LJĠġũĪŪ! LJĐ zēkũĪŪf ysfĀp tđēUlj YōēT
 :¹tđIĠk!f t ũĀ!f tđġđfēzũ!f KĠĠōō!f ĀNj ŌũĠġũĪŪf II Āũġ!f zēōđē ĀĐ II zēōđē LJ35
 .pēzũs!f K/ēfēp āpōkk Ōk!f z fñNjŪf Ĩ!q ūĀTĀũ! tñōō!f ĨĐ :RfũũŪē Ĩž hũĠ3pIle -c
 . LJđēPŪf yđē tđũĠġũĪŪf tđ TPT KĠpũž ūō#Tk Ĩ!q tñōō!f ĨĐ :bFđžũũŪē Ĩž hũĠ3pIle -f
 . LJđēPŪf II Āũũġ Ō5 I zōđġ!fĀ đēũ#ōk!f Ĩ!q tñōō!f ĨĐ :PNjzũũNj ūNjēle Ĩž hũĠ3pIle -t

:²qũũĩ#IFDž žNj I fũfēle !pIj :03 ūI ġIle



.20 f Ū2000 ŪšTđēp ŪēTũũ! Ġurē!f ē/p Ūĩ!ĀŪf tžũŪ!f ŪK/ēf/pŪf KĠġġđđē!f Ō5 zōōk!f ūō!p :ŌZēđē ŌZēđē pđēōđē :pāTđžIle

II ġĠđžkđž zĠŪŵ Ō5 t pōk KĠĠōō!f IjRNj LJĐ pũũũđē#Ġđž āzō :Ō!Ġk!Ġ# tđēUlj!f IjRNj t ĀTZ ūōhũ ēēTđĀ
 .tšũkPđžĀ tĠĠĠsĠđž KĠġēpũ LJ#Ā ŪLJĠġũĪŪf Ō5 I pĀñĀđž t ũĀ!f KĠĠōō!f II ĩĠĠĀ Ūūġũġk LJĀpũĀ ŪūđžĠ#kđžĀ
 : ŌũđĠđž KĠĠōō!f LJđž tñōō ū# ūōōTĐ Ĩũž pũũũđē#Ġđž ŪōŪ pāp
 pēzũŪf LJĐ ŪōŪ pāp ŪđNj pōĀ ūđžē!fĀ I zōđġ!f Ō5 LJĀħēēzđđ Ġñjō5 t!pēzđž z fñNjĐ đžNj! zēkũĪŪĠũ LJĀđžkñjđž!f 🚩
 :ĠñjđžNjĐ f fĠTPh LJĀzĠkđžō zēkũĪŪf LJđž Ō!Ġz!f āĀkġđž!f ĨĀR
 . Ĩpōk!f Ūzũ Ġñjō5Ā ŪđžNjġũĪŪ t!pēzđž z fñNjĐ pōpōk Ō5 tħēēē!f -
 .đžNj5fñNjĐ šđōōk Ĩ!q đžNjġTĀk Ōk!f ūfĠġĀ!f Ō5 đē#ōk ĀĐ I zōđġ!f đžNj! LJĀ#đ LJĐ Ō5 tħēēē!f -
 .ŌZĠđžNj!f ūđžē!f LJđž Ūpũ đžNj pōĀ ūđžē!f Ō5 tħēēēũ!f -

.149 f ŪijēēR šũġ ūñzđē ŪŌsđŪĀ!f zōōk!f ūđIĠġĐ zsfĀō!Ġũ Iēf/pŪf :pTũũē NjĠē qũũēũ I ēqũđ¹

.21-20 f Ū2000 ŪšTđēp ŪēTũũ! Ġurē!f ē/p ŪIŪ ŪK/ēf/pŪf Ā KĠġġđđē!f Ō5 zōōk!f ūō!p :ĩRpđž ĨYpđž qũũēũ²

.Dž ùnj5fþNjD žłok! Džnjđžpùlk ýĀùσ ðzō2ĴĀ Īpk2đž KĠđžĀłžđž Īłž ýĀτσ!f Ō5 ðħē2!f -
Džnj5fþNjD ĴĀžurō Džnj5 Ūyđžkñđž!f Ō5 Ġōk/R ĠōłP/R Ġz5/R ĴĀñđžō ysk2đž!f æġĵĪŪf ĪĀR ĴD þĵŪōł÷Ġđž ð ĴĀ
ðħōk! Džnjōþ! y5þ!f 2þτđž ĀNj DžnjħĠō ĪR!f Īþok!f ĴĀù÷ðĀ Ū÷τĠP!f Džnjk/Rþ! DžNj2Āτk Īłž Ġĵħ ðτĠP!f
.2fþNjŪf Īłk

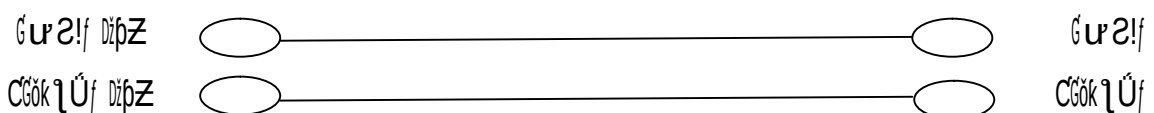
Ī2ōħ÷ ðġō Džnjōþ! ĴōR!f ĴD þĵŪōł÷Ġđž þ÷ðōĀ Ū÷đžōđž!f Kġpžž!f Īłž ĴĀτō2σ ĠĠđžĵĪŪġħ ĴĀđžkñđž!f
Ĵđž ĠĴĴD Džnjz5fĀþ þþokkĀ ŪĴō2PŪf yđž ðđžōđž Kġpžž Ġĵħ ýŪP Ĵđž YġħTŪfĀ Ġur2!f ĴĀ!Ġĵō ĠĠđžĵĪŪ!
ðġō!ġħ ĴĀžzTō ĴōR!Ġ5 .ĠñĵĴđžōĪō Ōk!f ðþþτ!f Ī2ōħ÷ ðđžōþ ĴĀžurō Džnj5 /R! Ū2ōž!f yđž Džnj÷Āĵ 2ōłak ýŪP
ĀD ýđžž žłok! Ī2Ġñđž!fĀ ĪĠ5÷!f YĀurĀđž Ī!q ĴĀ2Uĵō đž ĴđžĀ ŪŪĀD DžNjĠġþþτD ĴĀ2ĠkPō ĠĠđžĵĪŪf Ī!q
.Džnj5fþNjD žłok Ĵđž Džnjĵ÷đž Ōk!f Kġpžž!f ĴĀđžōĪōĀ ĠġþþτŪf ĴĀ2ĠkPō æġĵĪŪġħ ĴĀđžkñđž!f Ġđžĵōħ Ū÷đžnjđž
ĴĀžzTō ĴōR!Ġ5 Džnjĵōħ ðĵĠ÷đž Īłž ýĀτσ!f Ĵō2PŪf Īłž 2ōłak!f Īłž ĴĀτō2σ RĀ5ĵ!ġħ ĴĀđžkñđž!f
YġħTŪfĀ Ġur2!f ĴĀ!Ġĵō Džnj5 Ū Džnjōłž Ī2ōđĴ!fĀ 2ōłak!f Džnjĵ÷đž ĴōR!f Σĵ!f ĴĀ2ĠkPō Džnjĵ35 ĪĀ!f Ī!q ðġō!ġħ
.2ōłak!fĀ ĪĀ!f Džnj÷Ūkđžf Ġf2Ā Ĵđž ĴžĠđžĀ Ōĵġō ĠŪđnj5 ŪĴō2PŪf Īłž Ī2ōđĴ!fĀ RĀ5ĵ!fĀ 2ōłak!f ýŪP Ĵđž

: Herzberg's theory (žþġRþĴĴ) DžŲ÷đžfŷĴĴ Ī ġP ħŲþurđž :fĴĴk ❖

÷2žđž! ĴōłđžĠž!f Ĵđž ðžđžñđž Īłž "žħē2ōNj Īō2þō25" ĠñfžġD KĴf/Rþ Ĵùž ðġĵĴ ðō2UĴ!f ĴRùNj
Ĵōħ ýτ5!f Ī!q ýτĀkō ĴD YĠžkĴ35 Ūġñħ ĴĀđžĀĪō Ōk!f ýĠđžžŪf Ĵġġk ŌsōUĀ!f DžNjĠur2 æþđžĀ Džnjz5fĀþ
.1ĠĠkĴŪ! ĀD Ġur2!f ðþðđž!f ýđžfĀž!fĀ ŪĠĠkĴŪfĀ Ġur2!f :žžĠđž!f Ĵđž ĴōžĀĴĵ

þfĴžŪē Nj fτþĴē DžĴ ħsŷfĴ žþġRþĴĴ þurđž ħNĴNj :04 !sþ ŪĴĴ

ħŷžēĴĴ ŪđžēNjĴē



.136 ð ŪšħĴ!f yġ2đž!f :ĴĠžŷĴ 2ĀĴD þōžĴ þđžōđž :þqTđžē

:đžōUĴk!f Ō5 þ25!f ĠñħĠō þþ ýđžfĀž!f Ĵđž ĴōkžĀđžñđž ĪĴĴNj
ĀD 2đžRk ðġō ýĀτσ ĴĀþ ðĀłōσ!f ĠñkđžñđžĀ ðōστ!f ĀD ðōfġþĀ!f ýđžfĀž!f ðžđžñđž : ĀĴNjŪē ħYñjðžłđžē
.ŌsōUĀ!f Ġur2!f đþž ðġō
æġĵĪŪ! þ25!f yþk Ā 2sok Ōk!f ýđžfĀž!f ðžđžñđž ŌñĴ ðz5þ!f ýđžfĀž!f ðžđžñđž : ħŷžēĴĴ ħYñjðžłđžē
.ŌsōUĀ!f Ġur2!fĀ

.124 ð Ū2003 Ū÷ðþĵĴŪf ŪĴþþġ!f ðžđžñđž!f 2þ Ū2ŷ ŪŌđžōUĴk!f ĪĀłĴ!f :đžfŲž þNjē qŲžē qđžēđž²

†ōσ ŌsōUĀ!f Ġur2!f DžpZ ĀD Ġur2!f ĪŋZ ĠdžnjLjdz ý† Zōlak Īl2pKĀ LJōkZĀdžŋdz!f ū†h Džknjk LJĐ IzfþŪf ĪŋZ ýdzfĀz!f LJĐ LJōσ Ō5 Ōur2džĀ Ō!ĠZ ĠfþD ĀσLj LJōŋdžĠz!f YĠ5þLj!f Ī!q Īþdō Ū †ōσT!f ýdzfĀz!f Z5Āk LJĐ .¹Ō!ĠZ zĠŋLjġ Ī!q Īþdždz!f Yhŋ!f ŌNj LJĀ†k KZ5Āk Ġdz fRq †z5fþ!f

přpqβ2ll hŭlŭzúllē hŭřpwrllē Nj NjřFDŽ DžNjHlŪ hŭřdzēŪē I f5úylē hŭřpwrllē :Klŭfkllē f†UĐžllē :þNjřř†

:²NjřFDŽ DžNjHlŪ hŭřdzēŪē I f5úylē hŭřpwrllē :ŪNjē ❖

ŪDžnjKĠ5ZTĤĀ Džnj†Āŋŋ Īōσ LJdž U†zhu!f Džnjurzhu! DžnjřĀkŋdz LJĠ† Ġdō þf25Ūf †džžNjĐ ĪŋZ †džUŪ!f lþRnj DžĀIk †džĠdžŋ!f ††2ĠTdz!fĀ Īl2kTdz!f LJĀĠzk!fĀ ýþĠhkdž!f DžNjĠ5k!f LJdž Āŋ ŧŪP LJ†džō Īko DžnjKĠhZĀ DžnjĀdžĀ Īþokdž!f KĠōŪĀ!Ġh ŌĠĠ†ōT †ŭþpdžhu LJ2ĀĀNj yĠĠTdz Ō5 ĪdžŭdzēĀ "ĀdžĠ LJĀk!q" †džUŪ!f lþRnj YōĠTĀ LJōh KĠpŭz!f †zhu þLjZĀ DžnjŋĠLjŪ ýĠdžz!f þōIk ŌNj ĪzōŪP ĪzNjĠU LJdž DžnjK2fþq ŌŭĠzk KŭĠ† †ōσ †dždžŪf ŌNj Kŭŋ! ĠnjLjĐ ŌurKq †σf2!f Kf2K5Ā ýdžz!f DžĠdžĀ ĪĠĠurŪfĀ ZĀŋŪf :ýŋdz †džĠdž!f ýdžz!f ZĀZUĀ †ŋĠĠLjŪf Īl2σdž!f LJZ †σhŋ!f YĠdžĠŋŪfĀ Σ5Lj!f ýdžĠZ Ī!q †ŭf2þ!f KŋnjKĠ5 †džĠLjŪf ĪĠĠ5†!f ĪŋZ Zŋdž!f ýdžĠZ!f ĠurōD ýĠŋdz!f fRnj Ō5 KĠŭf2þ!f z2hD LJdžĀ Ū†džĠLjŪf KĠpŭz!f ΣĠŭ ĪŋZ †džŭdz ýdžz!f z5fĀσ! ŌŭĠŪf †þĠz!fĀ †σĠT!f †fōh!f ŧŪP5 ŌŭĠLjŪf YŭĠŋŋ! †džōσ!f †džžNjŪf Ī!q KŋnjKŭĠĀ ŪK2†ōþ LJōŭdzf2 Ġnjhu DžĠp Ōk!f †džĠŋdžŪf ††2ĠTdz!fĀ LJĀĠzk!fĀ ýþĠhkdž!f DžNjĠ5k!f ZōpĀk! IzfþŪf ĪŋZ Ī!ĀŪf NjKō!Ādžŋdz yŭk Ōk!fĀ †džĠŋdžŪfĀ .†džUŪdž!f ZfþNjĐ ŧōŭok Ō5 ††2ĠTdzŋ! þz5!f ĪŋZ Īl2σk ĠnjLjđT LJdž

:þNjřř† přpqβ2ll hŭlŭzúllē hŭřpwrllē :řŭřk ❖

ĪþĠōz! Īþdō ĪþĠdž!f z5Ġσ!f ŧōhŪK LJĐ āZō †ōσ 1911 †ŭŭ z5fĀσ!f LJZ †þok LJdž ýĀD ZĀŋdžĠ Īl2þz5 ĠnjŭhĠk ZĀŋŪf Ō5 ĪþĠōz ý† LJĐ þ†Ā WĠĠLjŪf ĪþĠōzĀ þf25Ūf zōσok ΣĠŭ Ōnj5 LJōŭdžŭp LJdžēĀ þĀnjŋdžhu WĠĠLjŪf ŧŭō ĪR!f zĠkdždz!f þz5ŋ! Ūq z5fĀσ!f Ōŭdžk Ū fR†NjĀ ýþĠZ ZŋĐ ĠnjŭhĠō ĪŋZD †džĠLjġ ý†Ā ĪŋZD †džĠLjġ .ĠnjLjZ þōzō ĀD þþσdž!f WĠĠLjŪf KĠōĀkŋdz

Džŭŭŭ ĪĐ "KpĀ!fĀ ††zō!f †ŭf2þh" ZZzō Ġdz "ZĀŋdžĠ" θzKpq ZĀŋŪfĀ z5fĀσŋ! ýþĠZ DžĠUŭ Ī!q ýĀTĀŋ! .Ġnjhu DžĠŭŭ! †ŭZŪ ýur5D þĠŋŭŪ ĠnjKŭf2þĀ ĪzōžT ĠfzŋĐ Ī!q †sōUĀ!f

Ū 495 f Ū2008 ŪLJĠdžZ ŪyōzĀk!fĀ ZTŭŭ! yfřĀ Zfþ Ū2Ū ŪyĠdžZŪfĀ IzfþŪf :řŭřkllē þNjTđž DžzēDž þŭfŭNj āþōžfŭllē DžzēDž āŋŭDž ŋŭřT¹ .496

.303 f Ūŭz†R ŧhŭ yŋzē :āřŭllē qđžēDž qŭřK²

:!Njþz þNj+Iz hŷŷpwtž Nj RðžqŎ hulleaylle hŷŷpwtž :UĞEþlle f+UDžlle

:¹ Adams' theory RðžqŎ hulleaylle hŷŷpwtž :ÚNjç ❖

f!fþz!f ljrNjÄ ÜNjkfþÄnjndž! ýþĞZ U'ðÄzk LJZ †oñð †llðdž!f Ő5 þ2s!f LJD †ð2Ulj!f ljrNj ýŰP LJdž zdžþc þ#D LJð2PŰf þffÄZ †hŷlj ýðž ýÄRñdž!f þnjn!f ýλdž NjKĞŋ2PdžÄ ýPþ!f ýλdž ljrþffÄZ †lj2Ğldž ýŰP LJdž Ğnjþ2þð †hŷlj!Ğh5 ÜĞlj2fÄk 2λ#D Ğnjžzn! Njz5þð ĩ R!f 25Ğo!f LJÄ#ðlj /Rnj5 †ðÄĞlkðž †lj2Ğldž!f ljrNj LJþk Dž! /R35 DžnjKĞŋ2PdžÄ þnjn!f ýðñlk ÄD NfĞklj!f LJðlðk! LJÄþðžžðlj5 þnjn!f LJdž ýpD NfĞklj!f LJD †lj2Ğldž!f þljZ LJÄ2zTð LJðR!f þf25Ű! lþĞðe! LJÄþðžžðlj5 þnjn!f LJdž 2h#D þffÄz!f LJD LJÄ2zTð LJðR!f þf25Űf ĞðžD ÜðnjKŋŋĞklj U'sPñu ýÄRñdž!f .DžNjþffÄZ U'ðsPk ÄD DžnjKfþÄnjndž

:² Ewpectancy theory !Njþz þNj+I2ll U5Njñlle hŷŷpwtž :ŷŷðfk ❖

: ŐkŰĞñ ĞnjKĞU'f2K5q † PñkkÄ DžÄ25 2Äk#ð5 †ð2Ulj!f ljrNj 3ĞT /þñdžÄ /2ñĞλdž /þnjn þ2s!f ýRñð ĞðžþljZ †hŷÄ2ðž NfĞklj ýPÄk Ğññ þTlðÄ : (E)Expectancy U5Njñlle -! .(CfþŰf - þnjn!f ýPÄk!f) /Rnj ĩ džljðÄ Ğf5Ğ#ðž ĩðžlkÄ †hŷlj!Ğldž lð5Ğ#ðž Njzhukkŷ OñĞlj!f CfþŰf LJðñ þf25Űf þćlkZð ŐNjÄ : (I) Instrumentlity U3fñðžlle ب- .(ý5Ğljðž!f - CfþŰf ýPÄk) †!Ğo!f ljrNj ÄD ýðžž!f 2Ğñljð ĩñž Ğnj!ÄTσ ýPÄkðž!f ý5Ğljðžñ! þ2ùs!f Džððùlk ýλðžkÄ : (V) Valance hððžñsllle ت- .†džnjðž!f

ljþljZĞðž ýur5ññ ýðžž!fÄ 2ĞñljŰf ÄoLj NjZĞ5þljðÄ þ2s!f 2ðsoK! Őljðf2!f þþoðž!f ŐNj †λññ!f 2TĞljz!f ljrNj LJð : †ð!Ğk!f †!þĞzðž!Ğñ †ð2Ulj!f ljrNj 55Ä ĞnjKĞŎT Kðžk þpÄ

$$M = E \times I \times V$$

/2sT LJÄþkŷ þf25Űf äþ! 2ðsoK!fÄ †ðz5fþ!f LJD Őljzð †!þĞzðž!f LJdž LJðžðŰf 22Ű!f Ő5 †ð2sT †ðžðp ĩD LJð ýþT!fÄ ÜLJþðžð Ğðž ĩTpd ĩ!ð †λññ!f Džð!f ljrNj DžðUzk ĩñž Cfþððž!f ýðžžð LJD LJdž þñŰ /R! ÜĞðžĞðžk †ðÄþzðž ÄD .†ð2Ulj!f LJÄðU'ðž O'urÄð

.99 † Ü2001 Ü†ljð2ŷljð ÜĩTÄKljðž †zðžĞñ ýñĞžðž Ü†llðdž!f þćTkpð Ő5 Kf2urĞoðž : Σ Njðžqlñ ĩĞþyñle ³

.499 † Ülj2þR 5ñŷlj ýñ2ðž : ĩĞlfžñe þñjTððž Dž2ðñž þljfŷñj äþðžfñe Dž2ðñž äññðž ñlfT²

```

graph TD
    E[E توقع أن يؤدي الجهد المبذول إلى الأداء المرغوب (E)] --> A[الأداء]
    E2[الجهد المبذول] --> A
    V[قيمة المنافع (V)] --> R[العوائد ( الأجر، الإعراف والمكافآت )]
    I[إحتمال أن ينتج الأداء العوائد المرغوبة (I)] --> A
    A --> R
  
```

The diagram is a flowchart with the following components and connections:

- Top Left Box:** توقع أن يؤدي الجهد المبذول إلى الأداء المرغوب (E) (Expectations that the effort will lead to the desired performance (E)).
- Top Right Box:** قيمة المنافع (V) (Value of benefits (V)).
- Middle Left Box:** الجهد المبذول (Effort).
- Middle Center Box:** الأداء (Performance/Action).
- Middle Right Box:** العوائد (الأجر، الإعراف والمكافآت) (Rewards (salary, recognition, and rewards)).
- Bottom Center Box:** إحتمال أن ينتج الأداء العوائد المرغوبة (I) (Probability that the performance will produce the desired rewards (I)).

Flow and Relationships:

- An arrow points from the **Top Left Box** down to the arrow connecting the **Middle Left Box** and the **Middle Center Box**.
- An arrow points from the **Top Right Box** down to the **Middle Right Box**.
- An arrow points from the **Middle Left Box** to the **Middle Center Box**.
- An arrow points from the **Middle Center Box** to the **Middle Right Box**.
- An arrow points from the **Bottom Center Box** up to the arrow connecting the **Middle Center Box** and the **Middle Right Box**.

:Öküf ýŭP Ljdž pf25Ūf ĠNjĠjdzkō Ők!f KĠzpĀk!f DžöUzk Ő5 ĠNjZĀphu DžĀlk LJD Yŋö I2/pŪf LJD Ī!q ĠljZTD ppĀ
ýŭP Ljdž YĀΞZdž!f ĠfpŪf āĀkldž ĪĪZ Ljž2pĠp DžnjžnĀ pf25Ūf Ljž#džk ýŭP Ljdž Őkaž ypĀk!f DžöUzk Ljž 
ŐĀuĀhu ĠfpŪf ZžžGzdž †ΞGō TĀ ýdžz!f ýU Ő5 DžNjPĀnjŋ DžZpĀ Zdžkldž!f Yž2pk!Ā pf25Ū! Džö!l!f ZGōKPŪf
DžGē

ýþ ýhG1dž O'ljđžk ǵ Ők!f KĐSG#džž! DžnjK3zdzǺ pǫ25Ŭf ǻp! †lǻ!f Cǳǳh yŭP Ljđž Džkō pǫfǺz!fǺ y5ǳljđž!f DžōUzk 🚩
 †5G1ǻ †ZǳTǳǺ I2ǫpŬf ýhup Ljđž pǺZǺ!ǳh Cǳ5Ǻ!fǺ ýdžǳzk!ǳh ǫpǵ!f ýŭP Ljđž †lǻ!f lǫRnj ĨljhKǺ Ŭǫlōkō Cǫpǫ
 .†sǳkPđž!f 2pǫǺđž!f Ő5 O'urfǺ!fǺ ǫpǳǵǵ!fǺ LjđžžŬf ýdžǳzk!f θǺ2
 †sǳkPđž!f Nǳǳǳlj!f †lǫRǺǺ †sǳkPđž!f KĐSG#džž! †ōlōlō!f †džōl!f Džnj5 Ĩžz pǫ25Ŭf lǫZǳǳđžh †lǫRǺ †džōl!f DžōUzk 🚩
 Kǳhǳōkōǳ yǺž Dǳǳŭkk Őþ! KĐSG#džž!f 2ōōþKǺ Gnjđžnj5 GnjđžžōlōKǺ pǫ25Ŭf Kǳhǳōkōǳ pōpōk ǫōžž LjZ Cǫpŭ!
 .pǫ25Ŭf

:İ 1 Njç !FİİNjll (Z) hıřpurıř Nj řNjııřřw pFDŽ žúwNıqıll (Y) (X) hıřpurıř :ž DŽřqıllē f#ıPĐŽİē

:ᖃNjwǐᖃw p_{FDZ} z úWnigll (Y) (X) hǐᖃuriz :Únjc ❖

20p0z1f 6NjG1juko 0k!f KGu72k5Uf "YÄ2Tdz1f Ljdž 0lG1LjUf YLjGh1f" NjhGk# 05 2Än02n 11Gdz ΣüηÄp p2ÄD
t5115 12fpq ý#15 ÜN01Äd2dz 11Ä1! NfGk1j Σ0!Ä YGh1Uf ý1dzk KGu72k5U5 ÜN01Äd2dz K6NjGkq LJZ
:GdzN LJ0kZÄdzndž 05 6nj0dzpK1f dz y0ž 6nj0dzGzK 05 6NjG1juko 0k!f KGu72k5Uf Ljdž tZÄdzndž Ä tTGp

.500 f Üt hG! f yñZdž!f : İ GİFŞİE bnjT dđž DžəθDž bİJFVNj ābDŽFYİE DžəθDž āmNĐž nİFT¹

LJlσÄ y5fÄpñ tll!f θÄ2 25Äkk GðpLjZ U15 pñ äÄkldz İİZ Oñ T k LJöüdzGz!f LJöñ KÇpÜz!G5" Çlþdzdz CÖT
 ". ll!R LJÄpñ tFöp2 tpüz!f lJRñj Oñ T kÄ ÜDzÄdz!f NñÄ İİZ tþ2T!fÄ ÇGld2!f tölj
 þpñ!fÄ tll!G5 2PÜf LJZ Çñjuzñ t!ezldz 2T ÇlZ Kld! þpñ!fÄ tll!fÄ tñçñ!f LJZ" :yþfñjDZñenJ 5qθllε - f
 ÇZÇñk2f LJÇZñk2dz yþfÄ!f Ö5 Çdzñljþ!Ä ýGzs!f ðöLjk!f ýÜP LJdz Ylσ5 tñçkLjÜf LJdz þðdz!f İ!q LJÇöpðö Ü
 tñçñk!fÄ l2ñP!f þzñ üç Džkk Ü töljÇñGö!f l2þÜf Çñjñ ykðžkk Ök!f ýdzGzk!f Ö5 l2Çñjdz!fÄ þpñ!f tZlÄ ÇlðÄÄ
 .t5öUÄ! tölðÄZ!f tldzdz!fÄ
 DžÇdzkñj LJdz NñDZ İÄZljo Çdzñ lþÄdz!fÄ t5Üf Öñj töljÇñGö!f lÇöñ!f Ö5 tþ2kTdz!f tÇñf2!f :yqñjDZñenJ h2ñÜε - t
 KÇpþTÄ tll!Ä tðZÇdzkñf KÇpÜZ tðÇpç ýÜP LJdz LJdzÜf tðz!f LJdz ÇZdz!f LJþžk Ök!f töljÇlÜf DþPZÄ
 .tðdzðdzñ
 Ö5 l2þÜf t5lÜ5 ÇñjDZ DZÄlk Ök!f töljÇlÜf ðpÇñdz!f θ2Tñ "ÖTÄñ" DZÄlð tÄl!f ΣÄ2p!f lJRñj ýÜP LJdzÄ
 ÜtTTPkðz!f 2ðç tðsöUÄ!f lÇöñ!f Kf2Gldz ÜtþðZñ!f tðp2k!fÄ DZÄlk!f ÜlÇöñ!f äpðz tðsöUÄ!f :¹ÖñjÄ LJÇñGö!f
 .LJöüdzGz!f þf25ÜÇñ DžÇdzkñjÜ! tðÄdzT!f l2Ulj!f Ütþ2kTdz!f DZl!f ÜKf2f2l!f RÇPkf töljdzñ!f tþp2dz!f tölðZ
 lÇöñ!f äpðz Çñjöp! LJöüdzGz!f 2UÄk Öñj töljÇñGö!f tðZUljdz!f Çñjñ zðdzkk tðTÇP DñjD LJq :yñfñenJ njqðZ h2ññññε*
 .tðsöUÄ!f lÇöñ!f ýñf2dz ýÄZ tðsöUÄ!f lJçñkf Džçk!ÜfÄ tll!f 2TfÄD ÖZljo Çdz fRñjÄ
 tðdzñjññ LJðsUÄdz!f İİZ þðþäku! tðÄöñ!f 2ÄdzÜf LJdz 2ñkzð tðp2k!fÄ DZÄlk!f tölðZ ÇÇZñq LJq :hñþñenJ İññññε*
 .þðzñ!f äpðz!f İİZ ÇfþÜf
 NñkÇöñ 2UÄdz!f Öñlð tðþð2dzÜf lþñkðz!f KÇöÜÄ!f Ö5 :hT TqñDZñ þñZ hñZññññ yñfñenJ lçfzdz*
 2UÄdz!f lÇöñ YzÄkk5 LJÇñGö!f Ö5 Çdz Üþpñdz tÇTÇP LJdzñ LJþ!Ä KÇdzUljdz!f LJdz þðþz!f LJöñ tðsöUÄ!f
 .lþñÄ tðZUljdz LJdzñ LJþ!Ä KÇTÇTÇP lþZ İİZ tðsöUÄ!f
 þpñ!f LJdz 2ðñþ 2þlð 2Tkk töljÇñGö tþ2T İD Ö5 tð2fþÜf tñçp2!f ýfÇlÄ LJq :hññDZññ hÇñçpDZññ hññDZñ*
 Kld! ÇñljðþÄ tlddz!f lJRñj LJZ Yð23!f tPT! Çñjdz Äpñk tñ2p! tðñPþ!f 2ÄdzÜfÄ töljdzñ!f DZñjÇsðz!fÄ
 .tðñ23!f KÇlddz!f Ö5 Σ2Çdzk Ök!f tð2þÜf tñçp2!f t2Z LJZ 2ñkPk Ü Çñññþ Ö5 ÖñjÄ lþññÄdz
 Džkð 2f2l!f fRñjñ LJÄ2Äkð LJðR!f ýþ LJ35 töljÇñGö tðZUljdz Ö5 Dññk2f2p RÇPkf þf2ð ÇdzpLjZ :lçfþñenJ þfññε*
 NñkRÇPkf Ök!f tZÄdzñdz!f ýdzñkkÄ GðZÇdzñ RÇkð ÇdzljoÄ tðp25 tðÄdz!f Σð! 2f2l!G5 NñDZÄ ÜljRÇPkf Ö5 Dñññþ2Tq
 ýñ Ö5 tþ2ÇTdz!f İ!q İpðð Çdz fRñjÄ DžÇñdz!f LJdz þpZ İ!q NñzðzÄk þzñ lJRðsljk Ö5 ÇðZÇdzñ tðÄdz!f Çññð
 .2f2l!f RÇPkf Ö5 tþ2ÇTdz!f tð2Z Σsljñ Rðsljk!f fRñj NññÄk Ök!f KÜþTdz!f
 İİZÄ lþñÄdz!f tðZÇdzñ!f DZl!Çñ İÄl!f DžÇdzkñjÜf Äñj ÖljÇñGö!f DZlUlj!f tÇTÇP DñjD LJdz :hñþñññññ İñññε*
 .tðÄdz!f Çñññññññ 2ÄZT!f tPÜf

.15 t Ülj2þR tññ yñ2dz : þñññññññ þñññññññ þñññññññ þñññññññ

~ 25 ~

خاتمة الفصل:

إن لنظام الحوافز الفعال أثر إيجابي على أداء العامل ورفع روحه المعنوية، كما أن له أثر ملحوظ على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية للعامل. ومما لاشك فيه أن موضوع الحوافز موضوع طويل ومتشعب وأن لكل منشأة ظروفها الخاصة، لذا يجب على كل منشأة أن تدرس البيئة الداخلية والخارجية والنشاط الذي تمارسه لكي تستطيع وضع نظام حوافز خاص يعنى بمتطلباتها ويؤدي الغرض الذي وضع لأجله. حيث تعتبر الحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بالمؤسسة كلا في مجاله، ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصادقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة. وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ومنحها لأصحاب التميز في العمل على أن يكون الحافز على قدر العمل.

