

# منهجية تحضير البحث العلمي

## المرحلة الثانية

من الدورة التدريبية العليا الخامسة  
المؤهلة للترقية إلى الفئة الثانية  
لموظفي الفئة الثالثة الإداريين  
(دورة التميز والإبداع الإداري)

إعداد وتقديم  
جمال الزعيم المنجد  
مدير عام المعهد الوطني للإدارة  
أيلول 2018

# منهجية تحضير البحث العلمي

## الخطوة الأولى: ما على المداوم القيام به

- يملأ كل مداوم الاستمارة التي ستوزع على المداومين، يُحدّد فيها موضوعين لبحثه الذي ينوي صياغته باللغة العربية.

- تودع الاستمارة بعد ملئها لدى مسؤولة الدورة (الأستاذة حنان حجال)، عبر منسق/منسقة كل شعبة من الشعب الثماني، في الفترة الممتدة من يوم الأربعاء ١٢ أيلول إلى يوم الاثنين الأول من تشرين الأول ٢٠١٨ كحد أقصى.

- على كل مداوم أن يتناول إشكاليّة تربط مادة أو أكثر من مواد الدورة بعمل الإدارة التي ينتمي إليها، وذلك من أجل المساهمة في تحسين مستقبل هذه الإدارة في موضوع محدد.

- تقوم إدارة المعهد باختيار الموضوع الذي تراه مناسباً من بين الموضوعين المقترحين، ويُبلغ المداومون لائحة المواضيع المختارة قبل ١٠ تشرين الأول ٢٠١٨، كما يمكن أن ترفض الموضوعات التي لا تستوفي الشروط المطلوبة لتستبدل بموضوعات أخرى جديرة بطرحها في بحث علمي.

# تذكير بالمواد الأربع والعشرين للدورة

## ثانياً – محور الإدارة الاستراتيجية الحديثة

- التخطيط الاستراتيجي
- إدارة الجودة
- لغة الجسد
- القيادة الإدارية
- إدارة الموارد البشرية
- إدارة التغيير
- إدارة الأزمات
- تقييم الأداء
- الذكاء العاطفي
- التفاوض الفعال
- مهارات التعامل مع الآخرين في العمل
- مهارات إدارة الضغوط والغضب
- مهارات إدارة الوقت والاجتماعات

## أولاً – محور العلوم الإدارية والقانونية

- الوظيفة العامة في لبنان
- القانون الإداري العام
- القانون الإداري الخاص
- القضاء الإداري
- التنظيم الإداري في لبنان
- البلديات في لبنان
- تحديث القطاع العام
- صنع السياسات العامة
- إدارة التنمية المستدامة
- الصفقات العمومية
- المراسلات الإدارية

# منهجية تحضير البحث العلمي

## الخطوة الثانية: اختيار الموضوع

- أختار موضوعاً يهمني، أرتب به فعلاً، أفتخر بطرحه كي أصل به إلى نتائج جيدة
- أختار موضوعاً تتوفر فيه مراجع علمية ورقية وإلكترونية بأكثر من لغة
- أختار موضوعاً لم يسبق بحثه ويمكن أن أضيف من خلاله شيئاً علمياً جديداً ومفيداً
- أختار موضوعاً له إطار تخصصي واضح المعالم (قانون، إدارة أعمال، إدارة عامة، إدارة جودة)
- أختار موضوعاً محدداً، غير فضفاض، يمكن عرضه وتحليله والوصول فيه إلى نتائج واضحة
- أختار موضوعاً لا يعتمد على السرد والوصف وحسب، بل قابل للتحليل والمقارنة والقياس...
- أختار موضوعاً لا يوقعني في مطبات سياسية أو إدارية أو في معوقات علمية لا يمكن تخطيها
- أختار موضوعاً أستطيع معالجته في فترة زمنية محدودة وفي صفحات ورقية معدودة
- أختار موضوعاً يحتمل إجراء لقاءات ومقابلات شخصية يتفاعل معها الآخرون
- أختار موضوعاً أتمكن من خلاله تحضير استمارات لرصد آراء أكبر عدد ممكن من المهتمين
- أختار موضوعاً يمكن أن أضع له عنواناً موجزاً وجذاباً للقارئ ويدل بوضوح على مضمونه ❖
- أختار موضوعاً يمكنني من أن أكون مبتكراً، خلاقاً، مبدعاً... بكل ما للكلمة من معنى
- ❖ العنوان الطويل يجب أن يقسم على أكثر من سطر، وعلى كل سطر جملة مفيدة ومكتملة