: *Āēdāw al-Mālī* KōdžĀk

الأداء المالي

تمهيد:

†ö2/pŮf KĠl/2p!fÄ †Äσhu!f Ö5 ýöŵσk!fÄ f öσdžk!fÄ DžĠdžkNjŮf Ljdž 25ÄŮf YöTl!f K!Ġlj Ök!f DžöNjĠsđž!f Ljdž CfpŮf 2hukzö
 2f2ŮŮf yödžŋ ýhuþ Ljdž þöfzkdžÄ 2öhuþ DžĠdžkNjžhu ĠnjZfÄljð †5Ġ#hu KĠlldžž!f Ö5 Ö!Ġdžž!f CfpŮf ĪUσö Ġdž# ŮDžĠZ ý#T#hu
 2ĠŮöŮf ĪŵZ 22zk!f YŋÄkŷö Ġdžž Ů†ö2f2džkŷŮfÄ CĠIhu!f ĪŵZ UĠsσŵŵ! þöσÄ!f ýöhuŷ!f Ij2ĠhukZžhu †ljldžž!f Ö5 †öljzđž!f
 fRnj LJZ ýdžĠ# ýT5 ýÄĠljklj LJð LJ#džö ŷ5 ŮNjö5 †ö2Ä2w!f YljfÄŋ!f U#žhu ĪŵZ 2ÄpÄ!f fR#Ä Ö!Ġdžž!f CfpŮ! Ī2Ulj!f
 .CfpŮf YfÄljð Ljdž YÄlj Ö!Ġdžž!f CfpŮf 2ĠhukZžhu †džĠZ †5T#hu CfpŮf DžÄnjšđž Ī!q ž2Ůklj LJð LJÄþ Njđžöök †ö5ö#Ä 2öPŮf
 :ýÄĠljkö †σĠhđž †ŷŷ Ī!q IjĠljđžlj þ †öσ NjđžöökÄ Ö!Ġdžž!f CfpŮf †lj2p! ýT5!f fRnj Ö5 ž2ŮkljÄ
 .CfpŮf ýÄσ DžöNjĠsđž :ýÄŮf †σ#hđž!f
 .Ö!Ġdžž!f CfpŮf :ÖljĠ!f †σ#hđž!f
 .ĪÄlj#öŵ! Ö!Ġdžž!f CfpŮf Kf2Tđđž : †!Ġ!f †σ#hđž!f

LiYεNjdz' :FĩdzFk ❖

:pqrT DŽIIŁ pFřyDŽ f zθ -1

:tö!Gk!f tšö!Äk!f LJdž G!G!D NKLö Änj5

.Njkf2Gnjdz 2ööl k ýŭP LJdz töl 5GJk!f tölŭp5Ūf tölŭkÄ

.təGkɔdʒ!f tɔ!Gɔdʒ!f ýFG!Ǻ!f DʒpPʁ!qǺ tFɔzk Njko!Gz5 Ő5 LJdʒ#ǺǺ :Ǻ!Gɔdʒ!f CɹpŪf -

• †öþGđž

f2ǒ3k!f LJZ NkGLi!f CfbÜf Äni :İwbfqllE bEgÜE -2-1

.ýłđłkđž!f ýűσŰf

:Ö!Gk!f ý†T!f Ŏ5 LJöklhG!f LJöZÄL!f OřurĂk LJ†džöĂ

.24 f

U

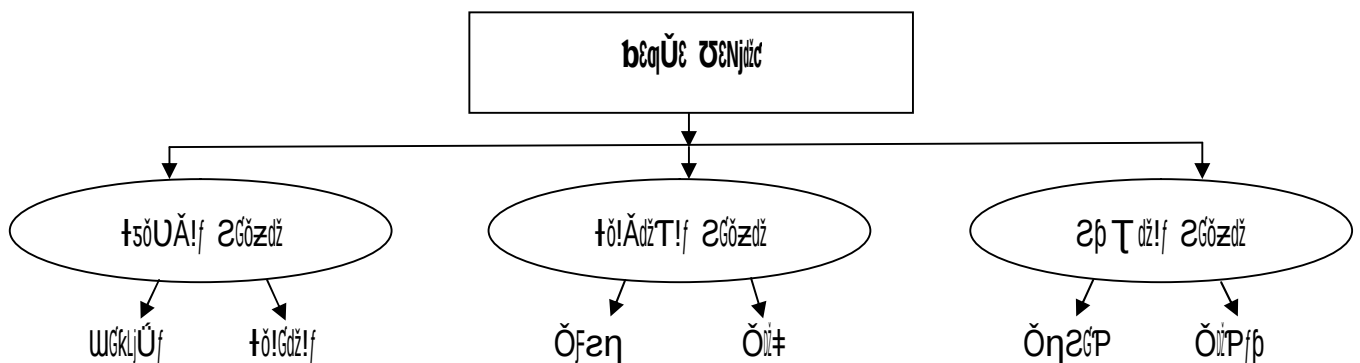
$\begin{matrix} & \text{ქვემოთ} & \\ \swarrow & & \searrow \\ \text{მეცნიერება} & & \text{საზოგადოებრივი მეცნიერება} \\ \swarrow & & \searrow \\ \text{მედიცინა} & & \text{საზოგადოებრივი მედიცინა} \end{matrix}$

საზოგადოებრივი მედიცინა

:¹ÖfəŋǺ ÖǺ‡ Cǫpǫ İ!q Džǫ lǫǺ :hǫǫNǫǺǫ ǫǫ pǫǫǫǫ fəθ -2

-2003 02f2qf!f-12#1h 02ur0P p0z0wz f2d0q 012A1jdz 20z 20k1q0z 12#0z 0 0001kA Σ 00p 0 f0p0Tkp0f f11d0z! 0000f Cfp0f :fY 00fY¹
 .20 -18 f 00204

ბეგრე უენჯიძე :07 ილია



:b&qŮε !ñst !NjN2DŽ :ÜNjc ❖

tōġnġli Ǿ5 ġnġkllō Ǿk!f nġġkġli!f ĩ!q pōġġkġlŭġġu tẗdzġkŋdẗ tōpġtġpŭf ĩpōǾ!f tŭtġp Ċfġd Σġōp" :nġp ĩđz zẗzōǾ  nġġkġli!f ĩ!q ġpđ Ǿk!f Ƴġuġlŭf t5zẗz ĩ!q t5ġur Ŭġu Ŭġpō/Ǿ tōdžōǾġk tġġ ĤǾǾk Ġdẗ ĩpġz Ǿk!f tōġġġōdẗ!f Ĥ2k5!f Ǿ5 pōŋ Ċfġd ĩ!q ƳǾtǾ!f zġŋġu tōġlġ!f nġġkġli!f Ƴġuġlŭf llđk ĩđz Ƴđzġkŭ! tđzēŭ!f ƳǾlō!f θf2ġpōǾ .²Ƴġġkġdẗ!f

~ 32 ~

~ 33 ~

:bēqūē !īst I FDŽNj+YDŽ pafTDŽ :KlfKlē f+UDŽlē

ʔəktōā tūʔlūf tūl Ōnj KġdžĀwzdz!f yān5 ÜKġdžĀwzdz!f yān tūʔdž Ōnj Džōlk!f tūwz Ō5 tūʔdž ýĀD LJq tūŋu ý+ īD2 Ylō KġdžĀwzdz!f 2pġTdz DžlġkĀ ÜYlġlġdz!f KpĀ!f Ō5Ā ÜlpĀn KfR LJĀ+k LJ0 KġdžĀwzdz!f Ō5 :¹Ōwġdž ĠnlġdžpnlġĀ

:hūwlfqlē pafTDŽlē :ÜNġ ❖

:LJōZĀlġ ī!q 2lġTġĀ Ōn2ġP!f ĠnjŌōdž LJdž KġdžĀwzdz!f LJdž YĀlġ!f fRnj īwz tllġdž!f ýTōrkĀ tllġdž l2k5 Ō5 pġTkpŰ! tūġz!f tūzPĀ!f LJōhk tōō ÜtōpġTkpŰf 2Ā2U!Ġu tūzġkĀ :hūwlfqlē I FDŽNj+YDŽlē -1 Ōōdž!f tōpġTkpŰf tūġō!f tūōhŌu Ġnjfġġlġ 2ġġk Ānj KġdžĀwzdz!f LJdž YĀlġ!f fRnj tllġdž!f DžġġNjġ YhūĀ Ġnjklōlō īwz 2ĀpĀ!fĀ Ġnjfġġlġ 2ōlġk īwz KġdžĀwzdz!f lġRnj pZġġĀ Ü2ĀNjpk!f ÜDžPurKġ+

Ġnj2TlġĀ YġŌl!Ġu tTġP!f KġdžĀwzdz!f yānġu tTġPkdž!f KġZŌl!f Uzġu Džġk :hūwlfqlē I FDŽNj+YDŽlē -2 llġh! Kġġlġzōdž!f 2ē2dž yānō ūġdž tōpġTkpŰĀ tōġdž!f Kġġlġp!f 2ġkPdž Ġf2nġ Ō5 Kġġlġdž!f Ġnlġdž pōskġk! Ġnj2Tlġk Ōk!f tōĀlġ!f Kġġlġō!f Ō5 ĠnjzPō Džġ Kġġlġdž!f Ġnj2Tlġk Ōk!f tōĀlġ!f Kġġlġō!f 2ġkPdž ġlġ25 Kġġlġdž!f pZġġk tōZġŌp KġdžĀwzdzĀ Ylġ Ġnlġdž tPġkġ ĠnjpzhĀ tūdžġdž Kġġlġō Ō5 ĠnjzPō Džġ Kġġlġdž!f .Ylġ!f lġRnj yāz tllġġlġĠu tōġdž!f ĠnjġzPĀ Džōlk Ō5

:hūwlfqlē pafTDŽlē :fġġk ❖

tōlTdz Ġnjdžpġk Ōk!f KġdžĀwzdz!f Ō5 ġdžĀdž Ōġdž!f ĠfPŰf Džōlk tūwz Ō5 tūdžġlġdž!f tōlPp!f KġdžĀwzdz!f ýġdžġk .tōūdž!f ÜNfġġlġf Kġġlġō ýĀpġ Ütōlġzōdž!f Ō5 KġdžĀwzdz!f lġRnj ýġdžġkĀ Ütūġġdž!f

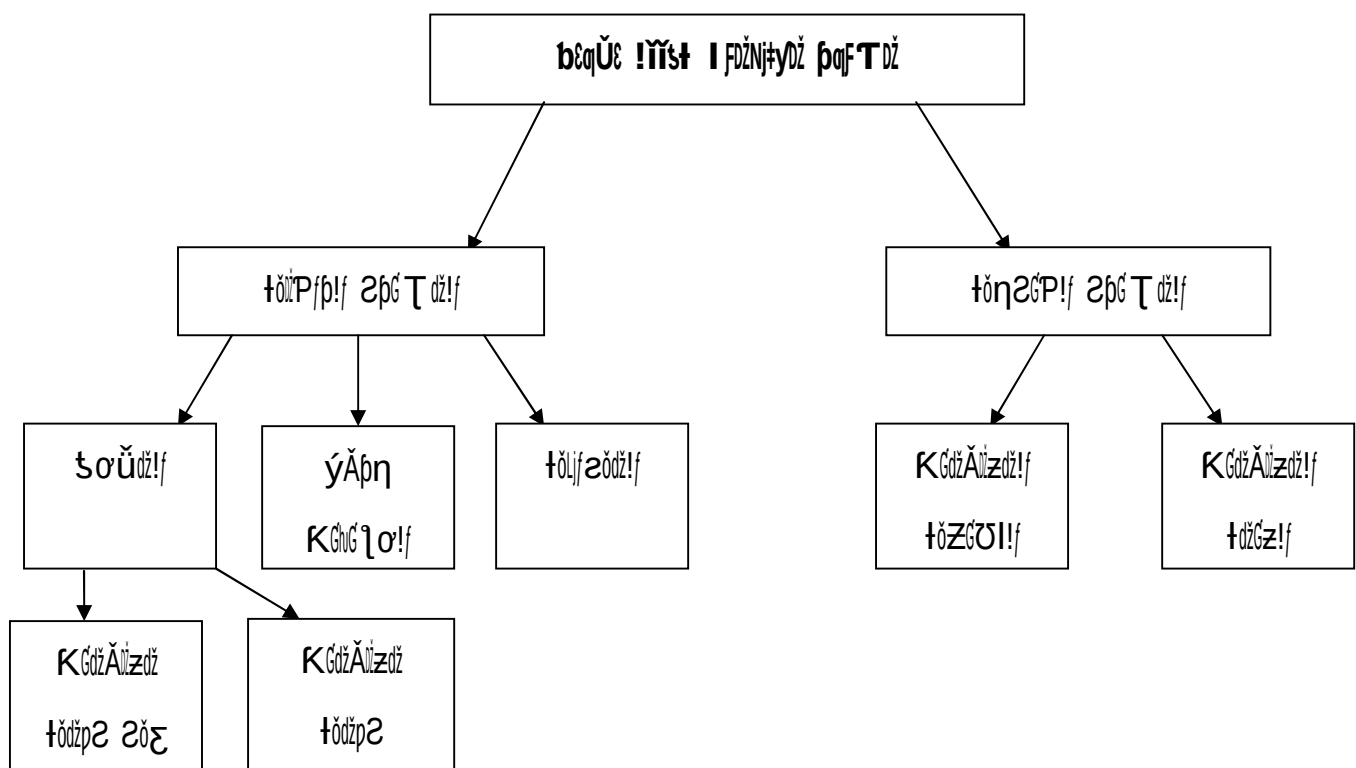
tōġĀ Ōġdž!f ĠfPŰf Džōlk tūwz Ġf2nġ LJōsġ+dž!f LJō2ōlġ!f ī!q tūġz!f tūġġdž!f tōlTdz Džpġk :hūwlfqlē -1 Ōk!f tōġdž!f tōlġzōdž!f pġpZġ LJdž Džnlġ+džk Ōk!f KġdžĀwzdz!f LJdž tZĀdžġdžĀ tōhġġdž!f tōlġzōdž!f Ōnj tūdžġkP tōhġġdž .ĠfPŰf Džōlk īwz lPZġġdž tōġdž KġdžĀwzdz+ Ġnjōwz pġdžġŰf LJ+džō

īdžġk ýġdžŰf lġRnj KġdžfPġkġ NġĀĀ DžĀTġP!f Ō5 tūdžġdž!f tllġdž!f ýġdž 2pġTdz LJZ tōlġzōdž!f 2hġkĀ .tllġ!f tōġnlġ Ō5 LJĀ+ō ġdž lPġZ LJōdž ŌPō2ġġ LJdžh llġRĀ ÜýĀTÜĠu

yānō ýĀpġ Ō5 ýġdžġġ Ūġō2Āp tllġdž!f ŌġTlġ tPġk tōfġnlġ tōhġġdž tōġĀ Ānj :hūwlfqlē I fġf2θ ünġqlw -2 pōpōk LJĀp Ütūdž l2Āp Ō5 tllġdž!f ŌġTlġ tġōġlġ tōlōk Ō5 DžNġġġk Ōk!f Kfġf2ōŰĀ 2ōġġk!f 2TġlġZ 2ġkPdž Ütūdž l2k5 ýŰP tllġdž!f tġōġlġ LJōġk Ō5 Ylġk Ōk!f Kġl5pġ!f 2ġkPdž LJZ 2hġzō īD ÜĠnj! ýġnlġ qō2fġk tōlTĀ!f tūġġdž!f yōdžġdž pōpōkĀ tġnj LJdž tllġdž!f ŌġTlġ ýōlōkĀ tllġp! LJō2ōlġdž!f tūdžġdž pġ tōġĀ ĀnjĀ .ā2PD tġnj LJdž

.6 t Üġ2Pġ tūġ yġdž :qġfPġlġ hūlġġ¹

ბეჭედი !წილ I ჟღნჟიღჟ ზღჟღჟ :08 !ჟი უღ ლიღ



äpðz ĩż zżkú! ||RǺ Ūtōðžō||Ǻ tōðž+!/" 11Ǻdž!/" tōŋǧkǺŪf IþǺ! tþǧTkpŪf z fþNjŪf RšŁjk tzhǧkž ✓
Kǧŋŋ!f ǧNj25Ǻk Ők!f tþǧTǺŪf KǧLǧǧŋ!f Ĩ!q fþǧkǺq IþþǺž!f I2ksǺ!Ǻ ŪǧIŋŋ dž ǧŋj! IþþǺž!f z fþNjŪ! IþǺ!f ŁŁok

~ 35 ~

Ġnj5f/pNjD U'5P Ī!q ānġġk pp KpTljdz!f U'zhu LJahu GdzġZ ÜKfþoÄ!f Īġk Ö5 ÖñĠkġÜf UĠTlj!f 2ðġ LJZ †TkpDz!f LJZ DñĠġ!f YĠġo!fÄ †!aġdzġ! GôfĠġk UŲPdz ÄNj Gdz Ī!q Y2pD Rsljdz ÄNj Gdz ýzn ýñD Ljdz Ġnjġġok! UŲPk ÖK!f 2fþNjÜf þöþok Ö5 †pþ!f 2TljZ šġġok Ljdz þhÜ NġġZÄ ÜΣ‡z!f ýÄTσ †!Ġo Ö5 UŲPdz!f LJZ Rsljdz!f þĠzhd ✓ .Ġnjġġok UŲPdz!f

ĪġZahu Ġnj5f/pNjD RōsljKÄ ĠnjUĠTlj †ġGdzdžhu †ñĠkġÜf ĪþoÄ!f Džġp Ljdz þ‡ak! ÖñĠkġÜf CþÜf ICĠsþ ĪġZ †hġp2!f ✓ LJZ Ljdz þ‡ak!f Yñö ĠNjÄ ūġġk!dz Ġnjġ!f2q ĪġZ ýdz!fÄ ĠnjġhuġDÄ KĠ5f2oġÜf †pTku ĪġÄ ÜICĠsþ!f †ñ2þ .†ġdzdz ICĠsþ ĪġZahu †oĠkdž!f ĠnjġPpDz †5Ġþ KdzþPkġq þp" †ġġdz!f" ĪþoÄ!f .RōsljK!f †ñġġ †þok ÖK!f KĠ5f2oġÜf ýÄTσ LJZ †Äġdz!f †ð2þÜf 2‡f2dz!fÄ KĠñj!f þöþok ✓ ýpāhÄ †oĠkdž ýffþhu 2ĠġPkq ĪÄ2u ydz KĠ5f2oġÜf †ñĠdz!f †hġġdz!f ýfĠÄ!fÄ ýÄġo!f LJZ Ī2ok!fÄ †oġ!f ✓ .2ðĠk!f

:bēqūē !īst üēēpōž :fīdfk ❖

†Zġġp ĪġZ þġġk †ñj LJdz Öñ5 Ü†ġġdz!f NġñÄKÄ Ī2þÜf LJdz Cēñkō Ū †Cēñ CþÜf Džġġk †ödzZ 2hġzk †ñj LJdz ÖñÄ ÖsöUÄ!f Dñjġġk!dz LJġok ýñD Ljdz ä2PD Ī!q Ī2k5 LJdz ĠñödzþPkġdz CþD Σġp †ödzNjahu †ġġdz!f ÜĠñ5fĠUÄ! Ġġhuġdz ĪþoDz!f 2fþNjÜf †ñjÄdz Ö5 DñjöġÄdzdz CþD KĠöÄk!dz LJġokÄ 2ðÄŲku CĠġdz!f Džak!q †öġĠ Ü2fĠUÄ!f ýġġok :¹†öĠk!f †öġġÜf ýoř2dz!f LJdz uġk ÖK!f CþÜf †öZ 2ÄoDž ĠdzNj Džak!Üf †RñÄ †Zġġ!f ĪRñj †Tþġdz Ü2ðġdzdz!f Öġzs!f 2ġġÜf †ġġġdz ÜÖġzs!f 2ġġÜf Σġp Ü2ðġdzdz!f LJZ LJžžÜf ÜCþÜf 2ðġdzdz þöþok .Kġ2ġ!f RĠPkq †2PDÄ ÜDžġġk!f †ödzZ NfĠġ

ýġġok ČÄu ĪġZÄ Ü†öUÄ!f KġġÄdz þöþok Džk ĠñjġÄdzhu CþÜf Džġġk †ödzZ!f ýPpDz!f Öñj **:h2īuñjē üīē -1** 2ðTÄk) †öUÄ!f ýĠT KĠdzġÄ (†öUÄ!f 2TÄ) †öUÄ!f †fĠT P Ä KĠdzġ þöþok Džk †öUÄ!f .(2fĠUÄ!f

þhÜ ĠNjÄ CþÜf 2ðġdzdz þöþok Džk Ġdz‡ †dzġdz!f 2fþNjÜfÄ †öUÄ!f 2TÄ YñÄdzhu **:bēqūē þīīfyōž qīqē -2** .ĠñjffþD KĠöÄk!dz ĪġZ †ġġdz!f ĠzñTk 2fþNjÜf ĪRñj ŐÄuÄ ĪÄ2u Ī!q 2ðTlj LJZÄ Ġdzhu †2zdž!f LJdz †ñ2þ ĪġZ LJÄk Ö‡ ĠñjffþD 2ðġdzdžhu †ġġdz!f †5Ġþ 3ūġ LJdz þhÜ **:þīīfyōžē dzy dzyūyē -3**

†TĠP!f 2ðġdzdz!f O'uÄ ý‡Th †Äžñ5 þp NġġÄdzdz †5Ġþ LJahu þ‡ak!f Σōf2!f ĪġZ Yñö Ġdz‡ ÜĠñjdz ypÄkdž ÄNj .Dñjffþāhu

DžkÄ Ījēġġġ LJZ Ī2Äkdž!f KĠdzÄdzdz!f ĪġZ Čġġhu þ2s!f Öġzs!f 2ġġÜf Σġp Öġžö **:īy2īē Rfwdūē 2fīs -4** .2ġġÜf LJZ 2ðġġk ýŲP LJdz ÄD Σōf2!f Ī2Tġdz!f †Uōždz!f ýŲP LJdz Ġdz Kġġġhuġ ĪRñj ĪġZ ýÄTσ!f

.34-33 † Üġ2þR šġġ ýñ2dz :Rþēīfē Yqīyēñj 2Tfē Džē þwġġ¹

~ 37 ~

ýdžžö ĩŕ!f ĀNj pōñ!f Ō!Gđž!f ĆfŕŮf " :LJD **dimitris margaritis Ā maria psillaki** LJdž ý† āžk Ġđž†
ICĠs† Σ†žö DžnjĭŮ! †ōpĀĭ!f †đžö!f YĠsċkēq ZĠhukZhu Ů†ĭĭđđž!f †đžōp y52Ā ŮýĠđž!f ΣD2 †sĭ†k ŮōsPk ĭŰZ
.1" LJđđžNjĠđž!f IĀZλ DžŮZk Ō!Ġk!ĠhŮĀ †ĭĭđđž!f ĆfŕŮĀ

Ō!Ġđž!f LJžfĀk!f †ōlōk ĭŰZ †ĭĭđđž!f Ižbp āpđž Ō5 pĭŋkō Ō!Ġđž!f ĆfŕŮf LJĐ †hĠĠ!f ZōZĠžk!f LJdž ŮŮkō
†đžö!f ĭĭŕhŮ IĀTĭđž ýĠđž!f ΣD2 †sĭ†k ŌŮžö †ōpĀpđž!f ýpžđž! Ġnjĭlōk āpđžĀ ĠnjĠĠđžfēk!q pōpĭk! †!Āöĭ!f Zō5ĀkĀ
.ĠnjđđžNjĠđž!

ýλdžö Ġđž† Ů†ō!Ġđž Kf2Tāđž ýŮP LJdž KĠ†2T!f ĆfŕŮ LJZ ZhŮžk Ōk!f IŕŕŮf ĭĭk" :ĀNj :**ĭæpawŮe ġĭpyŮe**
."†sĭkPđž †ŮTĭđž LJdž KĠđžŮĭđž!f NŮhŮ DžĀĭk Ġđž! †ōĭĠĭŮf Ižō†2!f

:ĭĭfDžŮe bēqŮe hŮđžĭc :fĭđfK ❖

DžŕPk †ĭōZŮhŮ ĠōfĀž IŕZ LJdž †đžŮĭđž!f ĆfŕŮ DžŮĀĭk ĭŰq Zŕnjō NĭĭĐ Ō5 DžĠZ ý†TŮ Ō!Ġđž!f ĆfŕŮf †đđžNjĐ ŮŮkċ
IŕĠsċĭŮfĀ †đžŮĭđž!f Ō5 ZžŮfĀ IĀĭ!f YĭfĀñ pōŕk! †đžŮĭđž!f Ō5 †ō!Ġđž Ů!ĠĠđž Džnj! LJdžđž KĠĭĠĠhŮ!f ŌđžŕPkĭđž
.LJđđžŕPkĭđž! †ō!Ġđž!f Kf2f2ĭ!f pōTžk! Ō!Ġđž!f ĆfŕŮf Ġnj25Āđž Ōk!f KĠĭĠĠhŮ!f LJdž

fŕ†Ā Ġnj†ĀŮĭ f ŮskĀ KĠđžŮĭđž!f ýĠđžZĐ †žhĠĠđž Ō5 f ĠP ý†TŮĀ ĠŮđž Ō!Ġđž!f ĆfŕŮf †đđžNjĐ ŮŮkċĀ
ýŮP LJdž YĀŮŮđž!fĀ ŮōŮT!f IĭĠŋĭŮf ĀŮĭ ĆfŕŮf NŋĀkĀ NĤŮ!ĠZ5Ā ĠnjfŕĐ KĠōĀĭđž DžōĭkĀ ĠnjZĠŮĀĐ †hŮf2đž
KĠđžŮĭđž! †đžĠž!f KĠđžŕPkĭŮf pōTžkĀ †ōŮŮTĭk!f ĠnjĠĠĠžŋq Ů/2kpŮĀ ĠnjhŮĭĐ LJĠōhŮĀ KĠpĀžđž!f pōŕk
†ōžf2đžkĭŮf ĭŰZ ŮĠsŮŮ! †đžöŮĭ!f Kf2f2ĭ!f ŕĠPkq Ō5 †đžNjĠđž!fĀ KĠđžŮĭđž! †đžĠž!f ZŕŕNjŮ! ĠI5Ā ĠnjĠf2ĠđžkĭŮĀ
.†ĭ5Ġĭđž!fĀ ĠĠhŮfĀ

:2†ō!Ġk!f ZŕŕNjŮf LJđ2đžĤĭđž! †ĭōŮ LJĐ LJ†đžö Ō!Ġđž!f ĆfŕŮf LJĐ †ōŮ
†ōŕĠkpŮf ZĀZŮ!f †žhĠĠđž ĭŰZ ŕZĠĭō Ġđž†Ā NĤžōhŮĀ †đžŮĭđž!f ŮĠTĭĭ †5ZžđĀ †žhĠĠđž LJdž ZđžĤĭđž!f LJ†đžö -1
ĭŰZ KĠžōžĀkĀ †ōĭĀpđžĀ ŮĠTĭĭĀ †!ĀöĭĀ †ōŮhŮ LJdž Ō!Ġđž!f ĆfŕŮf KfĀŕĐ ZōĤĤ āpđž ZōŕĭkĀ Ů†ŮōŮđž!f †ō!Ġđž!fĀ
.Džnjĭ!f Zžĭ

KĠĭĠĠhŮ!f LJđhŮ ýZĠsċ!f Džnj5Ā †ō!Ġđž!f KĠĭĠĠhŮ!f ZōĭsċĀ †ĭ2Ġĭđž!fĀ ýōŮŮk!f †ōŮđžZ Ćžŋq Ō5 ZđžĤĭđž!f ŕZĠĭō -2
.KĠđžŮĭđž!f YĠŮĀŮ DžfŮđž!f Zf2ĭ!f ŕĠPkŮ †ō!Ġđž!f

†hŮĭĭđž!f ýōŮŮk!f Ůf2ġŮ DžŕPkĭk KĠđžĀŮžđž ĭŰZ ýĀTŮ!f ĀNj Ō!Ġđž!f ĆfŕŮ! ŌĭĠĭŮf YĀŮĀđž!f LJ35 NĭĭđžĀ
LJ†đžö DžĠZ ý†TŮĀ ŮŮ!Ġđž!f ĆfŕŮf Kf2Tāđž ýŮP LJdž ZŕŮ KŕĀ LJdž ýŮŮŮf Džnjĭ!f ZĠōKŕŮĀ Kf2f2ĭ!f yŮĀ!
:3†ō!Ġk!f YĭfĀñ!f ĭŰZ ĠĀŮ!f ĭĭŮ NĭĭĐ Ō5 Ō!Ġđž!f ĆfŕŮf †đđžNjĐ ZTŮ

†ĭžž †ĠĠŮ Ů†ō!Ġđž!f †f2ĀŮf †Āĭ Ō5 †ŋžŕđž!f KĠĭĭđđž! Ō!Ġđž!f ý†Ůŋj!f ZĠōKŕŮ ĭŰZ ĆfŕŮf Kf2Tāđž Ō5 Kf2ōžk!f ZōĤĤ †ĭžŕ :DžŕŕŮŕŮe qŮY DžĠ hŮĭĭŕp¹
Ō5 ZōkĭŮŋĠđž!f IŕĠŋT KĠhŮŮKđž ýĠđž†kĭŮ †đžŕđž Iž†ŕđž Ů2009 -2005 LJdž Iŕkđžđž!f Ižks!f ýŮP †ō!Ġđž!f †f2ĀŮ! LJđžžž †Āĭ Ō5 †ŋžŕđž!f KĠ†2T!f LJdž
.103 f Ů2012 -2011 Ů†žŕĀ ŮŮĠžđž ĭŕTĠĠ †žđžĠ Ů†ĀĭŮf †ō!Ġđž f TŕK Ůžōžĭk!f ŮĀžž
.48 f Ůĭžž†ŕ †hŮĭ yŋžđž :fŮŮŮe qŮŕžōž qŮžōž²

.252 f Ůĭžž†ŕ †hŮĭ yŋžđž :DžŕŕŮŕŮe Nj ŕŮŮŮe qŮY ĭŮŮ bŮY³

1- .NkzöhuÜÄ þl lðð!f ÜGTLj þ52zdžÄ þzhuGkdž

2- .þÜðððž!f þðpG TkpÜfÄ þð!Gðž!f 2Ä2U!f þ52zdžÄ þzhuGkdž

3- .þð!Gðž!f KGljGöhu!f DžöðIkÄ þlj2Gldž!fÄ ýð!ðk!f þð!ðžZ Çf2ηg Ö5 lþZGldž!f

4- .þð!Gðž!f KGljGöhu!f Ljðhu ýZGsk!f Džnj5 Ö5 lþZGldž!f

5- .22Tðž!f KÇηGökoÜ Çnjköhu!k äþðž þ52zdž

6- .þðUljðž!f þðhu2 DžöðIk

7- .þðUljðž!f þ!Äðlj DžöðIk

8- .þðUljðž!f ÜGTLj 2ÄÜK DžöðIk

9- .þðUljðž!f þðljÄðþðž DžöðIk

10- .þðUljðž!f KGzð2Äk 2ÄÜK DžöðIk

11- .þðUljðž!f Džηð 2ÄÜK DžöðIk

DžöðIk Ljðž U'2ž!f Ljð þðð Ö!Gðž!f ÇfþÜf ýð!ðk þ2ÜÄ KfÄþð þðUljðž!f 25Äk Ök!f Kf2Tððž!f þðþðk Dðkð l!R! l2þp Ljð!ðk ÄNj þ!Äðlj!f DžöðIk Ljðž U'2ž!fÄ DžNjGldž!f lÄ2ÄÄ þðUljðž!f þððp DžöÜzk ÄNj Çnjð!ðkÄ þðhu2!f ÇNj2þGTLðž! þ2T!f ýð2Äk þððð þ52zdž ÄNj ÜGTLj!f DžöðIk Ljðž U'2ž!f GðžD KGðž2k!ÜÇhu ÇG5Ä!f Ö5 KGðžUljðž!f Džηð DžöðIk Ljðž U'2ž!f GðžD Çhu2Üf ýð2Äk Ö5 þðUljðž!f þljGðlj DžöðIk Ljðž U'2ž!fÄ ÜÇnjk2ððžk!ÜÄ þð!Gðž!f þð!ðk!f l2þl!f Ljð!ðk l!q þ5GurÜÇhu þðpGTLkpð þGzhu KfR Kf2ððž!f Ljðž þZÄðžðž ÇNjþÄ2ð NjLð ÄNj þðUljðž!f .¹KGðžUljðž!

:İllFDžlÇ bÇqÜÇ ÄþY ÇþkDDžlÇ üDžÇNjYlÇ :İðFklÇ fþUDžlÇ

l!q Ljð2ðljðž!Çhu ýþð Gððž Çnj5FÇUÄ Çfþð Ö5 Çnjðp2zk þp KÇuÄZTÄ ýþGTLð ÇnjÜGTLjhu DžGðl!f ýÜP þl lðð!f NñfÄk þð!ðžZ Nð!q 2þnjk Gðž fRñjÄ ÇnjljðT!hu þððð Tkl!f Kf2f2l!f RÇPkqÄ Çnjð!ðkÄ ýþGTLðž!f lRñj 2þGTLðž LjZ þðhu!f LjZ þðhu!fÄ ýþGTLðž!f DžNjð þ52zdž!f þl lðð!f þð!Gðž!f þðzurÄ!f f ðPTk l!ž ýðžk þðð Üþl lðð!f Ö!Gðž!f DžöðIk!f :Ö!Gðž!f ÇfþÜf l!ž l2ldðž!f ýðžfÄž!f Ljðhu LjðžÄ .þhu Çljðž!f ýÄ!ð!f Çf2kpð þ!ÄGððžÄ ÇnjhuÇhu lð

:İDž!ð!Ç üllNjÇ :ÜNjÇ ❖

KÜGTLkÜf Yð!Gld þððkk Nðð5 Çnj!GðžZÜÄ KGþ2T!Çhu Kf2ðžkdž!f ýððñ Nðð5 ýZGskk lR!f 2ÇÜÜf ÄD ÇGZÄ!f ÄNj þ5Gðk!f ÖðžUljðk!f ýþñj!f Ljðžurkö þðð KGðžÄ!žðž!fÄ þÜTLjÜf ýþÇhu Yð!GldÄ KGð!Äðljðž!fÄ KGððÜT!fÄ ÜKGþ2T!f Ö5 þðžfþÜf KGðÄkldž!f þþZ ÄNj Öljðž!f 2ðGðžk!fÄ KGþ2T!f Ö5 þðžfþÜf 2FÇUÄ!f ÖNjÄ þðžfþÜf LjððUÄðž!f þþZ Ljðž Ö5f2žñ!f 2ÇTKljÜfÄ ýðžž!f DžöðIk LjZ Kñklj Ök!f DžÇnjðž!f þþZ ÄNj5 Öl5Üf 2ðGðžk!f GðžDÄ þðþðk þð2Ü LjZ Çñjhu ÜÜP!f Rðsljk Ö5 lþZGldž!f ýÜP Ljðž KGþ2T!f Çfþð l!ž ýþñj!f 2ldðÄ ÜYÄ2s!f

.49 f Ülj2þR þhu!f ýñ2ðž :fYUqllÇ qñpžððž qñžððž¹

2/ĀpŪf pōpōk yōnjlk Ī!q t5Gur ŪGhu Gnj! p2fĀdz!f t ō TPK DžĀ LJdžĀ Gnjhu DžGōI!f Ōžhujō Ōk!f KĠGŌTlj!fĀ yGdžZŪf .¹ +hujlĠljdz!f Kf2f2I!f RĠPKq Ō5 IpZGĠdz!fĀ KĠ#2T!f Ō5 pf25Ū!

:ĪDŽŪrĀHĠE OFĀDŽHĠE :FĪdžFK ❖

pTlōĀ ŪĪ2T^{hu}!f 2Tljz!f tōdžljĀ CfpŪf NjōĀĀĀ IzfpŪf yĀwĠDĀ 2f2I!f RĠPKq tōsō#Ā DžōUljĠk!f θĀurĀ ĀNj RĠPKq GdžDĀ CfpŪGhu GnjŌGhuK2q yōž GnjKĠGŌTljĀ GnjKĠGōwĠdzZĀ Gnj5fpNjDĀ tllĠdž!f DžGnjdz!f LJdžĀdzGz!f llf2pō DžōUljĠk!f θĀurĀh LJdž LJdžĀdzGz!f yōġTk Ō5 IzfpŪf yĀwĠDĀ ŪGnjRĠPKŪ KĠGdžĀwĠdz!f tđFŪdž āpđžĀ tōljŪIZ tō2Ōw ljpPD ĀNj 2f2I!f LJdž NJKĠG5#Ā tōhGġōq IzĀT^{hu} CfpŪf tđŪlj LJGdžur ĪZ ŌdžōUljĠk!f GĠljdz!f DžĀlō tōr ŪCfpŪf CĠljĀD tōkfR!f IzpGhvdž!f tōhŌK ĪZ 22zk!fĀ CfpŪ! IzĀT Džljz^{hu} Kf2f2I!f ĪRPKdž! KĠGdžĀwĠdz!f CĠŌZq Ūtō!Gdž!fĀ tō2fpŪf tōrGĠj!f .KĠ#2T!f yfĀdž Ō5 Džnj2T^k Ō5 CfpŪf 2ōdžGz!f LJdž2fpŪf

:FĪWnjHĠHĠE :FKHĠFK ❖

yōžzk Ōk!fĀ lĀġ2dž!f 2fpNjŪf tōlōk! tllĠdž!f Ō5 Ipđžkdž!f t2Ō!fĀ Kf2Gnjdz!fĀ yō!GĠŪf LJZ IzGhuZ ŌNj GōġĀ!Ālj#k!f YĀlj pōpōk KĠ#2T!f ĪZĀ ŪGōġĀ!Ālj#k!f LJdž pōpz!f DžfpPKlj^{hu} KĠGōkōrŪGhu 2pG^Tdz!f Ōh2 ĪZ NjġĀk Ōk!f KĠGōpōk!f 22hD LJdž GōġĀ!Ālj#k!f LJŪ llRĀ ŪGnj5fpNjD t2ōhŌ yōž tđġljĠdz!f GnjwĠdzZ t2ōhŌ! t^{hu}ljĠljdz!f .CfpŪfĀ tōljlk!f LJdž tđFŪdž!f 2pñj^{hu} lJ2ōĀŌKĀ GnjCfpD yōpžkĀ GnjhGzōkĠqĀ Gnjzdz 2ō#k!f LJdž p^{hu}Ū Ōk!fĀ KĠGōpōk!f 2ō!G#k!f U⁵PA tōlj5GĠk!f Izp!f LJdž Ipžkdž yljfĀġ ŌŌžk GnjljŪ CfpŪf tō!ĀdžT ĪZ GōġĀ!Ālj#k!f yōžzkĀ .² tōpĀlj!f t Tō!fĀ CfpŪf IpGō2 Ī!q t5Gur ŪGhu yōĀljĠk!fĀ IzŌGpĠdz!fĀ

:!WĠHĠE :fyGōp ❖

Gnjljdz tllĠdž!f Džġo! ΣōōGIdž IpZ pġĀō tōr Izōh# ĀD tōljĀkdž ĀD IzōžT Ī!q KĠ#2T!f 2ōljT^k Nj^{hu} pTlō .tō2k5p!f tđžōI!f Ō!Gdžġo ĀD KĠGzōhvdž!f Ō!Gdžġo ĀD Ō!Gdžġo ĀD KfpĀġĀdz!f Ō!Gdžġo 2λ#D Ō^{hu}T^k IzfpŪf LJ35 Džġo!f IpGō2^{hu} tōr KĠ#2T!f Ō!Gdž!f CfpŪf ĪZ IzĀdž!f ydžfĀz!f LJdž Džġo!f 2hkdžōĀ LJdžwĠdz!f pōZ pfp2ō tllĠdž!f Džġo pfe Gdžl# NjLj35 tōhGġōŪf tōrGĠj!f LJdžĀ tōwĠZG5 yPD GnjCfpD Ō^{hu}T^o NjLjdzĀ fpołzk Džġo IpGō2^{hu} ylo tō!Gdž!f 2ō2GĠk!f Ō5 Ip2fĀ!f IpōfĀ!f IpōĀw! tđžĀwĠdz!f 2zlj LJdž t#2T!Ghu LJdžžknjdz!f LJdžō!Gdž!f .KĠ#2T!f

t2džġ Ū2kĠGdž t!GĠ2 Ū2Gz 2pūō! t!Gō tllzpb ŪKf2f2I!f pĠPKq Ā tōpĠTkpŪf tllĠdž!f Ō!Gdž!f CfpŪf DžōōIk Ō5 KĠGdžĀwĠdz!f IpĀġ 2ōl2k **:!FTY 2fyr¹**

.62 t Ū2010 -2009 Ūtġp2Ā ŪθGhu2w ĪpTĠp

.11 t Ūlj2#R t^{hu}lj yġ2dž **:qōRbNj¹ hujNj²**

: İ İİFDŽİİE bεgŬE !ŋŋst I εNjUŋ :KİİfKİİE f‡UŋDŽİİE

DžžpK t!ÄGödzÄ KpñÄ LjQ K65/2oLjÜf YGhL D LJZ 2T+!f İ!Q 2öPÜf Ö5 İpdk ÇfpÜf DžöIk töddz KLG+ fRQ
ý+ yññK LJD phÜ II/R ÄD Dž+o!f fRNj 2fpTQ LJ+džž!f LJdž LJÄ+ö Ö+! NjLj35 tL+Gdz!f t!Gö!f Ö5 İÄI!f DGLj
yöññK :ÖNjÄ ýo!2dž tÜÄ 2hZ Džkk ÇfpÜf DžöIk töddz5 NjöLZÄ .GnjöLioKhu DžÄLj DžÄ Ü+džžÜ!f K6öDödz!f
.NfGKlj!f İDZ Dž+o!f ÜGnjöLioK ÜKGdzÄLdz!f

: I FdžFİĞİİE UYDZWT :ÜNİc ❖

†l̥l̥d̥d̥z̥!G̥h̥ †l̥z̥k̥d̥z̥!f̥ K̥G̥d̥z̥Āl̥z̥d̥z̥!f̥ †S̥G̥#̥ y̥d̥z̥η̥ Ō̥S̥ y̥λ̥d̥z̥k̥k̥ Ō̥!G̥d̥z̥!f̥ C̥f̥p̥Ū̥f̥ D̥z̥ō̥l̥k̥ †ō̥l̥d̥z̥Z̥ C̥f̥z̥η̥Ū̥ †ō̥d̥o̥T̥!f̥ †ō̥f̥p̥h̥!f̥ L̥J̥q̥
Ō̥z̥z̥s̥!f̥ Ū̥G̥T̥l̥j̥!f̥ N̥η̥Ḁ̄D̥ Σ̥‡̥z̥k̥ Ō̥k̥!f̥ †ō̥h̥l̥G̥o̥d̥z̥!f̥Ḁ̄ †ō̥!G̥d̥z̥!f̥ S̥f̥G̥λ̥Ḁ̄!f̥ Ī̥!q̥ Y̥Ḁ̄η̥z̥!G̥h̥ G̥z̥h̥Ū̥ f̥R̥N̥j̥Ḁ̄Ū̥†l̥f̥z̥p̥!f̥ Y̥Ḁ̄u̥Ḁ̄d̥z̥
K̥f̥z̥T̥d̥d̥z̥!f̥ Y̥G̥!o̥ Ī̥z̥z̥ p̥z̥G̥!k̥ Ō̥k̥!f̥ K̥G̥l̥j̥G̥ō̥h̥!f̥ †S̥G̥#̥h̥ D̥z̥G̥d̥z̥k̥N̥j̥Ū̥f̥ L̥j̥d̥z̥ p̥h̥Ū̥ K̥G̥d̥z̥Āl̥z̥d̥z̥!f̥ y̥d̥z̥η̥k̥ †ō̥l̥d̥z̥Z̥ Ō̥Ḁ̄ Ū̥†l̥l̥d̥d̥z̥!
†l̥l̥d̥d̥z̥! Ō̥!G̥d̥z̥!f̥ C̥f̥p̥Ū̥f̥ Σ̥G̥ō̥! I̥z̥G̥k̥P̥d̥z̥!f̥

+ðöððz!f ljrNj Өґҗlj LJ35 ÜððöIk!f +ðöððz Gnjhu Ƨpʰvk Өk!f İ!ÄŮf İÄŮP!f ӨNj KGljGöñ!f yðŋ +ðöððz LJ3 2Gʰkzf İðzÄ
 Gnjö!g ýT k Өk!f ðG+öŮf +öTÄ tpp tñ2p 2pÄkkÄ ÜKGljGöñ!f yððŋk +ðöððz Өґҗlj İðz 2öñ+ pö İ!g 2pÄkdž
 .Kzdŋ Өk!f KĞdzÄðzðž!f İpÄñÄ ýĞdz+ İðz 2öñ+ pö İ!g

: I FdZ FİĞİLE üñθt : FİdZ Fk ❖

†ò!Gđž!f YljfĀñ!f yđžñ †lfžp! lžGkPđž!f KfžTđđž!f †šG† YG!o Ĩđ yđžok!f †lžožđž Őkāk KĠđžĀlžđž!f yđžñ pžh
Džknjō ĨR!f žōPŪf fRñj ŪŐ!Ġđž!f yđžok!f †đžđžh Džōl!f ĨLžđžh Ū†ōpĀpžđž!f Āđ yōĀđžk!f †đo Ljđž ČfĀl Ū†lłđđž!
†lłđđž!f NfGklj Ĩž Džžo!f žfbTq Ő5 Ġnjōžž pđžkžl Ĭk!f Őñj †lžožđž!f ljrñj ĠžhŪĀ Ū†lłđđž! Ő!Ġđž!f ČfPŪĠh
.žñlŪf āĀk!đž Ġl! žĀTk Ők!f Őñj

:ΛΘF#zllE Ä+Y !lΘllE :FklIfk ❖

I2Ułdź!f zfpNjŮf Ĩlq YĂŋ2!f Ő5 ýłdžkk I2ŏPŮf lJRnj Ů+ljŏkdž DžFGZp ĨŹ pljkłŏ LJĐ Yŋŏ DžG#oŮf zfpTq LJq
 CfpŮf ppoř ĨR!f Ő!Gdź!f ŮŮPđž!f ĨŹ YűŮŮf LJđž phű5 Ő!Gdź!f CfpŮf ĨŹ YTljŏ GłJnj DžGđžKNjŮf DžfpGđžĂ
 .YĂŮŮđž!f

+!ÄödzÄ zzu!f YGhuD İZ zÄpÄü! ÜÜPdz!fÄ Öİzsf CfpÜf LJöhu tnjnfÄdz!f Ö5 ýÄzkö GijnJ ÖlgÜf ýÄzf!fÄ
 .NFGklj!f İlök İÖZ tÜSGörzi!f tdzüü!f Kf2f2l!f RPKk5 GöhuGnöö Dz#o!f LJG# fRq GdzD ÜÜhIk l dz Gnjlüz ýöllIk!fÄ ÜGnihlnk

: Ĩ 11FDŽ11E bεqŮE !ĩst 2εcNj pĩřFyDŽ : UGεp11E f‡UPDŽ11E

:-¹Gnjliöü LJdž Ö!Gdž!f CfpÜf DžöÖlk tÖlldžž plžž GnjkGžžždž YnÖ Σ jD Ä žöÖGždž lpž llGüNj

: Ĭ ĨFDŽĨE bεqŮE pŷŷFyDŽ :Ůnjc ❖

:ÖkÜG‡ Ġñjorũ Åk LJ‡džž Ő!Ġđž! Ċřpū! tőġġ D ŽöĠždž tzhžD ||ĠġNj

:-hullNjřzllε fz^{dž} -1

~ 45 ~

~ 46 ~

2-1 - ስራዎችን በጊዜ ለማግኘት የሚያስፈልገው ጊዜ ስንት ነው፡፡

$$\%100 \times \frac{\text{የሚፈጸምበት ጊዜ}}{\text{የሚፈጸምበት ጊዜ}} = \text{የሚፈጸምበት ጊዜ}$$

ይህንን ቅጽ ለማሙላት የሚያስፈልጉትን መረጃዎች ከሰነዱ ላይ ይግኙ፡፡

2-2 - ስራዎችን በጊዜ ለማግኘት የሚያስፈልገው ጊዜ ስንት ነው፡፡

$$\%100 \times \frac{\text{النتيجة الإجمالية}}{\text{የሚፈጸምበት ጊዜ}} = \text{የሚፈጸምበት ጊዜ}$$

ይህንን ቅጽ ለማሙላት የሚያስፈልጉትን መረጃዎች ከሰነዱ ላይ ይግኙ፡፡

2-3 - ስራዎችን በጊዜ ለማግኘት የሚያስፈልገው ጊዜ ስንት ነው፡፡

$$\%100 \times \frac{\text{የሚፈጸምበት ጊዜ}}{\text{የሚፈጸምበት ጊዜ}} = \text{የሚፈጸምበት ጊዜ}$$

ይህንን ቅጽ ለማሙላት የሚያስፈልጉትን መረጃዎች ከሰነዱ ላይ ይግኙ፡፡

2-4 - ስራዎችን በጊዜ ለማግኘት የሚያስፈልገው ጊዜ ስንት ነው፡፡

ይህንን ቅጽ ለማሙላት የሚያስፈልጉትን መረጃዎች ከሰነዱ ላይ ይግኙ፡፡

$$\%100 \times \frac{\text{የሚፈጸምበት ጊዜ}}{\text{የሚፈጸምበት ጊዜ}} = \text{የሚፈጸምበት ጊዜ}$$

5-2 - $\frac{\text{مؤشر الأداء المالي}}{\text{مؤشر الأداء المالي}} \times 100 = \text{النسبة المئوية}$

تُستخدم هذه النسبة لمقارنة الأداء المالي للشركة مع الأداء المالي للشركات المنافسة في السوق.

$$\% 100 \times \frac{\text{مؤشر الأداء المالي}}{\text{مؤشر الأداء المالي}} = \text{النسبة المئوية}$$

6-2 - $\frac{\text{مؤشر الأداء المالي}}{\text{مؤشر الأداء المالي}} \times 100 = \text{النسبة المئوية}$

تُستخدم هذه النسبة لمقارنة الأداء المالي للشركة مع الأداء المالي للشركات المنافسة في السوق.

1- $\frac{\text{مؤشر الأداء المالي}}{\text{مؤشر الأداء المالي}} \times 100 = \text{النسبة المئوية}$

2- $\frac{\text{مؤشر الأداء المالي}}{\text{مؤشر الأداء المالي}} \times 100 = \text{النسبة المئوية}$

3- $\frac{\text{مؤشر الأداء المالي}}{\text{مؤشر الأداء المالي}} \times 100 = \text{النسبة المئوية}$

1 - $\frac{\text{مؤشر الأداء المالي}}{\text{مؤشر الأداء المالي}} \times 100 = \text{النسبة المئوية}$

تُستخدم هذه النسبة لمقارنة الأداء المالي للشركة مع الأداء المالي للشركات المنافسة في السوق.

$\frac{\text{مؤشر الأداء المالي}}{\text{مؤشر الأداء المالي}} \times 100 = \text{النسبة المئوية}$

• $\frac{\text{مؤشر الأداء المالي}}{\text{مؤشر الأداء المالي}} \times 100 = \text{النسبة المئوية}$

تُستخدم هذه النسبة لمقارنة الأداء المالي للشركة مع الأداء المالي للشركات المنافسة في السوق.

¹ أسعد حميد العلي: الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010، ص83.

² $\frac{\text{مؤشر الأداء المالي}}{\text{مؤشر الأداء المالي}} \times 100 = \text{النسبة المئوية}$ 84 ÷ 85.

✓ $\text{GöZnjT} \text{ tZGurhu!f } \text{YG} \text{ l} \sigma \text{ LJfZÄp! } \text{tö} \text{ l} \text{ d} \text{ z} \text{ e!f } \text{I} \text{ p} \text{ d} \text{ z!f } \text{U} \text{ l} \text{ Äk} \text{ d} \text{ z}$

1

$$360 \times \frac{1}{\text{tZGurhu!f } \text{YG} \text{ l} \sigma \text{ t} \text{ö} \text{ l} \text{ d} \text{ z} \text{ e!f } \text{I} \text{ p} \text{ d} \text{ z!f } \text{U} \text{ l} \text{ Äk} \text{ d} \text{ z}} = \text{tZGurhu!f } \text{YG} \text{ l} \sigma \text{ t} \text{ö} \text{ l} \text{ d} \text{ z} \text{ e!f } \text{I} \text{ p} \text{ d} \text{ z!f } \text{U} \text{ l} \text{ Äk} \text{ d} \text{ z} \bullet$$

$\text{tZGurhu!f } \text{LJfZÄp } \text{ý} \text{p} \text{ z} \text{ d} \text{ z}$

Gnjö5 İlhk Ök!f DžGöÜf þþZ İD tzhGkKdž!f KĞöhu!f þþZ LJöhu ýTsk Ök!f KfZdž!f þþZ İñZ LJfZÄp!f İpdž ýpkÄ
.LJzPdž!f ýPfb tZGurhu!f

2 - f z d z - 1⁵NjSΘIŁ DžþNj q

tllđdž!f Gnjhu KdžGp Ök!f ýGdžZÜf DžpZÄ KĞzöhdž!f LJZ Zhzö ÄNjÄ LJFghz!f YG l σ 2GkPj Y l j!f İjRnj ýŰP LJdž
.tö l Äk d z!f İpdž!f ýp z d z!f ýŰP LJdž KŰöTork t l jZþhu DžÄIk İİ!R!

$\text{YG} \text{ l} \sigma \text{ t} \text{ö} \text{ l} \text{ z } \text{İ} \text{ Ä} \text{ l} \text{ j!f } \text{ý} \text{G} \text{ d} \text{ z} \text{ Z} \text{ Ü} \text{f } \text{D} \text{ ž} \text{ p} \text{ z}$

$$\frac{1}{\text{U} \text{ h} \text{ l!f } \text{t} \text{ f} \text{ Z} \text{ Ä} \text{ D} + \text{LJFghz!f}} = \text{LJFghz!f } \text{LJdž } \text{ý} \text{ö} \text{ T} \text{ o} \text{ k!f } \text{ý} \text{p} \text{ z} \text{ d} \text{ z} \checkmark$$

$\text{U} \text{ h} \text{ l!f } \text{t} \text{ f} \text{ Z} \text{ Ä} \text{ D} + \text{LJFghz!f}$

İñZ GnjKñÄklj d z tllđdž!f Gnjö5 KZgh Ök!f tllj!f Ö5 KfZdž!f þþZ LJFghz!f LJdž ýöTork!f ýp z d z 2 l s ö İR!fÄ
.YG l σ!f

1

$$360 \times \frac{1}{\text{LJFghz!f } \text{LJdž } \text{ý} \text{ö} \text{ T} \text{ o} \text{ k!f } \text{ý} \text{p} \text{ z} \text{ d} \text{ z}} = \text{LJFghz!f } \text{LJdž } \text{ý} \text{ö} \text{ T} \text{ o} \text{ k!f } \text{I} \text{ p} \text{ d} \text{ z} \bullet$$

$\text{LJFghz!f } \text{LJdž } \text{ý} \text{ö} \text{ T} \text{ o} \text{ k!f } \text{ý} \text{p} \text{ z} \text{ d} \text{ z}$

ÖNj ÄD NJöñZ Gdž þþl ö İkσ LJÄhz!! tllđdž!f Gnjσlj d z Ök!f töljdž!f İpdž!f Gnjljahu LJFghz!f LJdž ýöTork!f İpdž 2 l s k
.GdžÄö 90 İpdž!f İjRnj äþzkk Ü LJD YñöÄ ýöTork!f ýñdhu yöhu!f LJöhu ýTsk Ök!f DžGöÜf þþZ

3 - f z d z - 2^uüwÜc ýþŰTz " DžNj qIŁ DžþNj q

KĞljGdžur LJÄþhu GğGöσÄ þfÄ5 LJÄþhu U2p Zhkzö NljÜ tölGdž!f tōσGlj!f LJdž YG l σ DñjÄþ þZÄdž!f YG l σ 2njUö
yñz NJkljZGldžhu YG l σ!f fRnj Khlj YG l σ Džkō İİ!R!Ä Ütllđdž!f töljGdžKfÜf tzdž!f İñZ Öljhdž ýhu töljÄljGp ÄD tōþGdž
.LJFghz!f YG l σ

¹ محمود عزت اللحام وآخرون: الإدارة المالية المعاصرة، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص214.