# منهجية تحضير البحث العلمي

## الخطوة الثالثة: فهم ماهية البحث

- البحث هو عمل فكري مدوّن، يهتم بدراسة موضوع جديد، من خلال التركيز على العناصر الأساسية للخطة المبدئية التي حضرها الباحث، وتتم عبر تجميع الأفكار الأولية ثم ترتيبها وتنسيقها ومناقشتها وتحليلها والخروج منها بحلول وتوصيات، ضمن تبويب يحترم المعايير المتبعة في البحوث العلمية، من خلال منهجية واضحة هي بمثابة العمود الفقري للبحث.
- المنهجية العلمية هي أساس كل بحث، وتبدأ بقراءة المعلومات بعمق وتنظيمها ومناقشتها وتحليلها، بطريقة تمكن الباحث من الوصول إلى نتائج منطقية ومتراصة، يجيب من خلالها بوضوح على الإشكالية التي طرحها في مطلع بحثه (وسنرى بعد قليل أنواع المناهج البحثية).
- البحث الجيد هو الذي يُمكن القارئ من تقييم عمل الباحث في مختلف مفاصل بحثه، لا سيما في مسألة سعة أفقه في ربط الأفكار التي يوردها وإمكانياته التحليلية التي يفترض أن توصله إلى استخلاص النتائج العلمية الجديدة والمفيدة والموضوعية.

# منهجية تحضير البحث العلمي

## الخطوة الرابعة: البحث في ١٢ محطة

- القراءات الأولية
- إعداد خطة أو تصميم البحث
- جمع المصادر والمراجع
- جمع المادة العلمية من خلال: القراءة المعمّقة + التدوين + الاقتباس + تطوير الأفكار السابقة + إضافة مقاربات جديدة + اقتراح حلول مفيدة...
- صياغة البحث وفقاً لخطة معدّة مسبقاً يمكن أن تتطور تدريجياً
- فهرسة المراجع وتوثيقها (ترتب أبجدياً وبحسب النوعية واللغة)
- وضع الملاحق وترتيبها وترقيمها ترقيماً خاصاً
- طباعة البحث بطريقة احترافية
- الفهرست النهائي المفصل مع ترقيم الصفحات
- مراجعة البحث من قبل الباحث ومن قبل مختصين آخرين
- تنقيح البحث (وتصحيح المضمون والشكل: لغوياً وطباعياً)
- تجليد البحث بحسب المواصفات المطلوبة

# منهجية تحضير البحث العلمي

## الخطوة الخامسة: أقسام البحث

يتضمّن البحث عادةً:

- خطة أو تصميم البحث بشكل إجمالي، دون الدخول في التفاصيل والعناوين الفرعية.
- المقدمة: الإطار العام + الإشكالية + الفرضيات + الأهداف + المنهج + حدود البحث + المصاعب.
- التصميم العام من جزئين أو قسمين.
- التوصيات.
- الخاتمة.
- الملاحق.
- لائحة المراجع.
- الفهرست.

يلتزم الباحث بالمحافظة على التوازن المعقول والمقبول بين عناصر البحث، بحيث لا يخلُ بالتناسق والتوازن الشكلي والجوهري، فحجم المقدمة يجب أن يكون أقل من ١٠٪، والقسم الأول حوالي ٤٠٪، والقسم الثاني حوالي ٤٠٪، والخاتمة لا تتجاوز ١٠٪. فإذا كان البحث حوالي ٣٥ صفحة، فلا يجوز أن تتجاوز المقدمة صفحتان، والقسم الأول حوالي ١٥ صفحة، والقسم الثاني حوالي ١٥ صفحة، والخاتمة صفحتان على الأكثر، بالإضافة إلى المراجع والملاحق والفهرست...

# منهجية تحضير البحث العلمي

## الخطوة السادسة: المنهجية العلمية ١

بعد جمع المعلومات، ينصرف الباحث إلى صياغة ما يلي:

– **الإطار العام (CADRE GÉNÉRAL)** وهو عبارة عن مقدمة بسيطة لما سيتم تناوله في البحث.