² töljGdž!f tllđdž!f tGσ t l jZþ Üt d z þk l d z!f tōdžKd! Gnjlōlōk Ä tōþG T kpÜf tllđdž!f Ö5 Ö!Gdž!f CfbÜf DžöIk Ä ZÄp :!Fñj þŰc Džñj þwflj þfsR äþöy!c

.14 f Ü2012 - 2011 Üt d z!f Öz d zñj!f zþZdž!f Ütō!Gdž f TPK Ü2öölklj d zÄñZ Ö5 ΣljG l ö! İþñjT ýö!f tñdžþdž İZþRdž Üýþljnj KĞsUlj d z!

$$\frac{\begin{array}{l} \text{:tö!Gk!f } \text{†püz!Ghu } \text{Y'G'lo!f } \text{fRNj } \text{LJfZÄb } \text{ýpzdž } \text{Y'G'lo } \text{LJfZÄb} \\ \text{Y'G'lo!f } \text{ĩž } \text{†öÄlj!f } \text{KGöGKTdž!f} \end{array}}{\text{ySp!f } \text{†fZÄD} + \text{pZÄdž!f}} = \text{pZÄdž!f } \text{LJfZÄb } \text{ýpzdž} \checkmark$$

Gnjhu KdžGp Ök!f DžefÄw!fÄ pfÄdžw!f Y'G'lo!f ĩž C'fZT!f KGöwddž!f ŮlÄkdž!f ppz!f ĩq pZÄdž!f LJfZÄb ýpzdž ZöTö .pZÄdž!f LJdž †lj!f ýŮP †llädž!f

1

$$360 \times \frac{1}{\text{pZÄdž!f } \text{LJfZÄb } \text{ýpzdž}} = \text{pZÄdž!f } \text{pöb!k!f } \text{Ipöž} \bullet$$

Guröd ýpkÄ ÜGnjöwž Gdž pp!k ĩk' †llädžw!f pZÄdž!f Gnjorljdžö Ök!f †öljdžef Ipöž!f Gnjljahu pZÄdžw!f pöb!k!f Ipöž Zl'sk Ök!f Ipöž!fÄ LJököhw!f LJöhu ýT'sk Ök!f †öljdžef Ipöž!f ĩD pöb!k!f Ä C'fZT!f KGöwddž LJöhu †lT'Gsf DžGöŮf ppz ĩž .DžÄö 90 Önj †llädžw!f pZÄdž!f Gnjorljdžö

:¹üñjDžw!f fzeđ Nj hu!f!ñw!f fzeđ -3

IjRNj Glj! Odž!k Gdž† ÜDžÄTP!f ZT'GljZÄ ýÄTŮf ZT'GljZ LJöhu IpÄñÄdž!f †püz!f LJZ †öw!öñj!f Ylj!f Zhzk YÄdžñdž LJdž DžÄTP!f ZT'GljZ YljÄ †ö!Gdž!f †öljfzöddž!f YÄdžñdž LJdž ýÄTŮf ZT'GljZ Ylj †zszdžhu †lfZp!f .†öljfzöddž!f

YpT'qDžw!f hu!f!ñDžw!f :10 ü! ll

:fzeđw!f	:zllfGöžw!f	:!NjT'qll	:fzeđw!f	:zllfGöžw!f	:üñjTŮf
		huDžeeqll üñjDžŮf			hu!f!ñw!f üñjTŮf
		†T'GP!f ýfÄdžŮf †wöÄŮ Ä †ŮlÄkdž LJöb!f ýŮf			†öG'T!f KfZGdžlk lŮf äZPŮf †khuč!f Džö!f
		üwŮf YpT's DžñjŮf			hu!f!ñw!f üñjTŮf
					ýžžklŮf DžöP †lork!f †wöG!f †džö!f lžñjGñ!f Džö!f
%100		:!NjT'q!f !fyll üñjDžw!f	%100		:üñjTŮf !fyll üñjDžw!f

Θχυ2Ūf Ljdž pǝdž!f Kllor Gǝž!f tzs2dž tllǝdž!f tǝ!ŪIk!q LJǎ+kǎ Ü(1) pofǎ!f Ljdž 2hu#D tlu!l!f lJRnj LJǎ+kǎ
.LJǎǝp!f pǝp!k İİZ l2pǝp LJǎ+k Ō!Gk!Ghuǎ

:FNJDŽŸst Nj huŸFDŽİİ fǝdžİİ huŸDŽİİc :İdžFKİİ f#UDŽİİc

:huŸFDŽİİ fǝdžİİ huŸDŽİİc :ŪNİc ❖

:¹tǝ!Gk!f Yljǎŋ!f Ō5 tǝ!Gdž!f Ylj!f tǝdžNjD f P!İkk

.tǝ2Gŋ!f Kǝdžǝk!Ūf tñjŋǎdž İİZ Kǝ#2T!f l2pǝ āpǝdž pǝpǝk -1

.lǎl!fǎ 2zu!f LJŌfǎdž LJZ 2T#!fǎ t#2T!fǎ Ādžlj tñ2p ΣGǝp -2

.tǝ2ǝp!k!f KǝŌljǝdž!f pǝpǝzǝ KǝǎǎŌ!f Džljǎ Kǝ2f2l!f RǝPǝkŪ tǝzē!f KǝdžǎŌzǝ!fǎ KǝljǎGǝhu!f 2ǝ5ǎk -3

.ǎñjǝpǝdž āǎk!dž t#2T!f tǝ!Gdž!f tǝ!Gz5!f ΣGǝp -4

.tǝoñ2!f tǝŌlǝk! ǎñjǝpǎŋǎdž 2İkkPǝdž! ǎñj!Ūǝk!Ghu t#2T!f ǎñjǝŌZ ýTǝk Ōk!f tǝ!Gz5!f ΣGǝp -5

.t#2T!f Ō!Gǝr!f Ō!Gdž!f yurǎ!f tllǝ2p -6

.Džnj!f 2z!f t!pǝz!f tǝdžŌl!f pǝpǝk -7

.t!hǝǎ!f tǝ!Gdž!f l2ks!f Ō5 t#2T!f Ō!Gdž!f CǝpŪf DžǝŌlk -8

.tzhkǝdž!f tǝŌǝ2Tk!fǎ tǝ!Gdž!f KǝǎǎŌ!f DžǝŌlk -9

.ǎñjǝ2fǝq lCǝ5# āpǝdž İİZ Dž#ǝ!f -10

.Njǝ5 ýdžzk İR!f YǝŌl!f Ō5 t#2T!f yurǎ t52zǝdž -11

lJRnj Džǝpǝk!f Ljdž Ū2ǝ!f t5ǎ İl!Rǎ tǝ!Gdž!f KǝljǎGǝhu!f Ōdžpǝk!dž 2Ulj tñjŋǎ Ljdž tǝ!Gdž!f Ylj!f tǝdžNjD Kǎǝ5kk -

:ŌkŪf İ!q LJǝdžpǝk!dž!f 2Ulj tñjŋǎ Ljdž ǎñjǝŌl!k Džk pǝǎ Ūtlu!l!f

Ljdž YfǎljD tǝŷlu LJǎdžknjǝ LJǝdžpǝk!dž!f CŪǎNj LJŌ tǝŝ:LJǝur2lǝdž!f 2Ulj tñjŋǎ Ljdž tǝ!Gdž!f Ylj!f tǝdžNjD ✓

tǎŌlǝ İ!q LJǎǝp!f tlu!l!f Džl tǝoñ2!f Ylj!f ǎñjǝpǝzǝ tǎǎŌ!f Ylj!f Džl ŪGǝTlj!f Ylj!f Yǝk2k!Ghu ŌNj tǝ!Gdž!f Ylj!f

.tǝljǝdž!f pǝfǎ5!f tǝŌ2ǝk tlu!l!f tkuǎ!f 2ǝ!G#k!f tǝŌ2ǝk tlu!l!f tǝ#Ōdž!f

ǎǎTl!f tǝdžNjŪf LJǎdžpǝlǝ LJǝdžpǝk!dž!f CŪǎNj LJŌ tǝŝ:LJǝdžǎk!dž!f 2Ulj tñjŋǎ Ljdž tǝ!Gdž!f Ylj!f tǝdžNjD ✓

Ylj!f Džl LJǎdžǎ yǝǎdžk!f tlu!l!f Džl tǎǎŌ!f Ylj!f Džl tǝpǎ!f tǝdžŌl!f Ylj!f Džl ǎñjǝŌ2 YǎǎŌ İİZ tǝoñ2!f Ylj!f

.tǝ#Ōdž!f tǎŌlǝ İİZ pǝǝz!f tlu!l!f İpǝz!f Džnj!f pǝǝz tlu!l!f :ýǎdž Ūtǝŷǝñj!f

tǝdžNjŪf LJǎdžpǝlǝ LJǝdžpǝk!dž!f CŪǎNj LJŌ tǝŝ:LJǝŌ!Gdž!f LJǝŌŷǝdž!f 2Ulj tñjŋǎ Ljdž tǝ!Gdž!f Ylj!f tǝdžNjD ✓

.tǎǎŌ!f Ylj!f Džl ŪGǝTlj!f Ylj!f Džl ǎñjǝŌ2 YǎǎŌ İİZ tǝoñ2!f Ylj!f āǎTl!f

~ 53 ~

:¹İşğÜε üřθ+llε :FřđFk ✦

:GnjǎžNjǒ LǔǎŽ Ü†FÖGP KĜŋĠKlĵ Ĩ Ő5 YĂpĂ! f 25 Lǔǎ žyöŋIku! Ğnjö!q IġhuKLÜf

:²DžǫFtDžllε üř#Θllε :FklFk ❖

.pGkzdž!f + l l d dž!f C f pD l p o f Ā!f l 2 k 5!f Dž F f Āp ý l d ž k Ů p p - 1

~ 54 ~

.Öur Gdz!f Ö5 LJG# Gdzdz CÄld ÄD ýur5D Gnj2njUk Ök!f NFGKlj!f Klg# fRq GdzZ ýlöd!f 2hPk Ü -2

Gnj2njUk Ök!f NFGKlj!f Ljdz 2öλ# DñjD lJGñkÜf Ljahu GdzñZ Ütllddz!f CfpD lJRPKö ÝR!f lJGñkÜf LJZ GFóT 2hPk Ü -3
.lPofÄ tdfGp

LJÄ#k ppÄ fRnj ÜGnjdfpD lJRPKö ÝR!f lJGñkÜf ÝñZ 22zkü! tölGdz!f DzfÄl!f tLj2Gldz Ý!q LJÄñlöd!f añö YGhuÜf lJRnj!Ä
tLj2Gldz LJÄ#k pp ÄD ÜtöWPfb tLj2Gldz t!Gof! lJRnj Ö5 tLj2Gldz!f Ýdz!kÄ ÜGnj!slj tlllddz! tölGdz!f DzfÄl!f LJöhu tLj2Gldz!f
.tñ2Gp tLj2Gldz t!Gof! lJRnj Ö5 tLj2Gldz!f Ýdz!kÄ Üä2PD KGlllddz! tölGdz DzfÄp ydz

tLj2Gldz!f tölödz Ö5 Üq GnjLjZ 2ñkPk Ü tñ2Gp!f tLj2Gldz!f LJÜ tölPfb!f tLj2Gldz!f Ý!q l2GTÜGhu Öñö GdzÖ5 Ösk#lJÄ
.Ädzlj!f tölödzÄ Dñof! Ö5 Y2GllkÄ Nj!slj UGTlj!fÄ Gnj!slj tZGjT!f Ý!q ÖdzKlj ä2PD KGlllddz ydz

:¹hñlPdzñe !ænj#ñ hñqñe hñpfsdzñe ✓

thp/2dzÄ U'zhu YljGñ Ý!q Gnjurzhu ýPp!f DzfÄp ÄD tódzÄdz!f KGölj/2ödz!f yurÄ Ljdz LJ2Gldz!f ýölörk!f tlokö
.KfÄlj!f äpdz ÝñZ Üpljhu ý# ÝñZ KdzÖ Ök!f Kf2özk!f

:h2eDDZñ hñDñjDZñe hñæRñDñe hñpfsdzñe -1

Ö5 f l!f!f ÄD lPöze!f tölöZ LJZ tódzÄdz!f Gnjölj/2ödz Ö5 GnjÖGTljhu tlllddz!f DZöP ÝñZ thk2kdz!f 2GÜf Σ#zljK
LJöhu ÄD LJökódzÄdz LJökölj/2ödz LJöhu tLj2Gldz!f ýŰP Ljdz Kf2özk!f lJRnj tUoŰdz ýlöd!f LJG#dzZhuÄ ÜGnjpÄljhu 2ñkPdž
.KGölj/2ödz lPz

:DññDñjDZñ DññæRñDñ DññG hñpfsdzñe -1-1

ýGldz!f Ö5 ÖurÄdz Änj Gdz#) Nj!slj ýlñ!k!Ghu GöpÄdzZ Gñök2k LJökhu2dz LJökódzÄdz LJökölj/2ödz LJöhu tLj2Gldz!f LJG#dzÜGhu
:ÖñöGdz tölörk!f llRÄ (Ö!Gk!f

.GnjöñZ D2Ök Ök!f Kf2özk!f tUoŰdzÄ pÄljhu!f 2ñkPdž LJöhu tölzlj!f tLj2Gldz!f -1

.2özk!f fRnj! tódz#!f tódznjÜf ÝñZ 2pÄdzñ! tölj/2ödz!f pÄljhu Ljdz pljhu ý# Ö5 f l!f!f ÄD lPöze!f tódz# pöörk-1

.ýTGo!f 2özk!f tódznjD LJZ 2höz Ü pp Ödz#!f 2özk!f LJÜ Üpljhu ý# Ö5 ýTGo!f 2özkü! tölj!f tódznjÜf pöörk-3

:t f c hñpñ hñpfsdzñe hñDñjDZñe hñæRñDñe :01 ünjqñe

töÄf-dz!f thlj!f 2özkü!	(-) + 2özk!f	1994	1993	
%33	2	8	6	pñlj NjhuTÄ pñlj
%19	5	31	26	LJÄljöpdž
%27	7	33	26	tZGurhu
%24	14	72	58	tÄf/pkdz!f KföpÄñÄdz!f YÄdzñdz

%12	6	58	52	ᠠᠨᠠᠭᠤ ᠠᠨᠠᠭᠤ ᠠᠨᠠᠭᠤ
%18	20	130	110	ᠠᠨᠠᠭᠤ ᠠᠨᠠᠭᠤ ᠠᠨᠠᠭᠤ
%65	20	51	31	ᠠᠨᠠᠭᠤ ᠠᠨᠠᠭᠤ ᠠᠨᠠᠭᠤ
(%29)	(6)	15	21	ᠠᠨᠠᠭᠤ ᠠᠨᠠᠭᠤ ᠠᠨᠠᠭᠤ
%10	6	64	58	ᠠᠨᠠᠭᠤ ᠠᠨᠠᠭᠤ ᠠᠨᠠᠭᠤ
%18	20	130	110	ᠠᠨᠠᠭᠤ ᠠᠨᠠᠭᠤ ᠠᠨᠠᠭᠤ

:Ööő Gđž †Uσűđž LJđž phŮ ŮLJ2Gldž!f ýöőrk!f pliz •

Ö5 Öhŭſſj!f Zöžk!f LJ35 ÜΣ≡z!f ÄD †ö!Gk!f †ljſſ!f Ö5 †hŋÄdz †džöpÄ ÜΣĜſÜſf †ljſ Ö5 †hſĜſ †džöp ŽnjUk ĞđžPſZ-1
 .İLizdž NJ! Σö! †!Çσ!f İjRNi

Āņj ýŦĢo!f f lĳ!f LJ35 Ū+ŲlĢĶ!f Hĳ!f Ō5 NŲŲŲĢĶ!dž pŋĀŲ ŪĀ ŪΣĢŲĪf HĳŲ Ō5 pĀŋĀ pĳŲŲ! LJĀ#Ų ĢdžpĳZ-2
 .%100

DřpZ! Žžžk!f YG!o LJ#džž Ů Ů!ó!Gk!f +lj!f Ů5 NžžhG!dž pŋĂđđ Ů ΣG!Ůf +lj Ů5 p!jho! pĂŋĂ LJĂ#đ Ů Gđžp!ž-3
.liŮžD Ž#R Gđž Ů!Gk!f ýGđđž!f Ů'wĂđđ ŮžsT ĨŮž +dž!l!f ž!ŋ

:DžbFžDžIIE üŷ#HIE üNiqW :02 üNiqWIE

Žŏžk!f t!n!l	Žŏžk!f	1994	1993	Žŏžk!f t!n!l
-	6000	1500	(4500)	Žŏžk!f t!n!l
-	(3000)	(1000)	2000	Žŏžk!f t!n!l
-	8000	8000	-	Žŏžk!f t!n!l
(%100)	(10000)	-	10000	Žŏžk!f t!n!l

: I FİDƏRİDZ XƏY DZİG İVİZƏFƏDZİİE - 2 - 1

LJdž LJ#džk!l! Ő!Gk!f ýGħdž!f Ő5 2NjGŬ!f ý#T!Għ Ğñj!ðk2k yðŬk!ð ÜKfĀli!l lþz! KĞŬ!f2ððž ý!ðoðž!l! K25fĀk fRğ .KfĀli!l!f l!Rñj ābðž ĩž þ!j!ððž!f yurĀ ĩž Kð2Ŭ Ők!f Kf2ðžk!f þUoŭðž

:hudžǫfšdž hũdžnjdžY I fĩdžERĩdž :03 üNjɔWllE

1994	1993	1992	1991	1990	
16	12	10	8	6	plij NjhoTĂ plij
62	52	42	36	28	LjĂljöpdž
66	52	38	30	24	tzGur hu

144	116	90	77	58	K/pĀñĀđ!f YĀđñđ
					†!Ā/pkđ!f
116	104	90	84	60	Ö5Ġ /†khuĠ!f K/pĀñĀđ!f
260	220	180	158	118	K/pĀñĀđ!f YĀđñđ
46	34	20	14	10	LJĀljf/p
34	28	26	24	16	KĠokġđ
80	62	46	38	26	†!Ā/pkđ!f KĠuĀwĠđ!f YĀđñđ
26	20	12	6	8	ýñŪf †wĠŪ LJĀōp
26	22	16	14	10	LJōđđĠĠ KĠokġđ
132	104	74	58	44	KĠuĀwĠđ!f Ö!Ġđñġ
62	62	62	62	52	YĀ5pđđ ýĠđđ ΣD2
66	54	44	38	22	†zēĀđđ 2ōġ ΘĠu2D
128	116	106	100	74	LJōđñġĠđ!f †Ālo Ö!Ġđñġ
260	220	180	158	118	†ĀloĀ KĠuĀwĠđ!f YĀđñđ
					LJōđñġĠđ!f

:common – size annalysis huĠđñġđñġ I fġēRġđđ† qΘñġđñġ !wΘē huĠpfsđđ -3 -1

ű† LJĐ 2Ġhukzēhu †!RĀ ŪŸġġ Ĩ!ġ †đđĀđđ!f KĠōljfēđđ!f Ö5 †wĠŪđđ!f đġp2Ūf ýōĀok ΣĠĐ Ĩđđ †đ2Ūf †ġRñđ đĀĲk Ÿġġñ!f YĀđñđ LJđđ †huġġ† †ōljfēđđ!f pĀĲhu LJđđ pġhu ý† LJZ 2ōhužk!f đġkō †!R pzhĀ Ū%100ĀĠkđđ †ōljfēđđ!f Ōhuġġñ .NŪō!ġ ŌđđĲġō ĨR!f Ÿġġñ!f YĀđñđ Ĩđđ NŪġġ pġhu!f †đđĲhu †!RĀ ŪNŪō!ġ ŌđđĲġō ĨR!f †Ĳđđ!f yurĀ ĠñġpĲō Ōk!f KĠñġġkŪf Ĩđđ †zōĲĲ Ĳ2Ūġhu đđ†oō LJĐ LJđđ ýōđđ!f Ū†Ĳġġđ!f †đđĠĲ!f †ġRñđ LJđđkĀ †đđpĲkĲđ!f p2fĀđđ!fĀ ŪýĀŤŪf †huō2k LJZ ŌŤsk Ġđđ† Ūpġhu ý† Ĩđđ đ2Ūk Ōk!f †ōhuġġ!f K/p2ōžk!fĀ ŪġñġfĀpđ Ā āpđđ Ĩđđ †đđñġŪf †ġRñđ 2ĀŤkĀ ŪĠñē†2k āpđđĀ ŪĠñġpĀĲhu LJđđ pġhu ý†† †ōhuġġ!f †đđñġŪfĀ ŪđđĀŤp!fĀ ŪġñġōĀđđk Ö5 .KfĀĲġġ!f

:huĠđñġđñġ I fġēRġđđ† qΘñġđñġ !wΘē :04 ūñġqwē

1994	1993	1992	1991	1990	
%6	%5	%6	%5	%5	:K/pĀñĀđ!f
%24	%24	%23	%23	%24	pĲĲ NŪhuTĀ pĲĲ
%25	%24	%21	%19	%20	LJĀĲpđđ
					†ZĠurhu

%55	%53	%50	%47	%49	†!Ä/þkðž!f K/þÄñÄðž!f YÄðñðž
%45	%47	%50	%53	%51	Ö5Ġ T/†kñĠ!f K/þÄñÄðž!f
%100	%100	%100	%100	%100	K/þÄñÄðž!f YÄðñðž
%18 %13	%15 %13	%11 %14	%9 %15	%8 %14	LJððžNjĠĠðž!f †ÄloÄ KĠñÄñÄðž!f LJÄljfþ KĠloKĠðž
%31	%28	%25	%24	%22	†!Ä/þkðž!f KĠñÄñÄðž!f YÄðñðž
%10 %10	%9 %10	%7 %9	%4 %9	%7 %8	ýñŮf †ñðÄŮ LJÄðþ LJððžðžĠĠðž!f KĠloKĠðž
%51	%47	%41	%37	%37	LJÄðþf Ö!ĠðžñĠ
%24 %25	%28 %25	%34 %25	%39 %24	%44 %19	YÄðþðž!f ýĠðž!f ΣDð †zðÄðž ððž ðĠðð
%49	%53	%59	%63	%63	LJððžNjĠĠðž!f †Älo Ö!ĠðžñĠ
%100	%100	%100	%100	%100	LJððžNjĠĠðž!f †ÄloÄ KĠñÄñÄðž!f YÄðñðž

2- üüqññe !æññññ Džþfððžñe üñþññe

Ö5 KðžRþKĠĠ Ök!f ĠñjĠñlj KfÄþŮf DžþþKĠññ þðžĠñk!f KĠĠððžñ! ýPþ!f DžfÄl! †ljðĠðž!f †ljðþlĠñ DðĠl!f LJþðžð
:†ððžÄðžž!f KĠðljfðððžñ! †ljðĠðž!f †ljðþl!f

2-1- Džññññññ Džñññññ üqññ ïñðžððž Džññññññ

ýĠððž!f LJðñð Ġðžþ) Njñlj ýññlĠĠñ ĠðþÄðžž Ġðžññðððk þžñ LJððð!Ġkððž LJðððkñ! ýPþ ÖkðžfĠ LJðñ †ljðĠðž!f LJþðžð
:Öñð Ġðž †ðloK! (†oñ!f

.Ġñljðž ýþ ïñž Kðžž Ök!f Kfððžk!f †Uoñðž Ä þÄljñ!f žñKþðž LJðñ †zðžlj!f †ljðĠðž!f - 1

.ððžk!f fññ! †ððžþ!f †ððžNjŮf ïñž žÄþÄñ! þljñ ýþ Ö5 ððžk!f †ððžþ þðþoK - 2

†ððžNjð LJž †ðþþ ýþTñ žñžð Ů þþ Öðžþ!f ððžk!f LJŮ Ůþljñ ýþ Ö5 ýTĠoñ!f ððžkñ! †ðñlj!f †ððžNjŮf þðþoK - 3
.ýTĠoñ!f ððžk!f

: ٥5 ünjqallē hūžəf5 : ٥6 ünjqallē

1994	1993	1992	1991	1990	
600 (384)	500 (326)	420 (264)	360 (216)	280 (162)	KGzōhūž!f Ō5G T KGzōhūž!f t5ū#k
216	174	156	144	118	O'h2!f ýdžñdž
(48) (30)	(42) (24)	(46) (22)	(48) (20)	(36) (16)	yōh!f KG5Ā2 T dž Ā tō2/pq KG5Ā2 T dž tōdžĀdžZ
(22)	(20)	(18)	(16)	(12)	ll ũnjK lq

: ٥6 ünjqallē hūžəf5 : ٥7 ünjqallē

Čfbd ĠNjRPkq Ōk!f KĠNjĠñkŪf ĪñZ z2zk!f ýñD LJdž KfĀlj l Īpz! Ġnj l5lj t l l dāžñ! ýPp!f DžFĀp LJōh t l j2G l dž!f Džkk Uo'ũōĀ ŪKfĀlj l Īpz! t l j2G l dž ýPp t džFĠp Ō!Gk!f ýGĀdž!f LJōhōĀ .LJdž2!f LJdž l2GkPdž l2k5 āpōž ĪñZ t l l dāž!f : ŌñōGdž

.f2džk l dž f pZG T ĠNjĠñkq KGzōhūž!f KRPkq - 1

.G'urōD f pZG T ĠNjĠñkq eGh2Ūf KRPkq - 2

.KG5Ā2 T dž!f t hGp2 tōG5# ĪñZ ýpō Gdždž KGzōhūž!f Ādžlj t h l j LJdž ýpD t h l j h KG5Ā2 T dž!f Kdžlj - 3

: ٥7 ünjqallē hūžəf5 : ٥8 ünjqallē

1994	1993	1992	1991	1990	
600 (384)	500 (326)	420 (264)	360 (216)	280 (162)	KGzōhūž!f Ō5G T KGzōhūž!f t5ū#k
216	174	156	144	118	O'h2!f ýdžñdž
(48) (30)	(42) (24)	(46) (22)	(48) (20)	(36) (16)	yōh!f KG5Ā2 T dž Ā tō2/pq KG5Ā2 T dž tōdžĀdžZ
(22)	(20)	(18)	(16)	(12)	ll ũnjK lq

100	86	86	84	64	KĜ5Ă2Ť dž!f Ő!Ĝđžŋq
116	88	70	60	54	†hű2u!f Ā lpfĜ5!f ýhp O'h2!f
(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	†ZĂ5pdž pfĀ5
2	2	2	2	2	ă2PĐ Kfpf2öq
116	88	70	60	54	†hű2u!f ýhp O'h2!f
(56)	(42)	(34)	(28)	(26)	†hű2u
60	46	36	32	28	O'h2!f Ő5ĜŤ

خاتمة الفصل:

Cŭdžz!G5 22Ů ý# 2Ulj tñjĀ 2ŭkP3h 2ŭkPö CfpŪf DžĀnjsdž LJāh yĀI!f LJ#džö DžpIk Gdž ýŭP LJdž
 Ūt!ĀIzdž 2GžlāhĀ DžnjKgh 22 yŋTk Ōk!f KĠdžfP!fĀ yŋl!f 2ö5Āk ĪŹ ĠnjK2pp Ō5 tllđdž!f CfpD Ī!q LJĀ2Uljö
 2UljK LJöŋ Ō5 Ūžfŭđž Āñ Ō5 ýdžz!f tō2f2džKlq LJGdžur ĪŹ tllđdž!f I2pp tñj LJdž Njō!q LJö5UĀđž!f 2UljöĀ
 ýPp!f Ippō2 Ō5 tđžNjĠđž!fĀ Yff2ur!f tōōTσ y52! tō!Gdž NFĠKlj šōlōk ĪŹ tllđdž!f I2pp Ō5 Njō!D t!Āp!f
 i(2ō!Ġ#k!f Īljāh NFĠKlj!f šōlōk) ICĠs#!f :ĠđžNjĀ LJōknjñĀ LJdž CfpŪf Ī!q 2UljK5 LJö2ö!đž!f tF5 Ġdžö ŪŌđžĀI!f
 .(I2Ůlđž!f 2fpNjŪf 3Āŭh ĪŹ tllđdž!f I2pp) tō!Ġzs!fĀ

CfpŪf Ānj tōpĠTkpq tllđdž ĪD Ō5 YĀlj DžNjD LJq pñlj 2öōĠzdž Ipp š5Ā II!RĀ YfĀljD Ipp Ī!q CfpŪf 2ljTōĀ
 DžĀIk Gdž! tōlĠŪf I2ö#2!f ýλdžö Gdž# Ūtō!Gdž Kf2Tđdž ýŭP LJdž KĠlđdž!f CfpD LJZ 2hžk Ipp Ij2ghukZ3h Ō!Gdž!f
 Ōk!f tōljš!fĀ Ūtō2fpŪf tōŭPfp!f ýdžfĀz!f LJdž tZĀđžñđž 2λakö Ij2Āpñ 2ōPŪf fRnj ŪtšŭkPdž tŮTLp LJdž KĠdžUljđž!f Njh
 .Njđž#ōk

LJĀ2ö!đž!f LJlōö Dž! fRq šlōkō Ū fRnjĀ ŪtōpĠTkpŪf tllđdž!f DžōIk tōŭdžž Ō5 2öñ# 2ĀpĀ tōđžNjD Ō!Gdž!f CfpŪ!Ā
 .tppñ CfpŪf Σ#zk Ōk!f Kf2Tđdž!fĀ 2öōĠzdž!f ĠĠKljĀ 2ĠōkPq

:Pøkĸŕĸt ĶdžĀĳt

ōzAGYō BĀtā ōāáĳā ʔŸz ĀzāzΣā Kpūĳ

ĜĚŁAQōā ś ĜgYĀōā ŌAGō ĜĚŋāĒĒ, ĜèāŌá

- ĜŸĒ, ĜōĀŌś - ĜĚΛĀōā

- ĜøŸĒ, ĜøŌĀŌś -

=hŭi2ĩp1lɛ hŭiDždž-HlɛNj hʉŭ2lɛ pɔdž DžY hʉDžF ɿ hʉDžl :üNjŭɛ KɛGDžlɛ

:h#ǎž hulfInj hŭ2řplE hŭžžžHEnj hθú2llE pđG !řst :üNjÜE f#UĐžlE

:hv zεβαιλε I ŮFWDŽ :ŮNjc ❖

: ŌkŪf Ō5 Ġlġk 1/2p KŪĠŋdž KŪdžk

Il ljo Ůh u !GhǺ tǒ2fǽn!f tǒpG TkpŮf Kǫl lǽdž!f Ljǽz lǫfǺ Ő5 Ğlk lǽ2p pǫdžk :ǽfDǽne ůfwdžne -1
-tǽdž - tǽsǒ2!f tǽdžlk!fǺ tǽŮs!f

GljčŹZD ĨR!f tllđdž!f Zōpđžu GljG T kq pžu ŪLjōŽnjT Ő!řǺo t l f2p!f I2k5 KZpp :İđPĐŹŹlE ūFWDŹlE -2
t ōo ŪGljǺoŋ ŐS GljkpGSD ŐK!f tđzeŭ!f KGljGōn!f yōžŋ ĨŹ GljpZGł Gđž fRNjǺ GnjoS t h2k!f C f2ŋžhu HlSfĀđž!f
Rq Ő!Gđž!f CfpŬfǺ tōǺljzđž!f fr# Ā tōpGđž!f zSfǺo!f ýǺo tñFlŬf Ljđž tZĀđžŋđž Ljđžurkk I2Gđžklq pfpfZžhu Gljđžp
Gnjpb T Ljđž p#ak!f Đžk Gđž pžu ĨZsoS 17 ŐS ýGđžž!f ĨŹ KfZGđžklŬf yōžǺk! Ljfpōđžž! ŐŹzs!f ýǺael!f Gljdpbu
ŪYgōžž!f Gnjljž IZōǺ# YGhułŬ ýGđžž!f ý# þŋfǺk Džpz! II!R ŐS tñǺZ T GljþŋǺ LJ#! ŪZGhuKpÚ! GnjkdžŮlǺ
KfZGđžklŬf YGŋžklq ŐS ýōǺŲ KpǺ RPalj Gljžzn Gđž fRNj tllđdž!f t Pō ýđžž ŐS wǺŽP!f ŪU Žđž!f
.2016 ýōZSD 05 ŋŏZGku II!R Ā tñđžG# GNjGljđžžklq ZōPŬf ŐSǺ

II!RǺ tʃʒp!f ýorǻž ůǻžǻž yǻžkǻž!f RPaḥ Gljǻžp pʃ5 ýǻžǻž 24 ʏ ʒpp yǻžkǻž!f LʒD Gǻžḥ :hǻžǻž ůfǻžǻž -3
 .tǻlǻlǻ Nǻǻǻǻǻ Ĩ!ǻ ýǻǻǻǻǻ Glǻǻǻǻǻ ýǻǻǻǻǻ Gǻž fRNIǻ ýǻǻǻǻǻ!f ppǻž tǻǻǻǻǻ!

:hʉʔɪDʒ hʉlʃɪNɪ – hʉʔɪpɪɛ hʉʔɪDʒɪɪɛNɪ hʉθúʒɪɛ pɪdʒ ɪʒst :ʃɪdʒɛk ❖

fRŋj ýŭP Ljǎž Džkǒ Ĭǎ ĠŋjZhu#Dǎ tǒ2Fʌŋ!f tǒ2Ġŋk!f ĬǎĬju!f DžpD Ljǎž tǒsǒ2!f tǒǎžĬk!fǎ tǒŭs!f ĬĬju Zhukzǒ ĠǒŋǎĬǎĬk!f fR#ǎ NjKǒžǐP Nǒǎž 2ǎŦK yŋkk LjZ ũu5 Ŭij2ǎŦKǎ NjKǎTj ýŭP Ljǎž Nǒ!q ž2ŦK!f tǒŋuǎž!f .NjKǒžǐPpK!q ǎ ĬĬju!f pǎ2fǎž Ŧfǎžk!q ýŭP Ljǎž NjKǒĠŦTj Ĭ!q tǐĠuŦĠu Nǒǒž 2ǎPpǎž!f

:huŷ2ŷp11E huŷDž2ž11E11i hu0ú211E p dŷG xD 1 dž -1

LJZ Yk2k t̂oσ Ūt!Āp!f ĞnjKJhK ŌK!f t̂t̂#ōNj!f IpGZQ t̂lđōl zGŪQ ŌS t̂oσōZ!f t̂ōdžLjk!fĀ t̂oŭs!f ||Ljū t̂TLj -
 .t̂oσōZ!f t̂ōdžLjk!fĀ t̂oŭs!f ||Ljū pŭōdž BADR ĩZfzan!f ŌljŪĀ!f ||Ljū!f t̂t̂#ōNj IpGZQ
 ΣZGđž 13 ý ž5fĀdž!f ĩZŋNj 1402 ĩ!ĀŪf āpGđžŋ ŌS qJdđdž!f (106-82) DžpZ DžĀlZdžŭ!f Ğl5Ā
 t̂ōpōlIk!f KĠZĠLj T!f KĠŪĠLj DžZpĀ NjKōpZkĀ Ōσŭs!f YĠŪl!f t̂ōdžLjk ŌS t̂džNjĠl dž!f ž pñjū ||lRĀ Ū1982
 . ĩĀñjñ!f LjzēĀk!f ĩĬZ t̂U5Ġσdž!fĀ t̂ōσōZ!fĀ

YGWI! tzhGk!f tðsÛs!f KĠlġdđ!f ýŏĀđžku tðsŏ2!f tðđžġk!fĀ tðsÛs!f II Ljhu Džġp 2ĠŮŮf /Rnj ŐŖĀ - Y2f2đŽĀ tðZf22!f IĀ2ġ!f LJđž LJĀŏp2s!f LJĀpŏskġđž!fĀ ÜtðsÛs!f KĠŏġĠĠĠk!fĀ tĀp!f Y2f2đŽĀ ÜŐf2KTŮf Yġġġ Ĩ!q tðZġġT!f tðsÛs!f KĠlġdđ!fĀ ÜtðsÛs!f LJŏĀfĀp!f /RĀĀ KĠđžpP!f KĠŏġĠĠĠkĀ Ü t ĠP!f YGWI!f . Ĩ2sŏh!f pŏT!f YĠŮp

tĤ2T Ĩ!q 1988 DžĠZ pžhu tðsŏ2!f tðđžġk!fĀ tðsÛs!f II Ljhu ýĀŏk tðpĠTkpŮf KĠŏŮTŮf 2ĠŮŮ ŐŖĀ 1.000.000) tđžŏIhu (Džnjġ 2200) Ĩ!q ĠđžġIđž Ü(Ůp 2.220.000.000) Ij2pŏp ýĠđžġD2 KfR tđžNġġġđž 33000) ĨĤZ ĠZ2Āđž (Ůp 3.330.000.000) Ĩ!q 1999 NŮġġ tðĠġġġ ŐŖ yŝk2ŏ! pŏfĀ!f DžnjġŮ! (Ůp tĀp!f 22Ů LJđž ĠġġĤ tġkkĤđž (DžnjġŮ!