– **الإشكالية/الإشكاليات (PROBLÉMATIQUES)** هي «فن طرح الأسئلة الذكية المترابطة»، بطريقة منطقية وممنهجة، حول الموضوع المختار، عبر الربط بين زاويتين أو أكثر، لتصبح مثار مناقشة للفرضيات، تمهيداً للوصول إلى الحلول المتوخاة التي لم يسبق النظر إليها بهذه الطريقة، ولم تسبق معالجتها بربط هذه الزوايا مجتمعة (زاوية ثابتة وزوايا متغيرة). والإشكالية ليست سؤالاً عادياً يستتبع جواباً عادياً أو إجابات بديهية، بل هي مجموعة مقاربات تُمهّد لمساحة من التفكير الخلاق وللمناقشة وجهات النظر المتعددة، ويُفترض أن تؤدي إلى حلول جديدة ومبتكرة حول موضوع محدد، ولكنه متداخل ومتشابك ويحتمل بعض التعقيدات.

– **الفرضية/الفرضيات (HYPOTHÈSES)** وهي تصور ذهني لتفسير واقعة أو مجموعة من الوقائع التي سبق أن تمت ملاحظتها، وتستخلص من نظريات سابقة أو من كتب وآراء العلماء، أو من خلال الحدث والتجربة الشخصية. وقد تستهدف الفرضية واقعة خاصة أو قطاعاً واسعاً.



# منهجية تحضير البحث العلمي

## الخطوة السادسة: المنهجية العلمية ٢

– **الأهداف (OBJECTIFS)** ونحدد فيها إلامَ يرمي البحث من تحقيق أهدافٍ محددة.

– **المناهج (MÉTHODOLOGIES) :**

أولاً – المنهج الوصفي (MÉTHODOLOGIE DESCRIPTIVE)

ثانياً – المنهج التحليلي (MÉTHODOLOGIE ANALYTIQUE)

ثالثاً – المنهج التجريبي (MÉTHODOLOGIE EXPÉRIMENTALE)

رابعاً – المنهج الاستنباطي (MÉTHODOLOGIE DÉDUCTIVE)

خامساً – المنهج الاستقصائي (MÉTODOLOGIE D'INVESTIGATION) ويركز على النوعية و/أو الكمية

سادساً – المنهج المقارن (MÉTHODOLOGIE COMPARATIVE)

وهناك مناهج بحثية أخرى، كالمناهج التاريخية، المنهج البنيوي (في الدراسات الأدبية واللغوية)، المنهج الوظيفي (في علم الاجتماع)، الخ. ويمكن اعتماد أكثر من منهج واحد في بحث واحد (مثلاً وصفي + تحليلي).

– **الحدود (LIMITES)** أي على ماذا يجب أن يقتصر البحث كي لا يتعدى الحدود المرسومة.

– **المصاعب (CONTRAINTES)** ويذكر فيها الباحث بواقعية وتجرد المصاعب التي اعترضته أثناء تحضيره بحث.

# منهجية تحضير البحث العلمي

## الخطوة السابعة: تبويب البحث

- الجزء الأول، الجزء الثاني...
- القسم الأول، القسم الثاني...
- الباب الأول، الباب الثاني...
- الفصل الأول، الفصل الثاني...
- المبحث الأول، المبحث الثاني...
- المطلب الأول، المطلب الثاني...
- الفرع الأول، الفرع الثاني...
- البند الأول، البند الثاني...
- أولاً، ثانياً، ثالثاً، رابعاً...
- ١، ٢، ٣، ٤...
- أ، ب، ج، د...
- الخ.

# منهجية تحضير البحث العلمي

## الخطوة الثامنة: الإشكالية

على الباحث أن ينظر إلى الزوايا الأساسية الست التالية التي تتمحور حول البحث:

- ما هي النقطة/النقاط التي لا تسير كما يجب في القضية المثارة؟
- ما هي النقطة/النقاط التي تنتظم وتسير كما يرام في القضية المثارة؟
- إذا أدخلنا عنصراً جديداً أو عناصر جديدة إلى القضية المثارة، ما الذي يمكن أن ينتج سلباً أو إيجاباً، كلياً أو جزئياً؟
- ما هي الروابط التي تجمع بين الأسئلة الثلاثة السابقة؟ وإلام يمكن أن تؤدي؟
- ما هي الأمور التي سبق أن طُرحت على بساط البحث في هذا الإطار؟ وما هي نتائجها؟
- هل يمكن للمقاربات الجديدة أن توصلنا إلى إجابات أو نتائج مسندة بطريقة منهجية وعلمية؟

من المهم جداً عدم الخروج عن الموضوع المطروح على بساط البحث عبر استطرادات يمكن أن تقلل من قيمة البحث ومن أهمية إشكاليته.