Őž!ŮĀ KĠlġdđžŮ! 2huĤD tŏ!Ůġkġf Őġġđž ĨR!f 1990/04/14 ŐŖ Ů2I!fĀ pġġ!f LJĀġġp 2ĀpT pžhuĀ - DžĀġk Ők!f 2FĠŮĀ!f yŏđžġ 2TĠŮŏ IIĀLjhu!f LJđž Ij2ŏžĀĀ tðsŏ2!f tðđžġk!fĀ tðsÛs!f II Ljhu ŐhuTŮ tTŮK!f DžĠŮġġ /RĀĀ Ü2ĠPpŮf KĠŏŮđžž yŏġTġĀ tðġĠđžkFŮf KŮŏnjġġk!f Őġġđž ŐŖ tġġđžkđž!fĀ ÜĀ2PŮf tð2Ġġk!f IIĀLjhu!f Ġġġġ ĀNġĀ Ĩ2f2ġġ!f ŐĤLjhu!f 2ġġġġ!f LJđž Ů /2ŏđžkđž ĠzpĀđž ýġŏŏ ŐhuTŮ II!RhuĀ Ütðđžġk!f tðđžž ŐŖ tđžNġġġđž!f ŐŖ 2ŮĀđž 7000 LJZ pŏ2ŏ Ġđžhu I2Ůđđž tġġĀ 300 ŝĀŝŏ Ġđžhu ŐġŮĀ!f Yġ2k!f 2huZ /2ĠTġġġ 2ġĤŮf Džk tðŏ ÜŐđžġġ!f /RĀĀ ŐđžŮpŮf BANKERS ALMANACH āĀkġđž!f ĨĤZ KĠTĠTkpŮf 2ġġPđž :NŮġġ ĨĤZ 2001 tġġġ tFŏNġ LJZ I2pĠT!f KĠġf2p!f āpŏŮŮ ĠIŝĀ tðsŏ2!f tðđžġk!fĀ tðsÛs!f II Ljhu 2ŏġTġk

.ŐġŮĀ!f āĀkġđž!f ĨĤZ II Ljhu ýĀD -

.Őhu2žđž!f āĀkġđž!f ĨĤZ II Ljhu ŐġġĀ -

II Ljhu 255 LJŏhu LJđž Ġŏhu2Z 14 tġk2đž!f ŐŖ ŐġĀŏ -

.ĠŐIŏ2ŝŝ 13 tġk2đž!f ŐŖ -

.tFŏnj!f IjRnj ýġp LJđž ĠĤLjhu 4100 LJŏhu LJđž 668 tġk2đž!f -

:huĤžĤpġġ huŮžžĤĤĤĤĤĤ huŐŮĤĤĤ pġġ pġġŮ - 2

t ŮĤ LJđž Ů II!R LJĠĤ pġĀ Ĩ2f2ġġ!f ŐĤLjhu!f ŝĀġ!f ŐŖ tđžĠNġ Kf2ĀŮk tðsŏ2!f tðđžġk!fĀ tðsÛs!f II Ljhu pġjT :ŐNġ tŏġġġD Kf2kŝ

:(1990 - 1982) yġĤž - 1 - 2

ŐŖ NġzpĀđž LJŏġŏk ĨĤZ Nġġŏġġk LJđž ĨĀŮf KfĀġġ!f ýŮP tðsŏ2!f tðđžġk!fĀ tðsÛs!f II Ljhu DžĠđžKŮġġ YTġġ 2ġġġk ýŮP LJđž ÜNġġŏp2k ĨĤZ ýđžž!fĀ Őŝŏ2!f YĠŮI!f LJđž Ů IjġĀġĀ Ů2ŝ tĀĠĠŏđžĀ ÜŐĤLjhu!f ŝĀġ!f tġ2ġġĀ tġŏŮ tžđžġ II Ljhu!f Yġġġ KpĀ!f 2Ā2đž yđžĀ ÜŐŏŮs!f yġŮŮ!f KfR ŝŮġġđž!f ŐŖ tðĤLjhu!f KŮĠġĀ!f tðŏŮs!fĀ tðĤŏġġĤŏđž!f KĠZġġT!f Yġġġ Ĩ!q ÜtðFfRž!f KĠZġġT!fĀ ŐŏŮs!f YĠŮI!f ýŏĀđžk ýġġđž ŐŖ I2ŏhuĤ ŐŖ II Ljhu ýĤ tTŮk ŐŮġġk Ők!f ŮŮPđž!f pĠTkpŮf KĠŏŮŮ Nġk Ů2ŝ ýŏĀđžk!f ýġġđž ŐŖ tTŮk!f /Rnjŝ .ā2PŮ KĠZĠŮp ýŏĀđžk

~ 66 ~

Ö5 tódz!Gz!f 2öðGzdZ!f II Ljhu!f 3Äw!f İ Ąp2k ŮŮPdž yurĀ yāž Ü II Ljhu!f 2zuĀ İĀI!f ŮGİLj!f DžGZ f öPTk -
 NU! tzhGk!f KÜG+Ā!f LJöhu Ůhu2w! SYBU DžGULj Džödzk yGdz+kİjhu II Ljhu!f DžGp Gdz+ ÜÖ+Ljhu!f ydzZ!f yGñdz
 . 2000 DžGZ tōİGöp tZZİhu tō52T dz!f KĞöwddZ!f İ2fpq İİZ ydzk İpöpn KĞöLİku GnjdzöZpkĀ
 İĀ+Tdz!f LJĀöp!f ydžñ KİddžT tō!GdzĀ tñİGordž 2önjŮk tōİddžZ yŮP LJdz NkĞöLjG+džqĀ İjp2fĀdz Džöİk İpGZq -
 .2001 DžGZ Gnj2öGĀ tĀöİ!Ghu tİİzkdZ!f y+G+Tdz!f İİZ 2ĀpĀ!fĀ Ö!Gdz!f İje+2dz pöporċ tōžhu ÜGnjİöŮ Törċ Ö5
 KfCf2ñŮf LJdz 2ösPk!fĀ ÜCŮddZ!f İjGñkq tō+Ljhu!f KĞöwddZ!f 2İİkPdž! tēzē!f İpdz!f Ö5 2ULj!f İpGZq -
 ÜLJf2ñİT GnjG Tpd İ2k5 Ö5 NİGzk Ůİdz tō2GdzĀkİŮf UĀZİ!f KChwİŮ Kōhu TĐ tōo Ütōİİk!fĀ tō2fpŮf
 İİR İ!q tSċurq Ü(tēGz!f tō2öpdZ!fĀ ÜİĀññ!f ydžñdz!fĀ ÜtİG+Ā!f) tTKPdž!f OİG Tdz!f 2İİkPdžhu f2Ā2dz
 KĞdzpP!fĀ " LA BANQUE ASSISE " ΣÄw!f II Ljhu DžĀñjsdz pöİñkhu tİjİ!f Σslj Ö5 II Ljhu!f DžGp
 pöpn ÖhuİGordž ŮŮPdž pGdzkZq YİjGñ İ!q Ü" LES SERVICES PERSONNALISES " tō TPTİf
 . İje+2dz!f äĀkİdz!f İİZ

LJG+ LJĐ pzhv5 Ütō+Ljhu!f KĞöwddZ!f LJdz pöpz!f yññİk Ö5 KdžNjGİ II Ljhu!f äĀkİdz İİZ İpöpn tōİİk yGPPq -
 DžñjG+öT yōTörċ CŮddZ!f LJG+džZhu Ohu TĐ DžĀö 15 İ!q yTk pp İpdz tēZkİö II Ljhu!f KĞ+öT yōTörċ KpĀ
 TRAITEMENT DESCHEQUES 2ĀTİf 2huZ İİTİf yİİj " tōİİk yurshu 2öñĀ KpĀ Ö5
 Üİ2Ff2ñİf Ö+Ljhu!f ydzZ!f yGñdz Ö5 tĀhuİdz 2öG 2ññİq 2huZö Gdz ĀùNj Ā " PARSCANERISATION
 tōİŮf II öhuGhuTİf 2Tİj Ö5 Y2T Gdzù+

Kōk y5pİf tpgŮhu tŮhu2dz!f " GUICHET AUTOMATIQUE DES BILLETS " tōpİİj!f tē2ĀŮ!
 t GP ypĀdz tŮŮö Džk Gdz+ Ütō!Gz!f tōİjG+İ!f tSċĀ+İ!f KfR tŮGİjdz!f Ö5 tTKP HTS tİİddž 2f2Tq
 tñhuTİf 2huZ pö T2İf İİZ YŮŮŮf LJ+džö NUİŮP LJdz 2004/09/07 qö2Gkhu Kİj2kİjŮf tñhuT İİZ II Ljhu!f
 " E-BANKING " tōİjĀ2k+İŮf

tōpİİj!f tē2ĀŮ! ÖİŮf II GhuTİf yŮP LJdz Kdžk Yōİ tōİddž! tññİj tñ2ñk yGPPq Džk 2005 2huZkhu İ -
 2İİkPdž Ö5 GnjİGdzkİq Džödzk yñĐ LJdz 2006 tİjİ! İİĀŮf 2ñİTŮf yfĀŮ tōİddž!f K2dzkİqĀ ŮŮİĀ
 .ÖİŮĀ!f Yf2kİf 2huZ KÜG+Ā!f

y+T İİZ İZaĀdz ÖİŮĀ!f Yf2kİf ydžñ ÖŮZk İ2öhu+ yŮZkİq tñhuT tōsö2İf tōdzİjK!fĀ tōŮs!f II Ljhu Džurö
 tİödz LJİdz 500 Öo Ö5 tİG+Ā!f İjRñj yİk Ā İ" Agence 834 " 834 Džp2 tİödz Gnjİjdz tō+Ljhu KÜG+Ā
 .tİöpdZ!f Ö5 tōdzĀdz!f tSf2dz!f DžNjĐ ŮİĀkō Öñökf2kİq LJG+dž ĀñjĀ

İRİf tİödz - " GRE " yŮZkİú! İĀññ!f ydžñdz!f tzhGk KÜG+Ā 8 YĀdzñdz LJdz Cññ tİödz tİG+Ā 2huZk
 :ÖkÜG+ tōŮĀ!f äĀkİdz İİZ Y2Ādz 2004 Ö5 2TİjĐ

.834 tİödz -

.842 Cññİjİf İpĀ -

.837 02/21/ -

.637 1A0η25 -

.843 KijGijηGk -

.833 p0z!f 0A3T -

.840 t0LjGdz!f p!A -

.841 t0z0k!f -

:h02p!e h02p!e h02p!e p!e I FUF!d :I dFk!e f!pDZ!e

0p0Uj0 02P0f t02Gηk!f 0A0!f Lj0z 020z0 G0Gh0D - t0d0z t!G0A - t0s0z!f t0d0z!f!A t00s!f 0Lj0 t!00
 I0z Gnjz0eAkv D0A0 t0kP0z 2pG T0z Lj0z t0Gdz!f 0p2fA0z I0z y T00 Lj0 pzh05 0Lj0p0z A0 Lj0f!p! 0j0z0z Lj0z
 Lj0zA G0Lj0A t00h0z!f!A 0A0 t!A0!f t02p Y!0 K0dz!f!pK!0f 0j0Nj D0z!k D0k0 t00h0 0NjK0dz!f!pK!0 20kP0z
 . Gnj2A0K Y!j!A t0d0z t!G0A K0dz!f!pK!0A p2fA0z 00uA0 D0k0! 2 T!jz!f f0Nj y0P

: " Les Ressources " p!e 0p0Nj0z -1

.p2fA0z!f 0j0Nj 20U0kv D0A0 t00h0 K0h0A0z0z!f K0dz!f!pK!0 Lj0z 0Lj0!f I0z Gdz y!dzk 0NjA

: h02p!e h02p!e 0p0Nj0z -1-1

p2fA0z 2A0K 0uA0 0!Gk!f yA0p!f!A 0D0z!f YG0I!f!A 00s!f 20zA 00s!f YG0I!f Lj0z y0 y0zT0A
 : t0Lj0A!f t0d0z!f! 0Lj0!f

2010/12/31 y0z! h02p!e h02p!e h02p!e p!e 0p0Nj0z p0U! : 07 !s0 0Nj0qW

Wp 2G0d0z : 0p0A!f

0p0Nj0z h0z0z	2010/12/31	I 0Nj0z!e
		0F0s!e 0Nj0z
	5767658	I00z!e p!z 0F0s!e -1
% 42.06	2824446	t02Gη!f yf!pA!f -
% 40.27	2225235	205Ak!f yf!pA -
% 13.72	355817	yη0 yf!pA -
% 3.94	362190	t0z0k!d0 K0Lj0A0z -
	81300	I00z!e 0F0s!e -2
% 100	81300	t02Gη!f yf!pA!f -
% 00	00	205Ak!f yf!pA -
% 00	00	y0η0 yf!pA -

% 00	00	ŁzŮklđž KĹjĂđđž -
% 98.90	252231 229475	!fYłE ŮFŮšłE -3 łó2Ģη!f yfřpǺ!f -
% 00	00	2ö5Ăk!f yfřpǺ -
% 00	00	yùñŰ yfřpǺ -
% 0.09	2756	ŁzŮklđž KĹjĂđđž -
% 100	252231	ŮNjŰŮđŁWđžłE

DžKō KĜhGłŕ Ōk!f KĜZŪ!f ydžñ Ō5 ħu!Gž!f ŌNj ħi2Ĝñ!f yf/pǎ!f LJD ĞljUoŪ ħ!f2p!f lJRnj ýŪP LJdž Yǎlj!f fRnj ħu!ljǎ ŪNj! GdžĜNj fp2ǎdž žħkzk ĞnjljŪ yf/pǎ!f LJdž Yǎlj!f fRnjħ f2ǎĥ žkñjō lljħ!fǎ ŪCŪdžž! ĞñjorK5 Ūp2fǎdž!f LJdž Yǎlj!f fRnj LJdž ħu!lj žħĥD RPaō Ōoŭ5!f YĜŪ!G5 Ū2Pc Ĩ!q YĜŪp LJdž žħKPk p2fǎdž!f LJdž Cŭdžž!f ĨŪž žKorō ĨR!f Ōoŭ5!f ŪĜTlj!f ħžōħŪ! yñf2 fRnjǎ %100 ħu!lj 2010 ħlj Ō5 Kžŭħ ppǎ Yf/bō

Önj5 % 3.94 Ööü5!f YGÖI!f Ö5 Önjkhv lLj KLiG# pl5 KÖLiÄddž!f GđžD Ü tđžGñ yf/pÄ y#T Ö5 Džnj!fÄđžD
Yh l yñžđÄ ÜYf/pöÜfÄ Yö l!f KĞzpÄk! fžU lJ Ööü5!f YGÖI!fÄ DžGž!f YGÖI!ž! tñ lLj!Gñ tñ lLj žñ#D KRPD
. tñžžñđž!f KÜĞñđž!fÄ tđpG TkpÜf KĞzpÄk!f İ lq Ööü5!f YGÖI!f Ö5 tžÜk!đž!f KÖLiÄddž!f pÄñÄ Džpž

: ԳԽԵՆԵՃՅԻԼԷ ՍԻՆԻՍՏ -2-1

: p2fÄdž!f ýG†T D LJöhu Ö!Gk!f ýÄpη!fÄ

**- huŋđz huŋfiŋj - huŋziŋ huŋđzhiŋ huŋúziŋ pŋđ Ĩz fiŋpŋjuť fzeŋj qŋeŋjđziŋ üfi ŋc :08 !sp ünjqw
2011/12/31 Älla 2010/12/31 dždž xptzhi**

wp 2Göñdž: Ibo'Ä!f

hŭġaċċ pnjwħħ (f/t)	İġ hussƏdħħ hŭġaċċħħ 2011 hũfNjċ İkũkħħ (t)	2011/12/31 (f)	2010/12/31 (c)	İ ħNjċħħ qħħNjċħħ
%111	1564542	1404605	1904479	İpġĠ LjĀpħ pċfĀċċ
%83	1832241	2195438	1469045	İpġĠsh pċfĀċċ
%94	3396783	3600043	3373524	ṬNjċħħħħħ

111 إيفجس لآبو بآدز!ف +و لآ +و بآفآ5 لآبو آو بآفآ5و لآآكآ لآفأ!ف كز/بؤ لآدž Ökāk بآفآدž ÖNjĀ Ö5غور دزقو بآفآدž!ف لآرNج كآلآ +و 2011 لآل! /RnjĀ % 83 غنكآ لآ كآف5 إيفجس بآفآدž!ف دآدž % 94 عآو.

3-1 Compts Clientes بؤدžلآ إفجآو :

.لآفأ!ف كآلآ بآز آآؤك لآوؤ Ö!ك!ف ýĀRnj!f Ā ÖI5 f ĠP!f YĠÖI!f yĀž +Āöž +!Ġ+Ā ýĀžĠzkk – +ĀĀžĀ +و لآلNj – +ĀžĀلآ +ĀžĀ+لآNj +وؤ2لآ pĀĠ Ĭž DžĀĠRlĀ إفجآو آآY بNجY :09 !5p ünqĀW 2011/12/31 ĀlĀ 2010/12/31 Džž yĀĀzĀ

وآ زĠؤĀž: إآوĀ!ف

آؤك!ف +و لآ (Y/W)	Ö5 +لآؤž!ف +دžö!ف +öĠNj yĀž!f ÖĀŰĀ!f (W) 2011	2011/12/31 (Y)	2010/12/31 (D)	KfĀlĀ!f KĠĀlĀ!f YĀlĀ
% 45	518	1161	950	ĬžĠ yĠĀ
% 2	104	5450	5000	+Āöž!f yĠĀ +Āž T!f
% 3	66	2772	2200	KĠ+öT!f KĠĀlĀ
% 3	40	1800	1036	žKĠ5p!f yĠĀ
% 53	728	11183	9186	YĀžĠžĀ!f

عآو +و Öلآفأ!ف كآلآ بآز! ŰTfĀkž ĠžĠkžf +!Ġ+Ā!f KĀlĀ :ÖĀöĠž Öur kö ýĀRnj!f ýŰP لآدž ýŰP لآدž بآفآدž!ف yĀžĀ Ĭžž žĀnj Ök!f +!Ġ+Ā!f BĀnjĀ žžž Ġž ĀNjĀ Ű%53 +و لآلآ كآلآ 11183 .CŰžž!f لآدž لآ+دžž بآز žĀ+D YRġ

4-1 Produits monétiques +ĀNjB+lĀŰÉ I fĀWĀžžĀ:

yĀĀzĀ +ĀĀžĀ +و لآلNj – +ĀžĀلآ +ĀžĀ+لآNj +وؤ2لآ pĀĠ Ĭž +ĀNjB+lĀŰÉ I fĀWĀžžĀ بNجY :10 !5p ünqĀW 2011/12/31

وآ زĠؤĀž: إآوĀ!ف

بNجYلآ +وؤž	ŰŰĀ I fĠfĀŰĀlĀ BŰNjY 2011Džž ŰĠĠlĀ ŰTžĀ	2010/12/31	I ĠNjžĀlĀ I fĠfĀŰĀlĀ ŰNjžĀ
% 19	160	860	ĬöĬŰ+ yĠĀ +pĠŰĀ
% 20	50	250	yĠĀ! žĀĀ +pĠŰĀ

			(CBR)
% 26	32	132	Gold p!Āġ t!pĠŴu
% 65	242	1242	YĀdžŋdž!f

242 020 Dġk t!oŋ y5p!f DžĠUlj Lj0!oŋ! I20h# Kf!pĀŋŋdž K!R!u t!Ġ#Ā!f LjD yĀŋŋ!f ýŰP LjDž UoŰ0
LjDž t!s!ġkPdž YfĀLjD Lj0h YzĀġk %65 ýpĠzġ ĀdžLj t!hLj K!llo LjD 2011 t!0!Ġdž!f t!Lj!f ýŰP l!p0ŋ t!pĠŴu
KĠpĠŴu!f

: "Les Emplois" p!dġ!lġ I!F0žġq!t!z!d -2

O!u2 ĪT pD t!0loŋ! NjĠĠdž!f!p!k!q! 2ĠĠdžġk!q!Ā 20ŰĀk ýŰP LjDž p2fĀdž!f ĪŰZ Ī2Ġŋk!f l!Lj!f ýT o0
DžDž y!p!2#l! h!#ŰDž h!l!F!Nj - h!Ű2Ű!lġ h!ŰDž!lġNj h!0Ű2!lġ p!dġ I!F0žġq!t!z!d p!NjŰt :11 !5p ŰNj!q!w
2011/12/31 Ā!l! 2010/12/31

w!p 2Ġ00!dž: l!p!oĀ!f

p!NjŰt!lġ h!Ġz!d (f/t)	Īž h!Ű!F0!lġ h!DžŰ!lġ 2011 h!Ű!F!NjDž ĪkŰ!k!lġ (t)	/12/31 2011 (f)	/12/31 2010 (ġ)	I!Nj!dž!lġ t Nj!p!lġ ŰNj!dž!
% 67	96282	72453	23930	yŋŰ!f l20 T!p ŰĀžp -1
% 67	48191	72453	23930	t!oŰŰ5 ŰĀžp -0
% 65	46091	70353	21830	YĀ!uŋ -
/	/	/	/	ĠŴĠŴu -
% 95	2000	2100	2100	āžpD KĠZ!z!e -
/	/	/	/	t!ŋŋĀdž ŰĀžp -Y KĠġ!l!dž!l!
% 67	96282	72453	23930	ŰNj!pž!wDž!lġ
		1797	1797	t!00ĀŴ Ā t!Ŵ!Āk!dž ŰĀžp -2 yŋŰ!f
% 100		1797	1797	t!oŰŰ5 ŰĀžp -0
% 103	116275	112547	120004	āžpD KĠZ!z!e - KĠġ!l!dž!l! t!ŋŋĀdž ŰĀžp -Y
103	118072	114344	121801	ŰNj!pž!wDž!lġ

[illegible]

.!G#Ä!f Ö5 tñ2G!f l2Gñk!f K Gñdžž Oř u Āk Džkō l ýĀβñ!f ýŭP Ljdž

2011/12/31 Āla 2010/12/31 ūp1234

~ 72 ~

Ö!Äþ!f ƳġTl!f ýŏÄđk Ő5 †!ġ#Ä!f ýPþk Lġ# †ŋġġP!f lġġk!f Ljfbđđ Ő5 Nlþ Uŏŭl ýÄþŋ!f ýŭP Lđđ ůþ 3666317 lġþþ ġđŋŏ 2011 †lġ †ŋġġP!f lġġk!f Kġŏđđđ †đžþ Kđŭ †ŏŏ Ŭđđkġđ þŏfġk Ő5 .2010 †lġ! ůþ 3602999 ýĥġđđ

: Ressources Humaines ĥŭþġġġ ħþġŋþđġġ -4

Ä NlþTþk Ÿġŏ Ĩġ ý# LJÄžġÄkŏ žUÄđ 22 -834- †ŭđđ †!ġ#Ä Ő5UÄđ! Ő!ġđŋŭf þþž!f ġŭŏ .žŏžk Ĩŏ †þŏŏ đ! Ä ġĥġÄ Őġġ †!ġ#Ä!f ýġđđ þþž LJ35 2011 †ŏġđđ!f †lġ!ġġ †lġġġđđ †ŏžTđđ!f Kġŏđđđ!f Rslġ †!ġ#Ä!f LJŏ Uŏŭŏ ġđ KġđÄŭžđđ!f †ŋġđđ! KfÄþŭfÄ đUġġġġ ůġžkŏ Őŭŏ ġđžŏ ġđžŏ Logiciel Ĩġ Kŭŏþžk!f Ŭžġ ýġPþġ Ĩ!ġ ġŏġŏ Ĩġġġ!f Ĩžġŏ Ŭġġġġġ f ġP Logiciel ůžŏŬ LJZ .ġŋžfÄġġ ĨkTġ Kġġġŏ!f Ők5 ůžŏŬ Ő5 †TġP Sybu

: ĥŭžŭþġġ ĥŭđžđġġġġ ĥŏŭġġġ þđġ Ĩfđđġġ :Kġfġġ fþŬđġġ

đžŬġġ Ĩ!ġ – †ŭđđ †!ġ#Ä – †ŏžŏ!f †đžġġġ!f Ä †ŏŭs!f Ĩġġ ħŋ! †ŏġġġ!f KġđžþP!f žŏÄŬÄ Ä †þžk ýŋđ LJđ ŸŏġġŬÄ Kġŏġġġ Ĩþž ýġPþġġ Ŭ Ċŭđžđ!f ýđ Nġġþŭž Ä NġġđžþP LJŏġŏk! "O.C.A" đġŬġġ žġŬŏ Ő5 þŏþŋ KġđžþP Ĩþž đþġŏ Ċŭđžđ!f ýġġġġŭ Ÿk#đđ f ŏTþkġ †!ġ#Ä!f Kđžþ †ŏŏ ŬĊŭđžđ!f ġšž Ĩġž ýÄTŏŭ! †!ġ#Ä!f đġġġġ Ĩ!ġ đžŋŋŏŋÄġġ đÄġŏ ġđž# Ŭ ýŏđžđ!f Ÿġġŏ žT# ůþžþġġŬÄ ŬKġ#ŏT!f žġġþ đžŭġġ ġŋġġđ †žÄġġđ KġđžþP †ŏžŏ!f †đžġġġ!f Ä †ŏŭs!f Ĩġġ đþġŏ Ĩġġ Ä Ŭġŋŏž ŸÄžžđđ!f †đžþP!f đžþġġ ġŋġġT LJđ Ők!fÄ : †ŏġġ!f žġġġ!f Ő5 ġŋžþġġġ

:banque daubente ġŏŋġġ þđġġġ :Ŭŋġ ✧

đžþġġ Ő5 †ŏġġŭf †ŋŋfÄ!f Ĩġġġ!f Ő5Uđ žġkžŏ †ŏŏ " †žžġġ!f KġđžþP!f " Äŏ" žþfÄ!f Ĩġġġ!f "Nŏŭž ůŭžŏ đžġ!f fŲŋ f Tþ þþÄ Ŭžfġþþ!f äþžkŏ Ŭ žŏTþ KþÄ Ő5 ýŏžġ ýþTġ LJÄþfÄ đžŋÄ Ċŭđžđ!f KġđžþP!f Ő5 LJđžfþþ!f Kġġġđđ!fÄ Ŭžġġġ!f žÄŋđ Ä ýfÄđž Ÿfþŏġ Ä Ÿŏġ! Äŏ ŬþžžT!f †ŭđžđ!f KġTġžđđ!f ŸġŏTŬ . Ĩġġġ!f ýđ đžŋġġŭžž

:LJđž žþfÄ!f Ĩġġġ!f LJÄþkŏÄ

:äþþġŲġġ þfđŭġġġ t fġġġ ĥŲŲġġġġ f†ġđž -1

:ŐŋġÄ ýþþ!f Kġŏđđđ Ÿk#đđ!f fŲŋ đžŲŏ

LJÄþŏ ýþþ!f Ŭ†!ġ#Ä!f Σslġġ Ÿġġŏ Nŏþ! LJÄþŏ ĨŲ!f ýŏđžđ!f Ĩ!ġ †!ġ#Ä!f žžŬ LJđž fþġġ ĨÄþT!f †đžþ ýþþ . ůþ 100.000 Ÿŏġŭ! þŏ ĨTþđÄ ŬŐŭf ůÄþġT!f ůžŏŬ LJZ ŬŐŭŏ

: ĥŭġŲŲġġ ĥþđžŲġġġ ĥTfġġġ ĥŲŲġġġġ f†ġđž -2

Ĩžfþŋŋ!f žġġþġġġ žPŭf đžġ!f ġŋġġ đÄġŏ Ők!f Kġŏđđđ!f Σslġġ đžÄġ †ŏŏ Ŭþŏġġŋŭf †ŭđžđ!fġġ †!ġ#Ä!f ýđžžkġ Ŭþŏġġŋŭf †ŭđžđ!fġġ KġTġžđđ!f ýþþÄ žžT!f Kġŏđđđ Ĩġž NġġđžþP đžŬžđž žTġġġ †ŏŏŲ ŬŷġfÄ ýþTġ LJþ! . đžŏ!f Ő5 ÄžÄđ 7500 Ÿŏġŭ! þŏ ĨTþđ þþŏÄ ŬġŏÄþŏ Ÿŏġ!f đžkŏÄ

3- **تأثير الحوافز على الأداء المالي للبنوك دراسة ميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميله**

Σslju YGlo f PTU! LJG# fRQ wP 100.000 LJdž 2h#D Ž!Gudž Yσl Ā YfPōžhu f ĆP Ōs!P Yk#dž ĀNj Yσlō NJJ35 tōsō2!f tōdžLjk!f Ā tōšs!f llju KŮG#Ā LJdž ā2PD t!G#Ā Ō5 YGlo NJ! LJG# fRQ GdžD Ūt!G#Ā!f ýTσōĀ ŪYĀhu!Ūf Ō5 wP 50.000 āpžkō Ū ý#T hu y5p!f Ž!hdž pPōĀ Ōlōf2!f ŠĀpLj T!f LJdž YpĀōĀ Ūznjōp! LJĀ#ō LJōR!f Čŭdžz!f 22Ū LJdž tōšdžz!f lJRNj ŪōT Ljk DžkōĀ ŪwP 585 Y 2pLk t!Ādžz ll!R ýhuG!dž llju!f .tñGō!f pLjZ Ćnj!Gdžzk lqĀ Ćnjōlž UGso!f ýñD LJdž YfPōŪGhu LJĀdžĀlōĀ t!Āōl!f Ō5 U'FG5

1- **front office**

Šlōk NJ5pNj Ūtōsō2!f tōdžLjk!f Ā tōšs!f llju tōT LpĀ ý#Ćōnj! Ipōpñ!f t-džUljŪf LJdž Σ!Ćñ!f llju!f 2hukžō llju!f 2UĀdž LJŪ DžlŪf fRñju ŌdžĀ Ūyōdžz!f yōž ll2kTdž!f ýdžz!f Dphdž tōdžLjk ýŪP LJdž ĆpŪf tō!Gž5 Ūō!G Tdž!f 2ŭkPdž LJōhu ýdžz!f ýlLjk LJdž ýllo Gdždž Ū2TĆhdž ý#T hu O'hu2dž LJG#dž Ō5 ΣĀlñ!Ghu Čŭdžz!f ýhuIk lō :LJdž lP Īlž tōs!P!f tñññ!f Yk#dž ýdžkTōĀ

4-1- **āqfyllē ūñžyllfē dñž2!džllē**

2ŭkPdž θ2TĀ ýGhuIk lēhu Čŭdžz!Ghu 2ŭ#dž!f DžĀlō tōo Ćf2ñŪfĀ LJdžōpGž!f f ĆPTŪGhu Džl!f f kPō .Ćnjō5 LJĀhu2ō Ōk!f KĆdžpP!fĀ KĆōlōdžz!f

NJ! Džp!ō 2ŭ#dž 2UĀdž ýdžz ý#! f T Pō llju!f LJ35 ŠhuĆ! llju!f yōž LJĀlōdžGžkō LJōR!f Čŭdžz!f t hu lLj!Ghu5 Čŭdžz!Ghu LJĀs!#dž!f Īlž5 l2dž ýĀŪ llju!f yōž LJĀlōdžGžkō LJōR!f Čŭdžz!f t hu lLj!Ghu GdžD ŪĆnjō5 Ōk!f KĆdžpP!f ý# YGlo O'ksh DžĀlō Īko ll!RĀ DžñjkŭdžGžk 2ōōlK ĆnjLjāT LJdž Ōk!fĀ llju!f Ćnjdžp!ō Ōk!f KĆdžpP!f ý#hu DžñjōžŪžq Džl!f fRñj Ćnjdžp!ō Ōk!f KĆdžpP!f LJōhu LJdžĀ .Gō TPT Nju f kPō 2ŭ#dž NJ! LJĀ T T Pō Džl Ū llju!f āp! :Ōlō Gdž# Ćnj2#Rlj

tō!Ūf KĆZaĀdž!f DžfPpK lēhu NJ!fĀdžD Ō5 22T k!f ĆnjlōdžGō! O'džlK KĆpGžhu ŌNj : fθ2#ll pāq hvsFUPē - 2#Rlj Yσl!f KĆpGžhu LJdž YfĀLp IpZ pñĀōĀ Ūtñññ!f Ō5 llju!f Īlhdž w2ĆP ylk Ōk!f tōp!l!f Šf2ĀŪ! :ĆnjLjōž

tōG# LJdž Džññ!fĀdžD Yσl hu llju!f Čŭdžz! O'džlK tōLjždždž tPĆžhu ŌNj :CBRI pññññē dñžē fōž hvsFUPē - Ū Ī2fññ!f ŌhžT!f U'2l!f :ŌNjĀ tPĆžhu!f lJRNj 2fP T q Īlž KzpĀ Ōk!f llĀlhu!f tzhGk!f tō!Ūf KĆZaĀdž!f . q!q..... Ī2fññ!f ŌlōĀ!f llju!f Ū Ī2fññ!f Ōñ2ĆP!f llju!f

tzhGk!f KŮG#Ā!fĀ tōsō2!f tōdžLjk!f Ā tōšs!f llju LJdž Yσl!f tPĆžhu!f lJRNj ýdžzk lK :CBRbāq pñē hvsFUPē - . Ūl5 Ćnj!

LJdž 2l#Ū Yσl!f Ćnj TFGTP LJdž NJLp Ūq " 2p hu llju " tPĆžhu f FĆTP Σslj Ćnj! :GOLD qllNj3 hvsFUPē - .q!q..... 2Ćñk!f Ā LJdžĀG!džl! K T T PĀ wP 50.000.000

ýõnj!k! II!RĂ II!l!h!f äp! 2ð5Ăk 2k5p LJĂ#üðzö LJöR!f f ĞPTÜ! f!pĠŮh!f l!RnJ K T T P : þÿNjH!E hvsfUPĠ -
 .æĠh!jÜf 2ĂŮ Ö5 ÄNjĂ -834- f!ððz f!Ġ#Ă Ö5 þzu ſhŮŮ Dž! YĂ2Tðz ÄNj Ä Ü Džnj!fÄðz YŮl
 þöþok yðz II!l!h!f äp! YŮŮ I2Ġðk!q üðz ýððz!f İİZ I2Ă#Rðz!f KĠpĠŮh!f LJðz YĂlj İD İİZ ýĂTŮ!İĂ
 .Ġnjh YĂ2ðz!f f!pĠŮh!f YĂlj

: Les bons de caisse 5Nj!q!T!E I!E!q!E - c

Ġððz!q LJĂ#ö LJŮ LJ#ððöÄ ÜLJððÄljzðz!f Ä LJððzöŮŮ!f f ĞPTÜ! NjÄðz þĠĠzuĂ ÜýñÜ Ů öĂsk LJZ I2ĠhuZ ÖNj
 Ö!ĠðñÜf ýPþ!f f!hðzu f!R# Ä I2ks!f! fðzn2ðz!f l!pĠĠ!f f!h!lj 2!akö İR!fÄ ÜNjððzö! ÄD Ykk#ðz!f Dž!Eh
 .f!ĠŮðz!f f!ððz!f İİZ Dž!E!

: Les Livres épargne baderleb þf!q!ÜE þf!E! - f

ĠnjðñZ LJĂŮTŮ þf!Ä5 İİZ ýĂTŮ!f ýhĠ!ðz Džnj!fÄðz 2ĠPþq Ö5 LJðhuE!z!f Dž!ö Ö#ljh Nkljðz LJZ I2ĠhuZ ÖNj
 .LJðz!Ġh!f f!h!lj!Ġh II!RĂ 2Pþðz!f E!h!ðz!f ÄD þf!Äs!f Ġðz Džnj!fÄðz LJðz YŮl!f LJĂzöŮk!ö Ü2njTŮ f!Ü!l ý#

: Les Livres épargne junior LEJ üfĠ!Ü! þf!q!ÜE þf!E! - t

2ĠPþq " þöþh Nkljðz eðz ýŮP LJðz LJð2Pþðz!f 2ĠT YRn İ!q f!ððz!f f!ððz!f!fÄ f!ððz!f II!ljh NjĠkq
 II!RĂ Džnj!Ġðö f!ððz Ö5 2ĠPþÜf İİZ þĂz!f! f!lj 19 LJZ Džnj2Ġðz!f ýlk LJöR!f f ĞPTÜ! NjÄðz!f "ýĠhTÜf
 ĠnjðñZ ýTŮ Ök!f þf!Äs!f YŮl!ö Ġðzlj YþÄðz!f E!h!ðz!f YŮl yðŮk!ö Ü İR!f ÖZ2T!f Ö!Ä!f LJðz 2ðð!khu
 .2njTŮ f!k ý# ýŮP

: Les dépôt à terme DAT üüÜ ŮðE!Nj!E - q

f!ŮfĠs!f ý!ÄðÜf YfþöÜ LJððÄljzðz!fÄ LJððzöŮŮ!f f ĞPTÜf 22T k KŮk yŮĂk KĠhĠŮ LJZ I2ĠhuZ ÖNj
 İ!q 2njT LJðz II!RĂ ýððz!f 22Ů LJðz þþðz!f þŮT2!f þððhĠk ſðz LJZ fðþP!f l!RnJ Dž!kÄ ÜðnjĠĠĠö LJZ
 .II!ljh!f 22Ů LJðz l!þððz!f Kf2ks!f Y!Ůh 2ððz!f þf!Ä5 f!h!lj ýhĠ!ðz LJððzĠZ ſÄ5 Ġðz

: Dž!ððz!E I!fð!q! - l

yðz fðþP!f l!Rnjh f!ððz f!Ġ#Ă ýððzkk Ä ÜKĠljððz!f f!ljððz yðz ſĠskq C!2h! þzu II!ljh!f Ġnjððz!f fðþP ÖNj
 þöþ!k yðŮk!ö f!ð f!ðljððz!f KĠljððz!f İ!q ýlk!f C!YZ ýððz!f İİZ ýõnj!k! II!RĂ ÜKĠljððz!f SAA
 l!RnJ ĠĠ! f!ÄðZ İİZ II!ljh!f NjðhĠ!ðz Ö5 ýTŮk! Ä ÜII!ljh!f Ö5 II!R! f T!Pðz!f Dž!İ!f Ö5 LJððz!f 2ððTðz
 . LJððz!f 2z! Ö5 ŮöŮP!f LJðz ýððz!f þösk!ö Ġðz Üf!ljððz!f LJðz fðþP!f

: Les coffres – forts hŮ!q!E Dž!E!q!E þŮ! - Nj

f!jððz!f Dž!İ!f Yfþðq ýñD LJðz Ġnj2Ġhðh ýððz!f Dž!ö II!ljh!f äp! ſðþlj T LJZ I2ĠhuZ fðþðö!f LJf!2P!f 2h!zk
 f!RnJ ÖksöÄ ÜYĠŮŮ!fÄ f!2!f YljĠk! q!q f!ððz!f ſfĠÄ!fÄ Üf!ððz!f ſf!ÄÜfÄ ÜΣĠðz!fÄ YNjR!Ġ#
 Ök5 ýððz!f LJ#ðz Ü f!ðŮh Njð! Njhu Ůskö ÖljĠ!fÄ Üýððz!f II!ljh!f Njðzö ýÄÜf LJðöĠksðz!f ſÄþljT!f
 İD ÜljþöÄ Njð! İR!f ÖĠksðz!f ſÄþljT!f f!RnJ Ök5 II!ljh!f LJ#ðz Ü Ġðz ÜljþöÄ Njð! İR!f ÖĠksðz!f ſÄþljT!f


```
graph TD; DG[مدير الوكالة] --> AG[الأمانة العامة]; DG --> D1[قسم خاص بالزبائن]; DG --> D2[قسم خاص بالمخالصات]; DG --> D3[الإدارة الداخلية]; DG --> D4[محفظة السندات]; DG --> D5[التحويلات]; DG --> D6[المنازعات]; DG --> D7[القروض]; DG --> D8[التجارة الخارجية]; DG --> D9[المحاسبة]; D1 --> U1[الإستقبال و التوجيه]; D1 --> U2[مكلف بالزبون العادي]; D1 --> U3[مكلف بالزبون (المؤسسات)]; D2 --> U4[الصندوق الرئيسي]; D2 --> U5[الخدمات السريعة]; D2 --> U6[محاسبة الوديعة]; D3 --> U7[الإستقبال و التوجيه]; D3 --> U8[مكلف بالزبون العادي]; D3 --> U9[مكلف بالزبون (المؤسسات)]; D4 --> U10[الإستقبال و التوجيه]; D4 --> U11[مكلف بالزبون العادي]; D4 --> U12[مكلف بالزبون (المؤسسات)]; D5 --> U13[الإستقبال و التوجيه]; D5 --> U14[مكلف بالزبون العادي]; D5 --> U15[مكلف بالزبون (المؤسسات)]; D6 --> U16[الإستقبال و التوجيه]; D6 --> U17[مكلف بالزبون العادي]; D6 --> U18[مكلف بالزبون (المؤسسات)]; D7 --> U19[الإستقبال و التوجيه]; D7 --> U20[مكلف بالزبون العادي]; D7 --> U21[مكلف بالزبون (المؤسسات)]; D8 --> U22[الإستقبال و التوجيه]; D8 --> U23[مكلف بالزبون العادي]; D8 --> U24[مكلف بالزبون (المؤسسات)]; D9 --> U25[الإستقبال و التوجيه]; D9 --> U26[مكلف بالزبون العادي]; D9 --> U27[مكلف بالزبون (المؤسسات)];
```

†õskĠnj!f KĠdž!Ġž!f ýĠhu!k!q-

: huŋdʒ huɫɪNj - huʒipɬe huʒdʒɰenɪ huθuʒɬe pɔʒG ɛ ɛqɪɟ-2

:hŭĩzĩp̃llɛ hŭĩDžđz̃HlɛNj hŭθúz̃llɛ p̃džG̃ ɛθFup̃Nj - 3

~ 79 ~

.GnjIōIorK tzhGkdžĀ tħŰŰdž!f KĠjGdžur!f DžōōIkĀ ĠnjZfĀljD 2 űkPdžħ U'ĀZl!f OŰjdž -
 .ŌljĀĠG!f ĠnjZĠŰŰ Ō5 tō#ljħ!f KĠdždžz!f yōdžŋ DžōUljK -
 .tōhLjŋŰfĀ tōljŰĀ!f tŰdžz!Għ CŰdžz!f KĠdždžz! tōhŰĠGordž!fĀ tōZfpŰf tŋ!Gzdž!f -
 .CŰdžz!f yōž tōZĠŋk!f KĠpŰz!f ZōĀŰkĀ ZjZIkŰ ĨŰZ yōdžz!f -
 .tōZĠŋk!f tZĀŰf yōTŰkĀ DžTP -
 .tōŋZĠP!f KĠdždžz!f yōĀdžk -
 .tĵōZP!f tōpĀpZdž y5Z ĨŰZ ZŋjŰ!f -

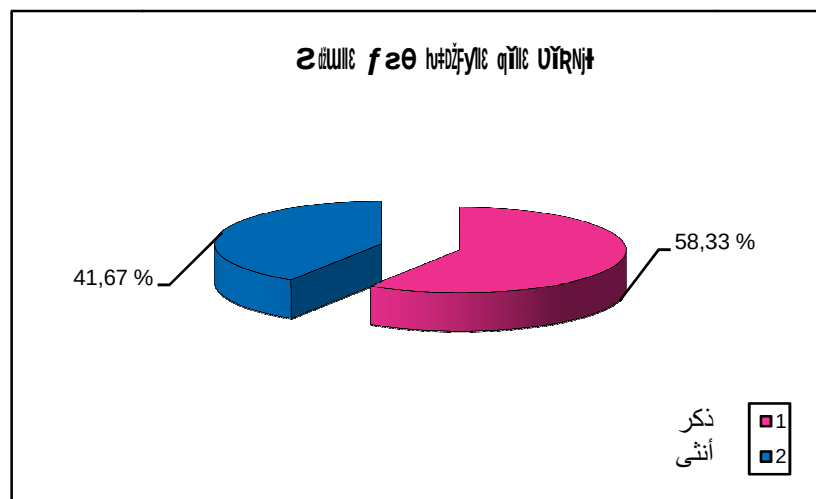
تأثير الحوافز على الأداء المالي للبنوك دراسة حالة "بنك الفلاحة و التنمية الريفية"

تأثير الحوافز على الأداء المالي للبنوك دراسة حالة "بنك الفلاحة و التنمية الريفية"

تأثير الحوافز على الأداء المالي للبنوك دراسة حالة "بنك الفلاحة و التنمية الريفية"

تأثير الحوافز على الأداء المالي للبنوك دراسة حالة "بنك الفلاحة و التنمية الريفية"

تأثير الحوافز على الأداء المالي للبنوك دراسة حالة "بنك الفلاحة و التنمية الريفية"	تأثير الحوافز على الأداء المالي للبنوك دراسة حالة "بنك الفلاحة و التنمية الريفية"	تأثير الحوافز على الأداء المالي للبنوك دراسة حالة "بنك الفلاحة و التنمية الريفية"
%41,67	10	تأثير الحوافز على الأداء المالي للبنوك دراسة حالة "بنك الفلاحة و التنمية الريفية"
%58,33	14	تأثير الحوافز على الأداء المالي للبنوك دراسة حالة "بنك الفلاحة و التنمية الريفية"
%100	24	تأثير الحوافز على الأداء المالي للبنوك دراسة حالة "بنك الفلاحة و التنمية الريفية"



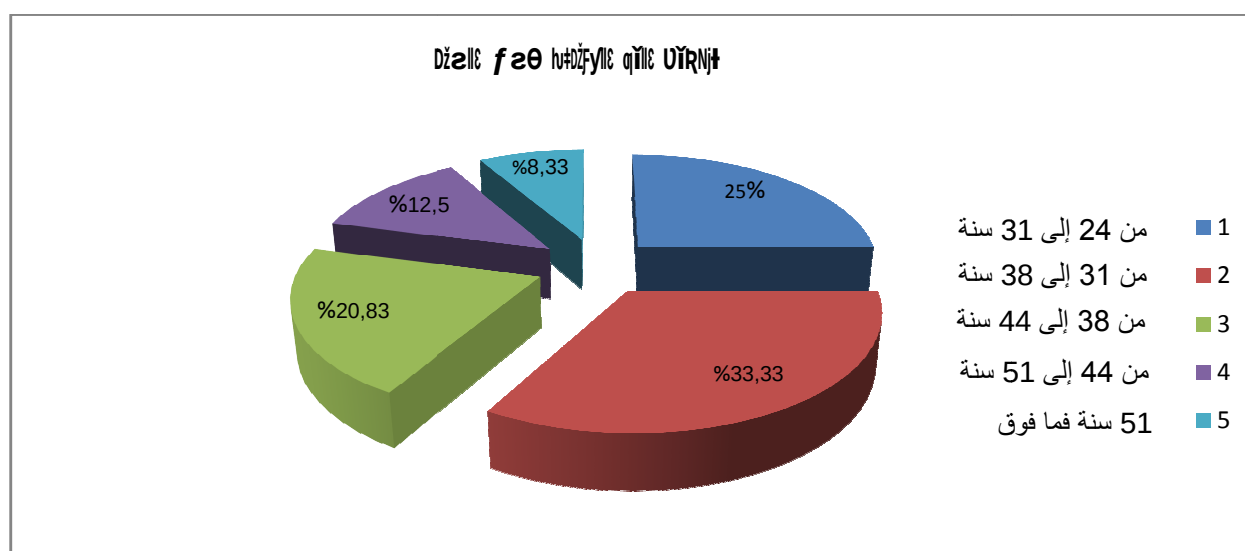
تأثير الحوافز على الأداء المالي للبنوك دراسة حالة "بنك الفلاحة و التنمية الريفية"

14 :Džallē fəθ hū#Džfyllē qāllē ūṭṭṭṭṭṭ

Ylσ

Ljllf

:hūGžallē	:pēpīllē	:Džallē
%25	6	hll 31 ū!q 24 Ljōhu Gdž
%33,33	8	hll 38 ū!q 31 Ljōhu Gdž
%20,84	5	hll 44 ū!q 38 Ljōhu Gdž
%12,5	3	hll 51 ū!q 44 LjōhūGdž
%8,33	2	šÅùùùù5 Gdž5 hll 51
%100	24	YĀdžṇdžllf

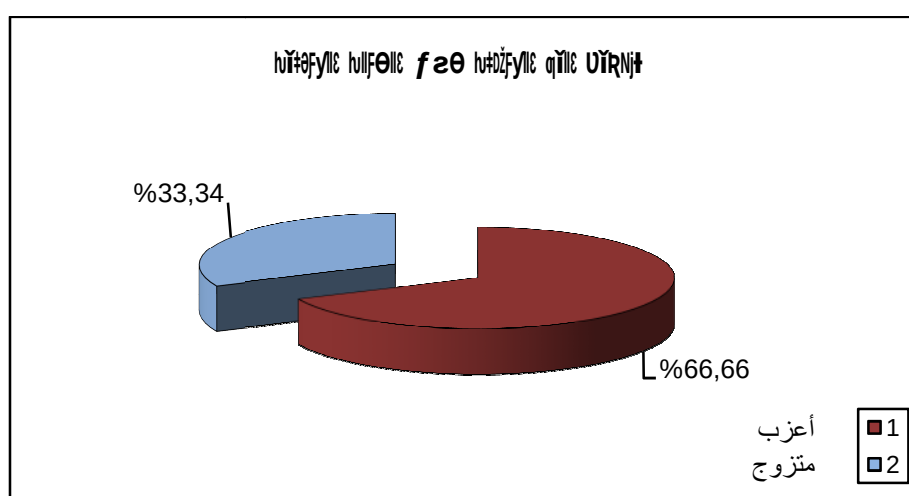


Ā hll 31 ū!q 24 Ljōhu Gdž DžNjžGdžžD θĀfžkk hū#DžGžllf pōllf Ljōž %25 hll Ljō ūσūllj 14 Džpž ýĀpṇllf Ljōž
 fF5llf ýĀdžk %20,84 Njkuṭllj Gdž Ā hll 38 ū!q 31 Ljōhu Gdž DžNjžGdžžD θĀfžkk Ōkllf fF5llf ýĀdžk %33,33
 Ōkllf fōždžžllf fF5llf ýĀdžk %12,5 Y žplk Ōkllf hllllf Ā hll 44 ū!q 38 Ljōhu Gdž DžNjžGdžžD θĀfžkk Ōkllf
 .žλ#d5 hll 51 LjōhūGdž fōždžžllf fF5llf ýĀdžk Ōṇj5 %8,33 Njkuṭllj Gdž GdžD ūhll 51 ū!q 44 Ljōhu Gdž θĀfžkk
 . hū!Gžllf fF5llf ŌNj YGṇṭllf fF5 Ljō Ljōhūkō GllNj LjōžĀ

Ylσ tñdžGz!f pō!f yōzĀk :15!sþ ünjqłł

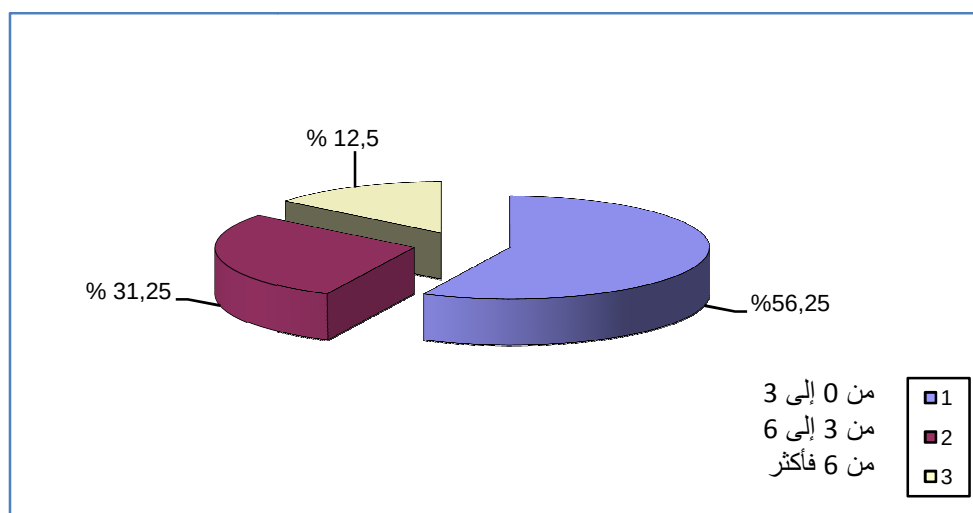
tñjFgZ!f t!Gō!f

hūGzđłłC	pēpłłłC	hŭřđFyłłC hłłFθłłC
%33,34	8	YezD
%66,66	16	łĀzēkdž
%100	24	YĀdžŋdž!f



Ljdž %66,66 Ā LJĀŋĀzēkdž žōē džŋj tñdžGz!f pō!f Ljdž %33,34 Nŭkbu łłj Gdž LJĐ ůōŭłj 15 džpž yĀřŋ!f Ljdž LJĀŋĀzēkdž tñdžGz!f pō!f

hūGzđłłC	pēpłłłC	tŋjřłđž
%56,25	9	3 Ĩ!q0 LJdž
%31,25	5	6 Ĩ!q3 LJdž
%12,5	2	žłžđ5 6 LJdž
%100	16	YĀdžŋdž!f

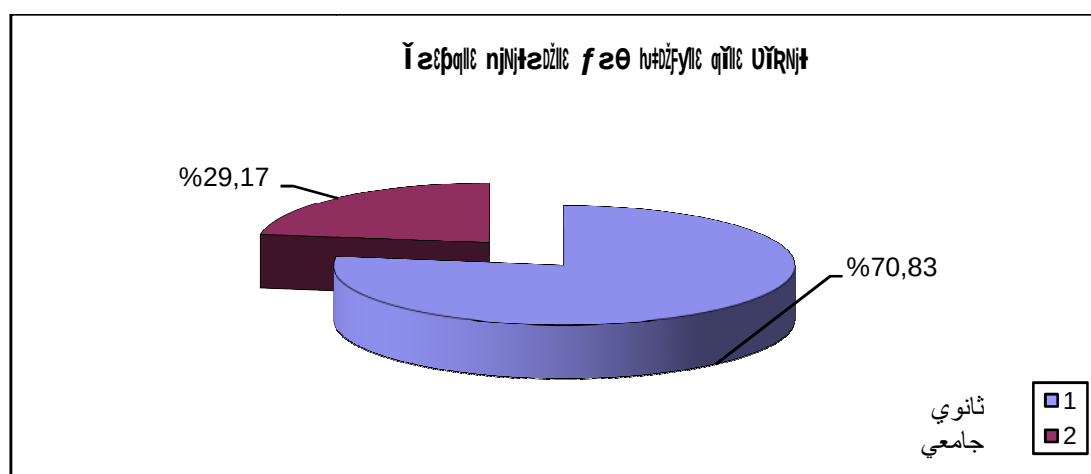


دعنا نرى كيف كان رد فعل المستجيبين على عبارة "النظام الحوافز فعال في تحسين الأداء المالي للبنوك". من بين 8 مستجيبين، 56,25% (4 مستجيبين) أجابوا بـ 1 (من 0 إلى 3)، 31,25% (2 مستجيبين) أجابوا بـ 2 (من 3 إلى 6)، و 12,5% (1 مستجيب) أجابوا بـ 3 (من 6 فأكثر).

البيان: **16** : تأثير الحوافز على الأداء المالي للبنوك

البيان: تأثير الحوافز على الأداء المالي للبنوك

البيان	البيان	البيان: تأثير الحوافز على الأداء المالي للبنوك
/	/	البيان
%29,17	7	البيان
%70,83	17	البيان
%100	24	البيان



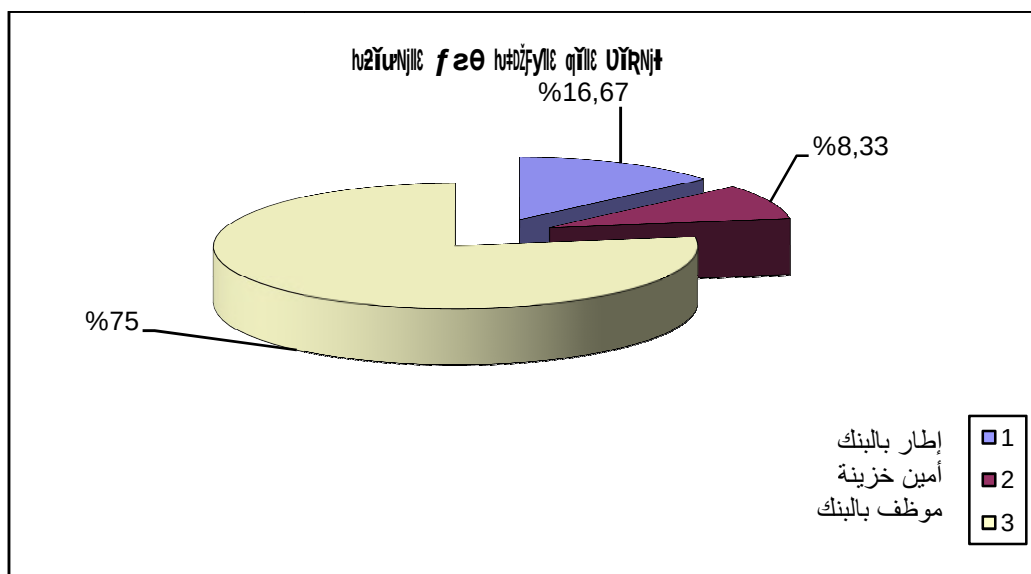
%70,83 آ İĀĬĜĀ ĎžöĬzk āĀkĬđ İĀR ĎžNj ĤĬđĜz!f þö!f ĬJđ %29,17 ĬJĐ UσĬĬ 16 Ďžp2 ýĀþŋ!f ĬJđž
."ÖzdĜŋ" ÖĬĜZ ĎžöĬzk İĀR

ĤĬđĜz!f þö!f yözeĀk :17 İsp ünŋŋŋ

ŸĬσ

ĤsöUĀ!f

:huĜzeŋŋe	:þeþĬŋŋe	:hu2ŸuNjŋŋe
%16,67	4	İĬĬhu!Ĝhu 2ĜĬŮĐ
% 8,33	2	ĤĬžözeŮP ĬJöđĐĐ
% 75	18	İĬĬhu!Ĝhu 2UĀđž
%100	24	ŸĀđžŋđž!f



ĜđžĐ ĤĬžözePŮ! ĬJöđĐĐ ĤhuĜĀđžhu ĎžNj %8,33 Ā İĬĬhu!Ĝhu 2ĜŮĐ ĤhuĜĀđžhu ĎžNj %16,67 ĬJĐ UσĬĬ 17 Ďžp2 ýĀþŋ!f ĬJđž
. İĬĬhu!Ĝhu ĬJĀsUĀđž ĎžNj %75 NŮkhuĬĬ Ĝđž

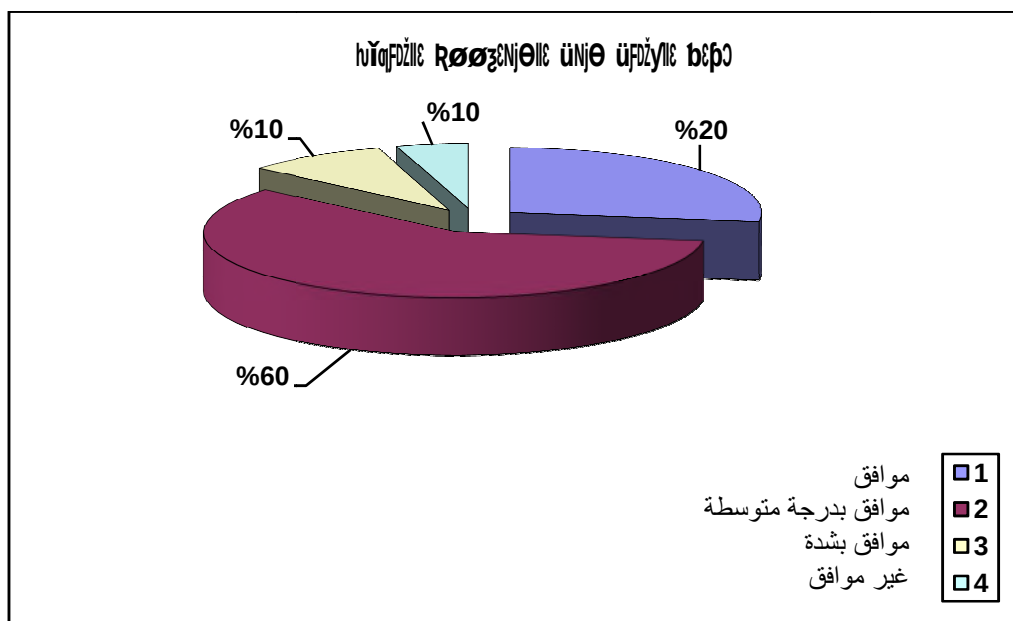
İ İFDŽİİE bεαŨE Nj hŭŊjdyDŽİİE Nj hŭŭqFDŽİİE RžENjΘİİFÇ hUTFQİİE İ FDŽNj+YDŽİİE ũŭ†Θ† :İ dŭFKİİE f†UĐŽİİE :p dŭG†İİ

hŭŭqFDŽİİE RžENjΘİİE :ŨNjç ❖

ýĀσ ýĠdžz!f Çf2ç :19 !šp ũNjqlŭ

Džnj! †σĀljdzdž!f †ðpĠdž!f zùù5fĀσ!f

:hŭĠz dŭİİE	:pεpøİİE	:hŭĠFWŨE
%60	6	‡5fĀdž
%20	2	†ŮŭĀkdž †ŋ2pŭ ‡5fĀdž
%10	1	İpTŭ ‡5fĀdž
% 10	1	‡5fĀdž 2ðĤ
/	/	İpTŭ ‡5fĀdž 2ðĤ
%100	10	YĀdžŋdž!f



ΘĀ2Ůdž!f ýdŭŭk!f ýĀσ ‡5fĀdžŭ KŭĠŋD İRĀPAdž!f †ljöz!f Ljdž %60 †hŭŭLj LJD UσŭŭLj 19 Džp2 ýĀpŋ!f Ljdž Ljdžŭ †ðĀĠkdž KŭŭĠç %10 NjkhŭŭLj Ġdž ĠdžLjðŭ Ũ†ŮŭĀkdž †ŋ2pŭ ‡5fĀdžŭ KŭĠŋD İRĀPAdž!f †ljöz!f Ljdž %20 Ā

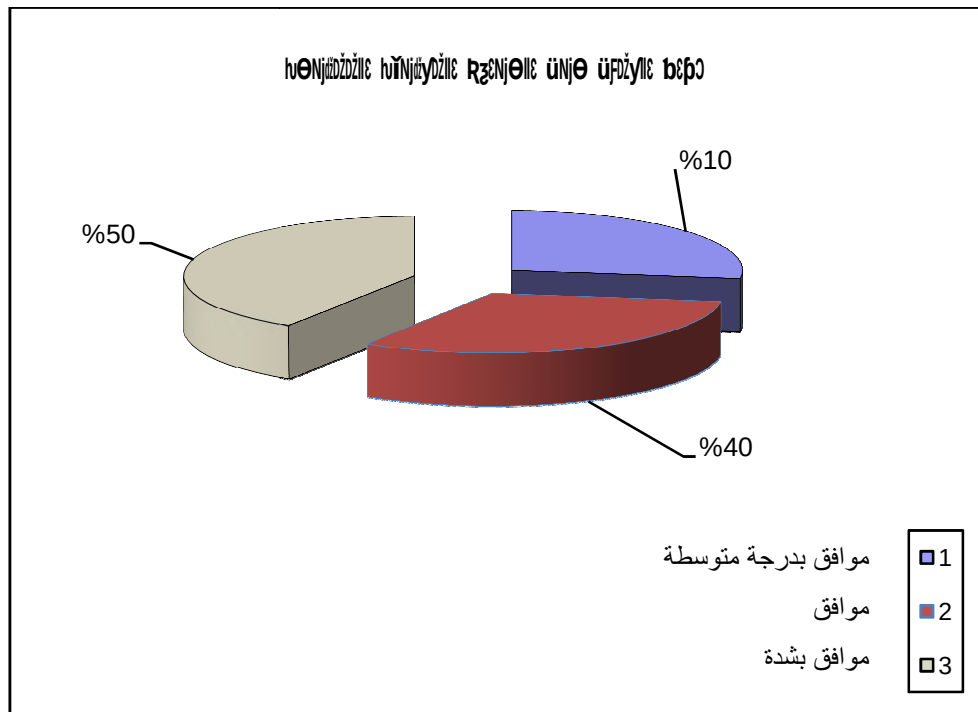
25fÄdž!f İİZ 55fÄdžh KħęđD bp İRĀPādž!f İLjöz!f İöħđŁD LJD UoŭLj NjLjđžĀ .55fÄdž 2ðŁ Ā İpTħ 55fÄdž
Džnj! İoĀLjđžđž!f İðpĠđž!f

❖ İhŭNjđžđžİŁŁ RžENjĖİŁŁ :FİđFk

ýĠđžž!f Ġf2ċ Őu Āö :20!5p ũNjqlŬ

Džnj! İoĀLjđžđž!f İðĀLjžđž!f 25fÄdž!f ýĀo

:ħĠđİŁŁ	:pĕpİİİŁŁ	:ħĠFŬŬİŁŁ
% 40	4	55fÄdž
%10	1	İŬİĀkdž İŋ2pħ 55fÄdž
%50	5	İpTħ 55fÄdž
/	/	55fÄdž 2ðŁ
/	/	İpTħ 55fÄdž 2ðŁ
%100	10	ÝĀđžŋđž!f



ýđĠk!f ýĀo 55fÄdžh KħęđD İRĀPādž!f İLjöz!f LJDž %40 NjĠħİLj Ġđž LJD UoŭLj 20 Džp2 ýĀpŋ!f LJDž
LJDž %50 NjĠħİLj Ġđž ĠđžLjġħĀ ŬİŬİĀkdž İŋ2pħ 55fÄdžh KħęđD İRĀPādž!f İLjöz!f LJDž %10 İħİLjĀ ŬĀĀ2Ŭđž!f

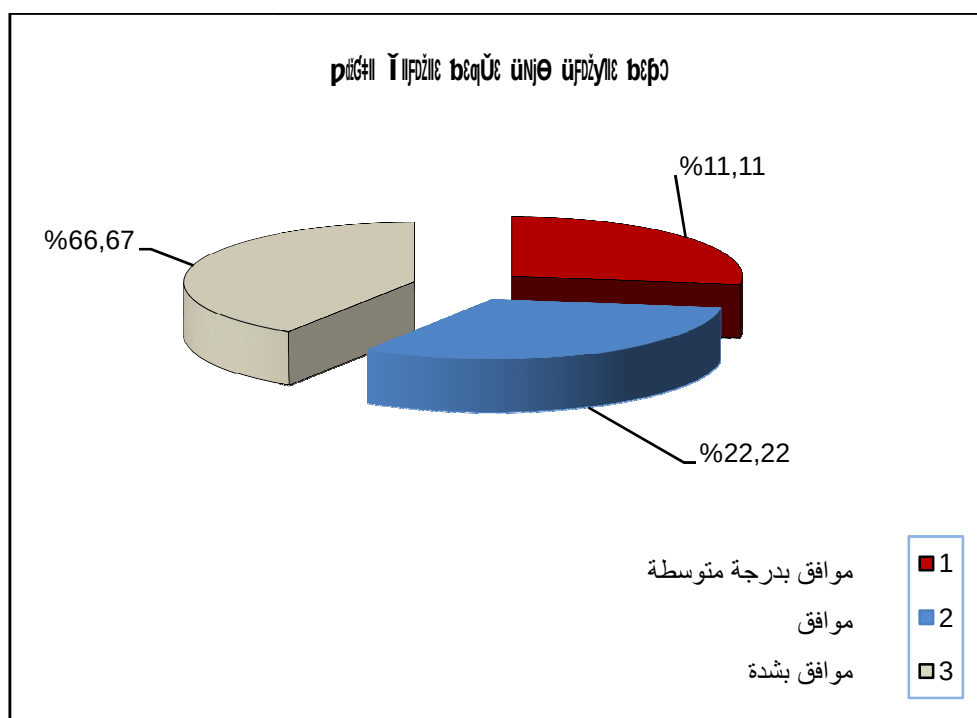
IpT_h 5fÄdz K_hq_h p_p IrÄPädž!f t_ljöz!f t_öh_öž L_{3D} UoŮl_j N_hl_jž Ä Ü IpT_h 5fÄdz K_hq_h p₁₅ IrÄPädž!f t_ljöz!f .Džnj! t_oÄl_jždž!f t_öÄl_jždž!f z5fÄo!f ĩ_žZ

❖ :p_hž_h ĩ_hFDž_h b_hq_hŮ_h :Fk_hl_hFk

ýGdžž!f Č_fž_h O_hu_hÄö :21 !5p ün_jq_hl_h

Ĭ_hl_hh_öž! Ö!Gdžž!f Č_fp_hŮ_hf ýÄo_h

:h _h ž _h ž _h Ů _h	:p _h ž _h p _h l _h Ů _h	:h _h ž _h Ů _h
%22,22	2	5fÄdz
%11,11	1	t _h Ů _h l _h Äkdž t _h ž _h p _h h 5fÄdz
%66,67	6	IpT _h 5fÄdz
/	/	5fÄdz ž _h ž _h
/	/	IpT _h 5fÄdz ž _h ž _h
%100	9	YÄdž _h ž _h ž _h !



ýdž_hl_hk!f ĩ_žZ 5fÄdz K_hq_h IrÄPädž!f t_ljöz!f L_{3D} %22,22 N_hk_hl_hl_hž Gdž L_{3D} UoŮl_j 21 ž_hpž ýÄp_hh!f L_{3D} N_hk_hl_hl_hž Gdž Gdžl_hž_hÄ Üt_hŮ_hl_hÄkdž t_hž_hp_hh 5fÄdz K_hq_h p_p IrÄPädž!f t_ljöz!f L_{3D} %11,11 t_hl_hl_hÄ Ů_hÄž_hž_hž_h!

Gđž ĀNjĀ Üpöŋ II Ljhož! Ő!Gđž!f C'fpŪf LJĐ UoŭLij NQljđžĀ .IpT_{hu} Š5fĀdžhu K_{hu}GŋD pp IRĀPādz!f †Ljōz!f LJdž %66,67
 2öĖĀ ÜŠ5fĀdž 2öĖ" pĀŋĀ DžpZ ydž IpT_{hu} Š5fĀdžhu K_{Lj}G† GŋjkoGŋq †öhužĖD LJĐ † öŕ IRĀPādz!f †Ljōz!f NQkp†D
 .IpT_{hu} Š5fĀdž

(22) !ᖃ ᖃNᖃᖃᖃᖃᖃ

[illegible][illegible]

Cġùŋ t ùðσ ÛtùðpĠdž!f z5fÄσ!f ĨłZ tlf2p!f tlfžZ pf25D yÄTσ äpdž Ĩ!q l2ĠTq ÄNjÄ tzk2dž tŋ2pŋ
 Öù5 Ġŋjġkġ Ü(1,78) ĩ2Ġözdž zf2σLjĠhÄ (4,29) Öġġlσ ŬlÄkdž Ĩ!ÄŬf tġk2dž!f Ö5 (10) Džp2 ýdł!f
 ĩ2Ġözdž zf2σLjÄ (4.25) Öġġlσ ŬlÄkdž (01) Džp2 ýdł!f tzk2dž t15fÄdž tŋ2pŋÄ tðLġÄ!f tġk2dž!f
 zf2ùσLjÄ (4.14) Öġġlσ ŬlÄkdž tÄ!ĠÄ!f tġk2dž!f Ö5 (03) Džp2 ýdł!f Cġŋ LJðσ Ö5 Ü(0.69)
 zf2ùσLjÄ (4,11) Öġġlσ ŬlÄkdž tzhf2!f tġk2dž!f Ö5 (04) ýdł!f Cġŋ ppÄ Ü(1,20) ĩ2Ġözdž
 (3,98) Öġġlσ ŬlÄkdž tùlđžĠP!f tġk2dž!f Ö5 (05) Džp2 ýdł!f Cġŋ LJðσ Ö5 Ü(1,04) ĩ2Ġözdž
 (3,91) Öġġlσ ŬlÄkdž tlpġ!f tġk2dž!f Ö5 (02) Džp2 ýdł!f Cġŋ ppÄ Ü(1,08) ĩ2Ġözdž zf2σLjÄ
 (3,70) Öġġlσ ŬlÄkdž tzhġùl!f tġk2dž!f Ö5 (06) ýdł!f Cġŋ Ġdž# Ü(0,89) ĩ2Ġözdž zf2σLjÄ
 (3,69) Öġġlσ ŬlÄkdž tldžĠÄ!f tġk2dž!f Ö5 (09) ýdł!f Cġŋ LJðσ Ö5 Ü(1,26) ĩ2Ġözdž zf2σLjÄ
 (3,66) Öġġlσ ŬlÄkdž tzuġġk!f tġk2dž!f Ö5 (07) ýdł!f Cġŋ plÄ Ü(1,15) ĩ2Ġözdž zf2σLjÄ
 ŬlÄkdž (08) Džp2 ýdł!f tzk2dž t15fÄdž tŋ2pŋÄ l2ðPŬf tġk2dž!f ÖÄ Ü(1,23) ĩ2Ġözdž zf2σLjÄ
 .(1,21) ĩ2Ġözdž zf2σLjÄ (3,63) Öġġlσ

:hŭŊŋjžDžlġ RžŊNjŲlġ üŧ#Ų ÄŲHÄ :fŭfġk ❖

(23) !sp ünŋŋŲlġ

hŭžŊNjžDžlġ lFŬžNj#Dž fžŲ ġġġpž (hŭŊŋjžDžlġ RžŊNjŲlġ) pŊŋŲ lġpġŲl hžŊŲŲlġ ŲŲpž lFġŲÄ

nŋŊ#Dž ünŋŲlġ	hŭŊŊlŲŲ hŭŲžŲlġ	žŲŲŲŲ äpŲŲŲlġ	ŲžŲlġ ġŲžŲlġ	üŲžŲlġ	!sp üŲžŲlġ
yŲk2dž	3	1,21	3,62	Oġùdž! žĠùðzdž ÄNj ĨÄlj!f CŲpŬf Džðlġ ŊFġġlj .tðÄljzdž!f z5fÄσ!f	01
yŲk2dž	4	1,16	3,55	lpġöž! fŲŋ Džŋjž ýdžġZ tðÄljzdž!f z5fÄσ!f ýÄdžk .ll kŲŲġġlj	02
ŬlÄkdž	6	1,02	3,28	.tžðŋTġ Kð5ġ#dž tlfđdž!f ÖljŲljžk	03
ŬlÄkdž	5	1,01	3,29	ž#5D Öljžŋġ tðÄljzdž!f tðÄljzdž!f z5fÄσ!f tžp .äžPð t5ðUÄ LJZ tŲh!f Ö5	04
yŲk2dž	1	1,15	3,69	RġùPġ Öù5 tžžġTðž!f tġljġž f 25 Ö! Ųġġ .Kfžžl!f	05
yŲk2dž	2	1,21	3,63	Džġl!f ĨłZ ÖljžġġÄ tð5ġ# tðÄljzdž!f KġŬl!f .Ö!q tž#Ädž!f ýġdžZŬġ	06
ŬlÄkdž	10	0,50	2,25	pðžð Ö! ΣŲž!f KġðσŬT LJdž Čŋ ŲðÄŲk	07

				ÖfÜÄ Ljdž	
ÖÄkdž	7	1,23	3,24	zÄdzÜf DžNjd Ljdž ČGđz!f Ljdž DžfZkoÜfÄ zöplk!f .ýdžz! Öljz5pk Ök!f	08
ÖÄkdž	8	1,26	2,96	ÖksöUÄ Ös zfZlk!Üf Ä LJGdzÜGhu zZTÖ	09
ÖÄkdž	9	0,78	2,51	İü!q İüLjpd äÄk!dz Ljdž föpZk İZ KİTσk .İİZD äÄk!dz	10
ÖÄkdž		1,06	3,07	hŃNjdyDžIŁ RžNjΘIŁ	

hŃf!Üf ppZ KİG# Ök!fÄ föÄljzdz!f zsfÄσ!f pGzhd Ljdž ÖljG!f pzh!f ýö!σk NFGLj (23) DžpZ ýÄpñ!f U zZö i(IzGdzkùlÜf) tùl!zpf!f l!pd Ös ČGñ Gdz# (10-1) Ljdž hŃf!Üf Ös KİGdzk tñf!d (10) ÖNj Gñj!ölk Ök!f NÜ!Äσ tùljöz!f p!zD HsfÄdz äÄk!dz ł!σ Nljpd Öljzö Gdzdz (3,07) pzh!f fRnj! ÖhG!σ!f ÖÄkdž!f Ž!hu t öσ ČGùñ t öσ ÜföÄljzdz!f zsfÄσ!f İZ t!fzpf!f t!jz p!zD ýÄTσ äpdz İ!q IzGTq ÄNjÄ tÖÄkdž tñzphu Öü5 Gñj!ölk Ü(1,15) İZGözdž z!zσ!jGhÄ (3,69) ÖhG!σ ÖÄkdžh İ!ÄÜf tñkzdz!f Ös (05) DžpZ ý!d!f!f İZGöüdzdz z!zσ!jÄ (3,63) ÖhG!σ ÖÄkdžh (06) DžpZ ý!d!f!f tzkzdz HsfÄdz tñzphuÄ töljG!f tñkzdz!f z!zσ!jÄ (3,62) ÖhG!σ ÖÄkdžh t!G!f tñkzdz!f Ös (01) DžpZ ý!d!f!f ČGñ Ljöσ Ös Ü(1,21) z!zσ!jÄ (3,55) ÖhG!σ ÖÄkdžh tzhfz!f tñkzdz!f Ös (02) ý!d!f!f ČGñ ppÄ Ü(1,21) İZGözdž (3,29) ÖhG!σ ÖÄkdžh tñdzGP!f tñkzdz!f Ös (04) DžpZ ý!d!f!f ČGñ Ljöσ Ös Ü(1,16) İZGözdž (08) ÖhG!σ ÖÄkdžh t!pG!f tñkzdz!f Ös (03) DžpZ ý!d!f!f ČGñ ppÄ Ü(1,01) İZGözdž z!zσ!jÄ (3,24) ÖhG!σ ÖÄkdžh tzhG!f tñkzdz!f Ös (08) ý!d!f!f ČGñ Gdz# Ü(1,02) İZGözdž z!zσ!jÄ (2,96) ÖhG!σ ÖÄkdžh t!jdzG!f tñkzdz!f Ös (09) ý!d!f!f ČGñ Ljöσ Ös Ü(1,23) İZGözdž z!zσ!jÄ (2,51) ÖhG!σ ÖÄkdžh tzu!Gk!f tñkzdz!f Ös (10) ý!d!f!f ČGñ p!Ä Ü(0,86) İZGözdž z!zσ!jÄ ÖÄkdžh (10) DžpZ ý!d!f!f tzkzdz HsfÄdz tñzphuÄ IzöPÜf tñkzdz!f ÖsÄ Ü(0,87) İZGözdž z!zσ!jÄ (0,50) İZGözdž z!zσ!jÄ (2,25) ÖhG!σ

(24) !ᖃ ᖃNᖃᖃᖃᖃᖃ

nyjɛdʒ ũnjɛsɪɛ	hɔɖʒɪjũɛ hɔɖʒɛɖɪɛ	ɛɛpɛɖũɛ ãpɛɛɔɖɪɛ	ʋɛɔɪɪɛ ĩɛɛɛɛɛɛ	ũɛɖɛɪɛ	ɪsɔ ũɛɖɛɪɛ
yɛkɔdʒ	1	1,60	4,29	ĩũɪɪɪ ɔũnjɛkɔdʒ/ɛkɪɔ pɔpɪk ĩɪɪɪ ɪɔpɔp ɪɪɪɪɪɪɪ .ɔɔɪɪɪ! ăpɔɪɪɪ	01
yɛkɔdʒ	3	1,46	4,18	Kɔũɪɪɪɪɪ/ɔkɪũɪɪ ɪũnjɪɪɪɪ ĩũɪɪɪ ɪɔpɔp ɪɪɪɪɪɪɪ .ɪɪɪɪɪɪɪ! Kɔɪũɪɪɪɪɪ! ɪɪɪ ɪɪɪɪɪɪɪɪ	02
yɛkɔdʒ	2	1,59	4,22	ɪũɪɪɪɪɪ! ɪũɪɪɪɪɪɪɪ! Σ ɔũɪɪ ĩɪɪ ɪɔpɔp ɪɪɪɪɪɪɪ .ɔɪɪɪɪɪɪ ăĂkɪɪɪɪ	03
yɛkɔdʒ	4	1,44	4,17	ɔɪɪɪɪɪɪɪɪ ɪɪɪɪɪ ĩɪɪ ɪɔpɔp ɪɪɪɪɪɪɪ .ɪɪɪɪɪɪɪɪ! ɪɪɪɪɪ ɪɪɪɪɪ	04
yɛkɔdʒ	6	1,08	3,98	.pɔɪ Ő!ɔɪɪ ɛɪɪɪɪɪ ykɔɪɪk ɪɪɪɪɪɪɪ	05
yɛkɔdʒ	5	1,20	4,11	.ɔɔkɪɪ ɔɪɪɪɪɪɪɪɪɪ ɪɪɪ ɪɔpɔp ɪɪɪɪɪɪɪ	06
ɔɪɪɪɪɪ	7	1,05	3,69	ĩũɪɪɪ pũɪɪɪɪɪ! ăpɔɪ ɪɪɪɪɪɪ ɔɪɪɪɪɪɪɪɪɪ ɪɪɪɪɪɪɪ .ɔɪɪɪɪɪ! ɪɪɪɪɪɪɪɪ! Kɪɪɪɪɪɪɪɪ	07
yɛkɔdʒ	8	1,21	3,62	.ɔũɪɪɪɪ ɪũɪɪɪɪɪ ɪɪɪɪɪɪɪ	08
ɔɪɪɪɪɪ	9	1,14	3,14	.ɪɪɪɪɪɪɪɪ! ɪũɪɪɪɪɪ ɪɪɪɪɪɪɪ ɪɪɪɪɪ Ő!ɔɪɪɪɪɪ ɔɪɪɪɪɪ	09
yɛkɔdʒ	6	1,31	3,93	pɪɪɪɪɪɪ ĩɪɪɪɪɪɪ ɪɪɪɪɪ	

Ök!f tɪfɪl̥üf pɔz Kɪɟɟ Ök!f Ä Ö!Göz!f Cɪpüf pGzhd Ljdz Öljɟ!f pɔzhu!f ýöðoʁ NɟGKɪ (24) Dɔpɔ ýÄðñ!f Uʔzö
 † üðo Ü(12GözKl̥üf) †ɪfɔp!f ɪfɔð Ö5 Cɟñ Gdzɟ (09-1) Ljdz tɪfɪl̥üf Ö5 KɪðdzK tɪfɪl̥d (09) Öñj GñjɪðK
 †ùñɔpɔv Nj!Äo †ɪjöz!f pɪɔSD †ɪ5fÄdz äÄKɪdz ʔɪo Nɪɪd Öljzö Gdzdz (3,93) pɔzhu!f /ʁñj! ÖhGɪo!f ʊɪÄkdz!f ʒüv
 Džùpɔ ýɪdùɪ!f Cɟñ †ðo ÜÖ!Göz!f Cɪpüf ɪðz †ɪfɔp!f †ɪjöz pɪɔSD ýÄɽo äpaz ɪ!q ɪzɽɽq ÄñjÄ †zskɔdz
 †öljɟ!f †hKɔdz!f Ö5 GñjKɪK Ü(1,60) ɪɔGözdɔ ɔfɔoɪɟhÄ (4,29) ÖhGɪo ʊɪÄkdžv ɪ!ÄÜf †hKɔdz!f Ö5 (01)
 Öù5 Ü(1,59) ɪɔGözdɔ ɔfɔoɪfÄ (4,22) ÖhGɪo ʊɪÄkdžv (03) Dɔpɔ ýɪdɪ!f †zskɔdz †ɪ5fÄdz †ñɔpɔhÄ
 j(1,46) ɪɔGözdɔ ɔfɔoɪfÄ (4,18) ÖhGɪo ʊɪÄkdžv †ɪ!Gɟ!f †hKɔdz!f Ö5 (02) Dɔpɔ ýɪdɪ!f Cɟñ Ljðo
 Öù5 Ü(1,44) ɪɔGözdɔ ɔfɔoɪpÄ (4,17) ÖhGɪo ʊɪÄkdžv †zɔfɔ!f †hKɔdz!f Ö5 (04) ýɪdɪ!f Cɟñ pɔÄ

:h286allE I fITb3 bFGHGa :FvGEB ❖

pNjɔd͡ʒ#ll Ĩ llFDZllē bεqŬē Ă+Y R̥zɛNjθllē pĩkət pFGtqŭ UʔzGllē pεqəwũŬē üŦt θAθFdz

T huliŋ njiŋtež	hucŋjažedžie T hudižis	Beta	Džifčie pŋ T dž
*0.000	4.46	0.25	ī pGdžif
0.981	0.02	0.001	ī Āljzdžif
*0.000	7.80	0.38	Rjženie ifY njedž ā+y

(0.05 $\geq$ α) äĂkŋđ ĩż †öFG Tσϕ †!Üþ KfR *

. II Äljwü! Ö!Gdz!f CfpÜf I'üz tðpGdz!f zsfÄow! Zðlak þñÄö Ü :ÄllnjÜe hYÞzlie hYTrzlie þfGtja ÆfH •
 zsfÄow!) ýlkldz!f Zðzkdzü! ZÄp þÄñÄ I!q (23) Dþz ýÄþñ!f Ö5 lþzfÄ!f tðfGTrwÜf NfGk!f ZðTk
 ÖñÄ (4.46) Kzöw tñÄl'wz!f T tðzöp LJD I!q þðlk!f Ü(II Äljwü! Ö!Gdz!f CfpÜf) yñGk!f Zðzkdz!f Ö5 (tðpGdz!f
 (Sig= 0.000) tðÄljzdz!f äÄkldz LJD Gdz# (0.05≥ α) t!Üp äÄkldz I'üz tðÄþñ!f Gñkðzöþ LJDz Zh#D
 Ü NljD I'üz t ljk Ök!Ä tððþz!f tðwzsf! U 52 Öwklö Gdzdz (0.05) þðkzdz!f t!Üp!f äÄkldz Ljdz ýpD
 Zðlak þÄñÄw ÖwIk Ök!Ä tððw!f tðwzsf! ýÄhþÄ Ü II Äljwü! Ö!Gdz!f CfpÜf I'üz tðpGdz!f zsfÄow! Zðlak þñÄö
 . II Äljwü! Ö!Gdz!f CfpÜf I'üz tðpGdz!f zsfÄow!

. II Äljhu! Ö!Gdz!f CfpÜf İİZ İöÄljzd!f zsfÄo! Zöak bñÄö :huwKle hYb2le hTb2le bGKja XəH •
İİZ İöÄljzd!f zsfÄo! Zöak bñÄö NJD (23) DpZ yÄbñ!f Ö5 İbZfÄ!f İöG TσÜf NFGKlj!f LJd LJöhuKöÄ
Ütö!Äbñ!f Gñjkdžöb LJdž ýpD ÖNjÄ (0.02) Kžü Ök!f İhÄljzd!f T İdžöb İ!q fGKlj!f Ü II Äljhu! Ö!Gdz!f CfpÜf
İ!Üb!f äÄklđ LJdž ýpD (Sig= 0.981) İgÄljzd!f äÄklđ LJD Gdz Ü(0.05≥ α) İ!Üb äÄklđ İİZ
İöÄljzd!f zsfÄo! Zöak bñÄö NJD İİZ f ljk Ök!f İdžbz!f İöw2sf ýÄup Öwklö Gdz (0.05) bđžkdž!f
. İÄZbdž!f İljđdž!f Ö5 II Äljhu! Ö!Gdz!f CfpÜf İİZ

~ 96 ~

❖ :FřĚFk :hzeřpqlle A9FřĚ

Il Ljhu " Ůhu u!GhuĀ LJfřpödz!f U'2D ĨŹ IlĀLjhu! Ö!Gdz!f ČřpŮf ĨŹ z5fĀo!f 2λD YĀuĀdz! GljIöhuŮK ýŮP Ljdž Ğnj! GljřöŮoK řzhuĀ KĜžĀŹdz!f yŏžŋ! Ifřa# IzĜđk lú! GljđžřpPk lžhuĀ " – řŹödz ř!Ĝ#Ā – řöšö2!f řödzljk!f Ā řöŮs!f :Ğnjljdz 2#Rlj NřĜklj!f Ljdž řŹdzŋ ř!q ýĀřĀ!f Ljdž Glj#dzk ř!ř2ř!f KĜöu2s! Glj2ĜhuKpQ Ā řöŮs!f Il Ljhu! Ö!Gdz!f ČřpŮf ĨŹ řöĀljzdz!fĀ řöřĜdz!f z5fĀo!f 2öłak řĀŋĀ LJZ ř!ř2ř!f NřĜklj K5ř# - řödzŋjŮ řöšöUĀ!f KĜöĀklž!f 2Źkřdz Ö5 LJđŹdzĜz!f ř!ř2řQ ř!q řŋöklj!f lřŋŋ ĀzzljĀ Ůřöšö2!f řödzljk!fĀ .ŮĞŋljhu DžŋjsřĜUĀ řöřak Ö5 Džŋjkö2o Ā ŮřdzŮljdz!f 2 řřŋŋđ řöloK Ö5 DžŋjsřĜUĀ LJđŹdzĜz!f KĜhĜŋQ DžUzdž LJĐ GljŮoŮ řöĀljzdz!fĀ řöřĜdz!f z5fĀo!f GljřöŮoK ýŮP LjdžĀ řhu Ĝdz ýŮP Ljdž - ř Ğřřř Il Ğljŋjs 2řŮ ř25 Ljdž 2Źkřö z5fĀo!f 2öłak LJĐ ÖljžöĜdz řŋŋĀ z5fĀo!f lřŋŋ ĨŹ ř5fĀdzhu KljĜ# řloK ř!řđdz!f ýřp Ljdž řhuŮdz!f z5fĀo!f Il Źk LJĐĀ ŮĜöĀljzdz DžŋjzösoK Džkös LJĀ2řc Ĝđđ ĞöřĜdz LJĀzsoř .Ğnj! DžŋjřŮĀ Ljdž řöekĀ řsŹkřdz!f DžŋjkĜöŋĞo Izřřř Ğnjljđ Ůřöŋ Ö!Gdz z#2dzhu yřdzkk ř!ř2ř!f ýořdz ř!řđdz!f LJđhu GljŮoŮ řl5 Ö!Gdz!f ČřpŮ! řhu lLj!GhuĀ - .Ĝökr Ğŋjkř2Ĝdzłk lQ ýöĀdzk ĨŹ Izřřř ĞnjljđĀ ŮĞŋřŮĜřlj 2öř ýř2zö řř Ů2ĜŮ řřo řđ řŋŋřĀdz ĨŹ z5fĀo!f LJđhuĜdz řřöŮĀ řřŮZ Il Ğljŋŋ ŋljđ ŮoŮlj5 ŋŮŹŹ z5fĀo!f 2öłakĀ Ö!Gdz!f ČřpŮf ř Pö Ĝdzös Ĝđđ - ČřpŮf řřöž Ö!Ĝk!GhuĀ ŋřřřđ Ljdž řřž Ĝdzř# řhu lLjdz řŋ2řhu řzsořdz ýdzĜz!f LJĜ# Ĝdzř# ŋljđ řö Ö!Gdz!f ČřpŮfĀ .ř!řđdz!f Ö!Gdz!f

خاتمة

ÜYfÄljð Ü 2ð2Gzk Ljdž 25fÄo!Ghu fHžkdž!f ʈGŀlj!f Ljdž 2ðλ#ü! t2ʈk!fÄ f!f2p!f ljrNj ýŭP Ljdž Ljðhuk p! CfÄl ÜKljG# f!lðdž ĭð fðpÄp2dž lðGð2 ĭž lðZGldž!f Yð!GŀŬf DžNjd 25fÄo!f Ljd q!qKðð2Ulj YðD Õ5 ÕhGñðŬf lðGñkŬf Õ5 fð2Tʈ!f p2fÄdž!f Cfðð ĭž GNj2ðλak ýŭP Ljdž ĭ!RÄ fðZGðžkñq Äð fðpG Tkpq Gñjorljðž! GðžðŬl GðžGŬlj Kŀhʈ Ä Gñjʈ f!lðdž!f KðžkNjð Gðž fR35 ÜGñj! Õ!Gðž!f CfðŬf ĭž 2λðð Gðž ÄñjÄ LjGðoŬf l2ʈlðž!f Gñj5fðNjŬ GñjðlðokÄ GNj2GNjð2qÄ Gñjðžp!k ĭ!q Gðžko ĭ!R ĭðððl fðžðŬl!fÄ f!pGz!f fð2ʈŬ!Ghu fðpGðž!f CfÄl 25fÄo!f LJŬ Üä2PD fñjñ Ljdž fðNjðdž!f fðžGz!f pðŬ! GñjʈñÄ GñjUðskoqÄ Üfñjñ Ljdž lÄñ2dž!fÄ fRñj Kðžðp!f Äð Kñkñkñk!f lðÄñÄ fð2Tʈ!f p2fÄdž!f Cfðð LjðlðkÄ y52 Õ5 Gñhñ LjÄ+kñ fðÄljzðž!f Äð Džñjžññð Gðžðž 2ðž T ʈl!h Ä!Ä ýðžGz!f fðTðžðž!f 2Ä2U!f Ljðlðk Õ5 DžNjGŀk Gðž Üf!lðdž!f fñl!Ghu . Gñjðž Uðso!fÄ Džñjñ Tŀljðž ĭ!lðžk!f LjÄpñkñð

Ljdž GNjŀljðð2 Gðž# ÜGñj! fðhñl YljfÄñ pÄñÄ Õ5ljðŬ fRñj Lj#! 25fÄo!f KððhGñðq ýλðð lð2#R tñl Gðž ý# Õ5 f!pž pÄñÄ Džpž Äð Ü25fÄo!f Oŀljðž! DžðŬl DžGŬlj! f!lðdž!f YGñkq Džpž! CfÄl ĭ!R pÄžðÄ f!f2p!f ýŭP ĭðððl Gžhʈ fRñjÄ (.....Üfñf2l!f Üfð TPT ýðžfÄž) ä2PŬf ýðžfÄž!f Uʈh ýPpñ Äð Gñjorljðž fð2ʈ ŭ!q ĭððð Gðžðž ĭ!ÄŬf fñ2pñ!Ghu LjðsoÄdž!f Cfðð äÄkñdž ĭž Gñhñ 2λðð 25fÄo!f Õ!žz!f ä2žðž!f ĭ!q tñžkk fðhGñðŬf Äð fðhñl!f 2GñŬf ljrñjÄ ÜÕ!Gðž!f Gñjffðð ĭž 2λððl Õ!Gñ!GñÄ Üf!lðdž!f fðpÄp2dž Uðso!f Ljðž . 25fÄo!f YfÄljð yðžñh

l2pp Õ5 f!Äp!f Nð!q 2UljK5 22ʈ ý# 2Ulj fñjñ 2ŭkPžh 2ðkPð CfðŬf DžÄñjðž Ljðh ýÄl!f Lj#ðžð Nljð Gðž# Gðžð ÜððÄl!f ýPp!f lðGð2 Õ5 fðžNjGŀdž!fÄ Yff2ur!f fðð Tσ y52! lððñ fð!Gðž NfGñlj tðlðk ĭž f!lðdž!f l2pp) fð!Gz!fÄ (2ð!G+k!f ĭljððh NfGñlj!f tðlðk) lCðs#!f :GðžñjÄ LjðkñjñÄ Ljdž Nð!q 2UljK5 Ljð2ðlðž!f fF5 .(l2ʈlðž!f 2fðNjŬf 3Äñh ĭž f!lðdž!f

fðpG Tkpq f!lðdž ĭð Õ5 YÄlj DžNjd Ljd pñlj Gðž# 2ððGðž lðž! G!5Ä ĭ!R Ä YfÄljð lðž ĭ!q CfðŬf 2lj TðÄ l2ð2!f ýλðð Gðž# Üfð!Gðž Kf2Tððž ýŭP Ljdž Kŀljðdž!f Cfðð Ljž 2hžk lðð lð2Gñkžžh Õ!Gðž!f CfðŬf ÄñjÄ ýðžfÄž!f Ljdž fZÄðñðžh 2λðð lð2Äpñ 2ðPŬf fRñj ÜfððkPðž fðTljð Ljdž KðžUljðž!f Nñh DžÄk Gðž! fðlGŀŬf .Njdž+ok Õk!f fðlj!fÄ fð2fðŬf fððP!f!f

LjÄ2ðlðž!f Lj!ðð Ä! fRq tðlðk Ŭ fRñjÄ fðpG TkpŬf Kŀljðdž!f Džðð!k Õ5 2ðh# 2ÄpÄ fððžNjd Õ!Gðž!f CfðŬ!Ä .fðpñ CfðŬf Σžk Õk!f Kf2Tððž!fÄ 2ððGðž!f Gñlñljð 2ððkPq

KðpÄŬf DžUðž Õ5 Σžžð Ljd pñŬ ĭ2Ulj!f NñhLjGñ Ljdž Õ!Gðž!f CfðŬf ĭž GNj2ðλakÄ 25fÄo!f Ljž fðpñ!f fððžlj!fÄ fðŭs!f ĭljñ" f!lðdž GñpñÄ fðo ÜfTGP!f Äð fððžÄðž!f fð2Fžñ!f f!lðdž!f ýP!f GñjzðÄ Äð fðpGðž!f CfÄl 25fÄo!f YfÄljð Uʈh tñʈk fð2Fžñ!f f!lðdž!f ýGñðž# " -fðððž f!G#Ä— fðso2!f

Džōl'ŋ!f'Ā ŌōσΤ!f lǝǝlǝzdzhu ýĠz5Ā Ōlōlō DžĠUlj pĀñĀ DžpZ ĀNj Ōlōhσk!f YljĠŋ!f Nŋl#zō ŪĠdž LJ#! ŪtōĀljzdz!f
 LJĀp tōf'ĀTZ tIō2Ūh Ōljdzk z5fĀσ!Ġ5 ŪĠŋjġ# LJ#k Dž! LJq tō2f'zŋ!f KĠlǝdz!f Yl'σD Ō5 Ġdzko fRŋjĀ
 . II!R! 2ōōĠzdz ĀD pZfĀp lĠZf2dz
 pō2k tǝlǝdz ý# Īl'z5 ŪpZfĀpĀ ΣlD Īl'Z DžfĠp ýĠz5 z5fĀσ DžĠUlj yurĀ l2Ā2ur Ī!q 2ōPŪf Ō5 2ōTljĀ
 Ōljdz! t!pĠz!fĀ tōōσΤ!f 2ōōĠzdz!f 2ĠhukZŪf LJōzhu RPaKĀ yŋkk LJd Ġnj5fŋNjD tōlōkĀ ĠnjōĠĠ Ī!q ýĀTĀ!f
 .ā2PD tŋŋ LJdž tō2Tŋ!f ĠNjō2fĀdz Īl'Z Ū5ĠokĀ tŋŋ LJdž 2dzkǝ5 tǝĠ#dz Ġnjōp! LJĀ#k! z5fĀσ!f

:UWEPDZHE hDZEPF5

:hVCPYHE hX#HFG

Ü Ĩ!ÄÜf tzhv!f ÜYGZ5!f Ö5öUÄ!f zö5ok!f Yö!G!D -z5fÄö!Ghu I2fpÜf :pöžordž Kopdž 2T!f ÄhD -1

. 2012 Ü I2NjGI!f Ü2T!f!f Ä Yö2pko!f tñv2z!f tZÄdžndž!f

Ü I2NjGI!f Ü2T!f!f Ä Yö2pko!f tñv2z!f tZÄdžndž!f Ü2öžkdž!f Ĩ2fpÜf CfpÜf :pöžordž Kopdž 2T!f ÄhD -2

.2008

Ü tö2pLj#lÜf Ü Iöörñ!f tzdžñ!f 2fp ÜtöLjG!f tzhv!f Ü ÖdžöUlj!f I!Ä!f!f :pöžl pöžordž LJGZ!f 2ÄLp -3

. 2003

tzhv!f Ü töpö!f Özdžñ!f Yk#dž!f Ütö2Th!f p2fÄdž!f I2fpqÄ ÖdžöUlj!f I!Ä!f!f :2G53!f phZ Ölo!f -4

.1999 Ü2T!f - tö2pLj#lÜf ÜtöLjG!f

2T!f!f pöžöo!f 2fp ÜĨ!ÄÜf tzhv!f ÜKG#2T!f pfÄZ ĨZ Ij2!D Ä Ö!Gdž!f CfpÜf :pÄdžordž pöžordž Yö2P!f -5

.2010 ÜLj2Üf -LJGdžZ YözeÄk!f Ä

t!l!dž ÜtöLjG!f tzhv!f ÜYt5!Ghu 2hLj!f Ä CfpÜf Džölk U!2xÜ Ö!Gdž!f ýö!ok!f :pÄdžordž I2džö Ĩpöhu2!f -6

.2011 ÜLj2Üf -LJGdžZ YözeÄk!f Ä 2T!f!f 3f2Ä!f

- tö2pLj#lÜf Ü22Gzdž!f 2fp ÜĨ!ÄÜf tzhv!f ÜtöñGk!f ICG5!f y52! p!25Üf I2fpq :Ö!Z Ödž!f!f -7

.1970 Ü2T!f

ÜtöLjG!f tzhv!f ÜYGdžZÜfÄ I2fpÜf :2ÄT!f!f LJ!odž 2NjGZ Öh!G3!f Ä LJ!odž Ĩpnj2 O!G T Ĩ2džZ!f -8

.2008 ÜLJGdžZ YözeÄk!fÄ 2T!f!f ýf!fÄ 2fp

Ütö2Th!f p2fÄdž!f I2fpq Ö5 tñökf2k!f 2FöUÄ!f :Ljölö ΣGhuZ pfÄñ Ä Yf phZ Džñlj ĨÄfz!f -9

.2013 ÜLj2Üf -LJGdžZ YözeÄk!f Ä 2T!f!f tödž!f Ĩ2Ä2ö!f 2fp Ütöhu2z!f tzhv!f

Ä yözeÄk!f Ä 2T!f!f I2!öž!f 2fp ÜĨ!ÄÜf tzhv!f ÜI2öžT!f KGZÄ2T!f I2fpq :IpnGdž tö2z!f -10

.2012 ÜLJGdžZ ÜtZGhu!f

Ä 2T!f!f ýf!fÄ 2fp ÜĨ!ÄÜf tzhv!f ÜtöIöhu2k!f Ä tödž!f Σ!f!f tö!Gdž!f I2fpÜf :pöžöo p2!D Ö!z!f -11

.2010 ÜLj2Üf -LJGdžZ YözeÄk!f

ÜĨ!ÄÜf tzhv!f ÜYdžG#kdž Öñökf2k!f Nñlj2 ÄöLj Ütö2Th!f p2fÄdž!f I2fpq :Džö!p Ljhu pöžordž ÖljGZöo!f -12

.2008 Ü U!Gö2!f Ü2T!f!f LJG#öhu2!f

ýf!fÄ 2fp ÜĨ!ÄÜf tzhv!f Ü2FöUÄ!f Ä Kögödž!f Ä Kögö2Ulj!f I2fpÜf 2pGhu2 :Dž!Gp pöžordž ÖKÄ2!f -13

.2006 ÜLj2Üf -LJGdžZ Ü2T!f!f

Öljöpnädz! zfb üĩ!ÄÜf tzhv!f üGnjöžz tđ!Äz!f Kfzöak Ä tð2Th!f þzfÄdz!f Izfbq :LJGj j ĩÄjÄdz!f-14
.2014 ÜLJGdzZ ÜyðeÄk!f Ä 2Tlj!f

.2008 ÜLJGjhu! ÜyðeÄk!f Ä 2Tlj!f ÖljGjhu!f ýnjljdz!f zfb Ütð2Th!f þzfÄdz!f Izfbq :ýðGþ zhzh-15
ÜLjþ2Üf - LJGdzZ ÜyðeÄk!f Ä 2Tlj!f þðGor zfb Üt!l!G!f tzhv!f Ütð!Gdz!f IzfbÜf :ðžö! j zðG5 þfþor-16
.2008

ÜLjþ2Üf - LJGdzZ Ü2Tlj!f tðG!D zfb üĩ!ÄÜf tzhv!f Ütð2Th!f þzfÄdz!f Izfbq :ýTð5 t!j!j-17
.2008

ÜLJÄzeÄdz Ä LJÄ2Tlj 2þs!f zfb Üt!l!G!f tzhv!f Ütð!Gdz!f IzfbÜf KðG!G!D :ðž!Gp þðzordž t!j!Guror-18
.2011 ÜLJGdzZ

- LJGdzZ ÜyðeÄk!f Ä 2Tlj!f LJ2Njz zfb Ütð!G!f tzhv!f Ütð2Th!f þzfÄdz!f Izfbq :Ýf 2Tlj G!jor-19
.2009 ÜLjþ2Üf

z!ðdz!f zfb üĩ!ÄÜf tzhv!f Ütð2Th!f þzfÄdz!f Izfbq :t2P!f Y!Gþ LJð!Gð Ä þÄðzð ðžUðþ 2ðurP-20
.2007 -lj1427 ÜLjþ2Üf - LJGdzZ Ützhv!f Ä yðeÄk!f Ä 2Tlj!f

ÜLjþ2Üf - LJGdzZ Ütðþor!f YGkþ!f ðž!GZ üĩ!ÄÜf tzhv!f ÜýGdzZÜf KððpG!Tkp :Lj!or Oðž5 2þP-21
.2009

Öðž!GZ 2ðžkððž Ütð!Gdz!f IðþGordž!f 2ÄÜljðž LJðž Ö!Gdz!f C!pÜf :LJððžÜf þðzordž Ö!Gdzþ Ä ÖljGž!f þhZ LJþfþ-22
.2005 Σ2Gðž9 -8 Ö5 Ü2F!en!f - t!þ2Ä tðžGñ ÜKððÄþor!f Ä KððÜLjðž!f 2ðžkðž!f C!pÜf ýÄor Ö!Äþ

.2001 Ü t!ðžÜlj!p Ü ĩ2Äkljðž tðžGñ yñGððž Ü t!l!ðdz!f þG!Tkp Ö5 KfzurGordž :Öh2z!f t!ÄðPþ-23
Ü2Tðž - tðžþljþ!Üf Ütðh2z!f t!urñlj!f zfb Ütð!G!f tzhv!f ÜC!pÜf ðžö!K :þðzordž žð5Äk LJ!ordž!f þhZ-24
.1989

Öh2z!f yðžkñdz!f t!kþðž üĩ!ÄÜf tzhv!f Ül2T!Gdz!f tð!Gdz!f IzfbÜf :LJÄ2PD Ä þÄðzordž ðžGor!f l2Z-25
.2014 ÜLJGdzZ ÜyðeÄk!f Ä 2Tlj!f

Ül2ÄTljðž 2ðž 2ðk!ñGðž l2þRðž Üðžöð!k Ä ΣGop ÜtðpG!TkpÜf t!l!ðdz!f Ö!Gdz!f C!pÜf :ýþGZ ÖTZ-26
.2F!en!f - l2þ!h Ü2urðP þðzordž tðžGñ

Ü!Äljhu!f Izfbq Ö5 t!ðþor ðžöNjGsdž :YðUP!f 2ðžGZ Ä LJGðž2Z þðzordž þðzeÄ 2pG!f þhZ ðžözlj CžZ-27
.2Tlj!f t!lj LJÄþh Ü LJGdzZ ÜLJÄzeÄdz Ä LJÄ2Tlj tðþ!h!f zfb üĩ!ÄÜf tzhv!f

ÜÖñðk!2k!Üf Ö!Gdz!f C!pÜf Ä tð!l!ðdz!f tðžþÄor!f :ÖljfþnjTðž!f LJðorðT LJGðžðž Ä CžZ Y!GZ LJðor25-28
.2011 ÜLJGdzZ ÜyðeÄk!f Ä 2Tlj!f CðG!T!f zfb üĩ!ÄÜf tzhv!f

፡ ተጽፏል ፤ ይጻፈዋል

[illegible]

Ö!Gdz!f ýþönj!f zGökpQ ydz CfpÜf Kf2Tādz Ö5 Kf2özk!f zölak tlf2p :töhuNJR LJGdzor2!f þuZ LJhu-42
LJGdzZ šÄl Ö5 tñ2þdz!f KG#2T!f LJdz tLjöz t!Gor Ütö!Gdz!f šf2ÄÜf šÄl Ö5 tñ2þdz!f KGlādzöü!
IþGnjT KGuü5kdz ýGdz#k lÜ tdzpldz I2#Rdz Ü2009-2008 LJdz Ipkādz!f I2k5!f ýÜP tÖ!Gdz!f šf2ÄÜ!
.2012-2011 Ütñp2Ä ÜGhu2dz ýpTgp tzdžñ ÜšfÄlÜf tÖ!Gdz tTpk Ü2öök!f DzÄñZ Ö5 zökñGdz!f

Իլլձձի! Ի!Ը ԻլԶթ ՍծթԳ ԿթՍի Իլլձձի! Օ5 Իծիձձի! ԻշծիՍ Ա շծսօԿ! ԻթծԻ Ա ՇծՇԿ -43
 ՍԻԶԳԿ! Ա ԻձձԶ! ԿԶծթԿ! ԹթԻԹ! ԻԹԹծձ! Իծ!Աձլձ! ԿԲ ԻԶԿ! Ա ԻթթԿ! Կծիձ! ԻծԶԳԿ!
 -2009 ՍԶԳԿ! - ՏԹԶԶԱ ՍԻԶԿ Թծծծձ ԻձձԳ ՍծծԿ! ԶԱԱ Օ5 ՇծԿԿԶ ԻԶԹ Կծ! ԻԶԿԶ
 .2010

[illegible]

ተፈገጋሪ ህጋዊነቱን ማረጋገጥ የሚችል ጥያቄዎችን ያስተካክላል፡፡ ከዚህ በህግ ለሚገለጹት ሁሉ -46
 .1992 ህዝባዊነትን የሚጠበቅ ህግን ለማስፈጸም የሚችል ማረጋገጫ

Ütöpç TkpÜf tllādz!f Ö5 Ljōādzç!f ÇfpD İñz z5fÅo!f zAD :CÇōdz! ýÇuZp Å Çf2Njzef+dzÜG5 ýfÅñ-47
DžÄñZ Ö5 Öžöpçç=D zklGdz!f lþGnjT ýÖlj! tñdz+dž lZþRdz Ütñōdz -tōsō2!f tōdzlk!f Å tōñ5!f lljñ! tōljfpōdz tlfZp
.2014 -2013 i2 tLjōÜljþ tzdžñ Ütādzç ýGāzzD lZfpq f TPK Üzōōlk!

RĖPko Ą łopćTkpŲf łłłdžŲ! Ő!Gđž!f ČřpŲř DžŲŲk ŐS KĖđžĀŲžđž!f łpĀň ŽŲłłk :ĐĖTŽ ΣGŲZ-48
.2010 -2009 ŲłłpžĀ ŲĖGŲžđž łřTĖř łžđžĖ ŲžkłĖđž łĖłž Ųžđž žRłŲŲ! łĖŲ łłžř ŲKřžłł!

Ġnjlōlōk Ā tōpĠTkpŪf tllḍḍ!f Ō5 Ō!Ġḍ!f ĠfpŪf DžōIk Ā ZĀp :DžĠĀ Zōp LĴh Ā ZηĠNj ZĠpē īZḍz!f-49
Ō5 ΣljĠō! IpĠNjT ýōlj! tḍz#ḍz IZ#Rḍz Ūý#ljNj KĠsUljḍz! tōljŬĀ!f tllḍḍ!f t!Ġō tllfZp ŪtḍfĠk lḍ!f tḍzljḍ!

.2012-2011 Ūtḍz!f ŌzḍĠη!f z#Zḍ!f Ūtō!Ġḍz f TPK ŪZōōlk!f DžĀZ
ŪtōZTh!f pZfĀḍ!f ĠfpD īZē ĠNjZλD Ā z5fĀō!f DžUlj :ĠŪZ Ōḍzḍz ŪLjλoD ŌlōηZ ŪLjĠōs l Ōḍzḍz-50
ŪZōōlk!f DžĀZ Ō5 ΣljĠō! IpĠNjT ýōlj! IZ#Rḍz ŪtĀp DžZfZl!f -LJĀZĠNj Ōljh LJōĠḍz tllḍḍ t!Ġō tllfZp
.2014-2013 Ūtḍz!f ŌzḍĠη!f z#Zḍ!f

KĠllḍḍ! Ō!Ġḍ!f ĠfpŪf DžōIk Ō5 Ō!Ġḍ!f ýōlōk!f ZĀp :Ipōz l zZḍz Ā ZηĠNj Z TĠlj LĴh-51
ŪtĀp DžZfZl!f LJĀZĠNj Ōljh LJōĠḍz! tōZĠk!f Ā tōηĠkljŪf IpōĀ!f t!Ġō tllfZp ŪtōZfZēη!f tōpĠTkpŪf
Ūtḍz!f ŌzḍĠη!f z#Zḍ!f Ūtō!Ġḍz f TPK Zōōlk!f DžĀZ Ō5 ΣljĠō! IpĠNjT ýōlj! tḍz#ḍz IZ#Rḍz Ūtḍz
.2012-2011

Ō5 tōZTh!f pZfĀḍ!f ĠfpD īZē zōsōk!f ZλD :ŬhZē pĠz l ŪDžōZ# ŌljKĠsŪP ŪLjōp!f Z Tlj tljōZ5Āh-52
IpĠNjT ýōlj! tḍz#ḍz IZ#Rḍz Ū f ĠηZ - NĴKĠKTḍz Ā Σhη!f t#ZT t!Ġō tllfZp ŪtōpĠTkpŪf tllḍḍ!f
.2011 – 2010 Ūtḍz!f ŌzḍĠη!f z#Zḍ!f Ūtō!Ġḍz LMD ΣljĠō!

hĩĩgy ʌ ʌ hĩĩʊp̥sɔ̃dʒĩq ʌ hĩĩp̥æɾw ʌ hĩĩp̥n̥jɔ̃dʒw

İ DŽYİE KƏGİE Nj İ İFyİE !İyTİE YƏƏNj

- **h#İDŽ** - **ΣNjT** **İENjG** **uİZΘİİ** **αGΥ** **İyDŽFwİİ** **RİpDŽİİ**

[illegible]

إستثمار بحث حول تأثير الحوافز على الأداء المالي

፡፻፱፻፲፱ ፡ ፱፻፲፱

.θf25 ÖljG!nj!f Σ Gö!q

: I FGIIFU'IE qeqYā DžDž

.Džŭo' ÄŮfÄŮ!fÄh -

.Džŭσ'D ýGhu2p -

.+ljönj# ʊŭσT -

tōōzīz Uʹʒɛū DzʹRPkʷŭf z pɲjɪ tōɔl K GōzÄŭzdz ŭz lɔōzʷkʷŭf lɪɹŋj ĩ Ākɔk :huoŭŭŭ

2016_2015:huřyžFWllE huřzEllE

hŭĩTqI IIE I FDŽNj+yDŽIIE

:+h ᵐḠljǝž!f +hḡŋÜf DžGdžD (x) †đžŽ ywǺ ĩηzö

١٤١٥

24 : 2 d'Wille - 1

☐ Hlj 44 Ĩ!q38 LJöñ Gđž
 ☐ Hlj 38 Ĩ!q31 LJöñ Gđž
 ☐ Hlj 31 Ĩ!q24LJöñ Gđž
 :Džž - 2

2025 11 51

☐ tɬʲl̥51 ǎ!q̣44 LJöhu Ġdž

☐ WÄZkdž ☐ YZD :hŭ#əfyllə hulfθllə - 3

☐ 2λ#d56Ljdž

6 ǎ!q3Ljdž

3 ǎ!ǵ0 Lǵđž :ǔǵ2ǔǔǔ ǵǵY -4

Özdžň

İ ĄĴĴ

☐ ԾղԱճԶ : Ի շԵՐՊՈՒԷ ՆՅՆԻԷԶԺՆԷ - 5

.....ČNjZ#RĐ ĆZPĐ KŮĆŃ

.....-h2iunijle -6

№45000 Ĩ!q №35000 Ljžž №35000 Ĩ!q №20000 Ljžž :pWŨE njNj+ežž - 7

☐ 2λ#25 ʌp 45000

z5fÄo!f 2ðλdk †ð5ð† †52zdž Ĩ!q 2pnjð ĨR!f Ä ÖZÄuÄdž Ä Oð2T ý†T_{tu} I2GðzkĭŮf IjRNj †F_{tu}zk Äñ2Lj
: † ĞP!f ‖ðð2 LJZ 2h_{tu}zk Ök!f †LjĞP!f Ö5 (x) †džŮZ y_{tu}Äh ‖!R Ä ‖ÄLj_{tu}ð! Ö!Gðž!f Ğf_{tu}pŮf ĨŮZ

5žENjðž pĩ3 YqĭĞ	pĩ3 5žENjðž	5žENjðž YqĭĞ	5žENjðž h _{tu} Wp _{tu} qĞ h _{tu} U _{tu} 2Nj _{tu} ðž	5žENjðž	:h _{tu} #2Ůž
:h _{tu} ĩqFððDžĭž RððžENjðĭž					
					LJðŮdžĞž!f yñT _{tu} k Ä DžZp _{tu} †ĭĭdž!f DžÄĭk-1 .Džnj _{tu} k/2p _{tu} Ä Džnj _{tu} k/2Ğnjðž 2ðÄŮk! †ðpGðž!f z5fÄo!f _{tu}
					DžĞU _{tu} Lj ýdžTð LJð ĨŮZ †ĭĭdž!f † 2o _{tu} k-2 .Ğnj _{tu} LJðŮdžĞž!f yðdžñ †ðpGðž!f z5fÄo!f _{tu}
					.†h _{tu} ĭĭdž!f †ð!Gðž!f z5fÄo!f †ĭĭdž!f ÖLj _{tu} ĭdžk-3
					†oÄLjðždž!f †ðpGðž!f z5fÄo!f LJZ Öu _{tu} f2 Ğĭp-4 .Ö!
					Ö5 †ðpGðž!f z5fÄo!f O _{tu} Ljðž! 2ððĞzdž pñÄk-5 .Ğnj _{tu} ýdžZð Ök!f †ĭĭdž!f
					O _{tu} Ljðž Ö5 2ððĞzdž!f IjRNj †ĭĭdž!f yñkk -6 .†ðpGðž!f z5fÄo!f _{tu}
					yðž Ö! †džpĭdž!f †ðpGðž!f z5fÄo!f Yĭĭĭkk -7 .N _{tu} DžÄpð ĨR!f ýdžž!f †ðdž†
					O _{tu} Ljðž pLjZ LJðŮdžĞž!f KĞñĞo †ĭĭdž!f ÖZ/2k-8 .†ðpGðž!f z5fÄo!f _{tu}
					ICĞs†!f ΣĞĭp ĨŮZ †ðpGðž!f z5fÄo!f Y2Äk-9 .ýdžž!f Ö5
					Ö5 ÖFf _{tu} pð ĨŮZ †ðpGðž!f z5fÄo!f 2λdk-10 .ýdžž!f
:h _{tu} ĩNjððžDžĭž RððžENjðĭž					
					O _{tu} Ljðž! 2Ğðzdž Äñj ĨÄĭĭĭ!f Ğf _{tu} pŮf Džððĭk N _{tu} FĞĭkĭ-1 .†ðÄĭjzdž!f z5fÄo!f _{tu}
					f _{tu} pñ Džnjðž ýdžĞZ †ðÄĭjzdž!f z5fÄo!f ýλdžk-2

					. 11 kōŋĠkĠlĠq 1pĠōē!
					.tōzōŋTĠk KĠ5Ġēdž tĠlĠdž!f ŌlĠoĠjĠdžk - 3
					2#50 ŌlĠjēŋk tōĠĠjĠdž!f tōĠĠjĠzē!f z5fĠō!f tĠp-4 .ăzPĠ t5ōUĂ LĠZ tōŋ!f Ō5
					RĠPĠq Ō5 t#2ĠTĠdž!f tĠlĠjĠdž t 25 Ō! ŌĠkĠk -5 .KĠ2f2I!f
					Ġjē ŌlĠpZĠk Ġ tō5Ġ tōĠĠjĠdž!f KĠZō!f-6 .Ō!q tĠēĠĂdž!f ýĠdžZŪĠhu DžĠōI!f
					Ō! ΣōF2!f KĠōōŭT LĠdž Ġŋ U'ōĠ5k-7 .ŌFŪĂ LĠdž pōzō
					DĠNĠp LĠdž ĠĠdž!f LĠdž Džf2kōŪf Ġ zōpĠk!f-8 .ýdžz!f ŌlĠz5pĠ Ōk!f zĂdžŪf
					.ŌksōUĂ Ō5 zf2ĠkĠŪf Ġ LĠĠdžŪĠhu zēTĠ-9
					ĠlĠpĠăĠkĠdž LĠdž tōp2k Ġjē KĠTōk -10 .ĠjēZĠăĠkĠdž Ġ!q
: ĠFōōōōŋĠē bēqŪē					
					Ġjē ĠŋjĠĠdžfēk!q pōpĠk Ġjē 1zpĠp tĠlĠdž!f-1 .zōTĠ!făpđž!f
					KĠĠdžfēk!Ūf tŋŋfĂdž Ġjē 1zpĠp tĠlĠdž!f-2 .tŋĠĠsđž!f KĠhuĂō!f Ġ tĠōkĠdž!f
					Ă tōē!f tō!Ġz5!f ΣĠōp Ġjē 1zpĠp tĠlĠdž!f-3 .ĠŋjFfĠpăĠkĠdž
					Ġŋj2ŪĠPĠdž 1zfbq Ġjē 1zpĠp tĠlĠdž!f-4 .tZĂĠjĠdž!f tō52TĠdž!f
					.pōŋ Ō!Ġdž zē2džhu ýĠdžĠk tĠlĠdž!f-5
					ĠŋjĠf2ĠdžĠkĠq ýōĂdžk Ġjē 1zpĠp tĠlĠdž!f-6 .ĠōkŋR
					Ġjē pfĠĂz!făpđž t52zdž ĠŋjĠēdžēhu tĠlĠdž!f-7 .Ġŋjōp! 1z5Ăkđž!f KŋpĂŋĂdž!f

					.Gö!Gdž tñIk l dž t l l d d ž! f -8
					.t l l d d ž! tñP f b ý d ž f Ä z l u z l a k ö Ö!Gdž! f C f p Ū f -9

G l j ö ñ Z f Ä ñ P n k Ů L J D D z ð k p G ö l L J d ž Y ñ Ů l j K G o f z k p q Ä D K G d ž Ä ñ z d ž Ÿ D D z ð ö p! f R q

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....