# منهجية تحضير البحث العلمي

## الخطوة الثامنة: مثال عن طرح الإشكالية

**الموضوع: التحولات الجديدة في سوق العمل اللبناني**

بعض الزوايا التي يمكن أن ينطلق الباحث منها في الموضوع المطروح ليصل إلى تحديد الإشكالية التي تهتمه وتفيد المجتمع:

- المنافسة غير المشروعة للعمال غير اللبنانيين.
- البطالة الفعلية والبطالة المقنعة، لا سيما لدى اليد العاملة الشابة.
- فعالية رقابة وزارة العمل على ما يحدث على أرض الواقع في الأعوام الأخيرة.
- هجرة الأدمغة من لبنان إلى دول الخليج والدول الأوروبية والولايات المتحدة وأميركا اللاتينية وكندا وأستراليا وأفريقيا.
- الدراسات الجامعية والشهادات التي يحصل عليها الطلاب اللبنانيون وعلاقتها بسوق العمل.
- جامعات ريادة الأعمال (UNIVERSITÉS ENTREPRENEURIALES) ودورها في تحسين فرص الخريجين في سوق العمل.
- الخ.



# منهجية تحضير البحث العلمي

## الخطوة التاسعة: الأسلوب واللغة

### على الباحث:

- أن يستخدم أسلوباً علمياً واضحاً وبسيطاً، سواءً في نوعية الألفاظ أو طبيعة الأسلوب أو وضوح الأفكار.
- أن يستخدم مصطلحات المادة والكلمات والتعابير الخاصة بها التي تختلف بمعانيها عن غيرها من الاختصاصات الأخرى.
- أن يتجنب استعمال العبارات التي تحتل التأويل، وأن يتوخى الدقة والتناسق والتناغم في عرض أفكاره، كي يتمكن من الوصول إلى أهدافه، بأسلوب واضح وسليم، وبلغة تخلو من الشوائب (همزة الوصل والفصل، الواو السائبة، الفصل بين بعض الكلمات «لا سيما» أو الوصل «لولا»...).
- أن يهتم بانتقاء جمل صحيحة وواضحة ومترابطة، وأن يركز على حسن استعمال النقاط والفواصل.
- أن ينسق جملة دون القفز من فكرة لأخرى عشوائياً، وألا ينتهي من المقطع إلا بعد اكتمال الفكرة، فالمقطع هو عبارة عن مجموعة من الجمل التي توضح الفكرة الأساسية.
- أن يدون أفكاره بموضوعية وتجرد في مختلف المواقف، بما فيها عندما ينتقد نظريات أو أفكار سابقة.

# منهجية تحضير البحث العلمي

## الخطوة العاشرة:

### ملخص عن الخطوات السابقة

الخطوات الخمس المتتالية التي لا بد منها في كل بحث:

أولاً – تحديد الموضوع بدقة ووضوح.

ثانياً – طرح الأسئلة التي تحيط بهذا الموضوع تحديداً.

ثالثاً – ربط هذه الأسئلة مع بعضها البعض، تمهيداً لتحديد الإشكالية وصياغتها.

في هذا الإطار، يجب على الباحث أن يطرح الأسئلة الستة التقليدية:

**QUOI? QUI? OÙ? QUAND? COMMENT? POURQUOI?**  
**WHAT? WHO/WHICH? WHERE? WHEN? HOW? WHY?**

رابعاً – وضع خطة منطقية وتسلسلية ومشوقة للبحث.

خامساً – البدء بصياغة البحث تدريجياً وفق منهجية واضحة للبحث العلمي.

# منهجية تحضير البحث العلمي

## الخطوة الحادية عشرة: المقدمة والخاتمة

– **المقدمة** هي مدخل كل بحث أو دراسة أو كتاب أو مقالة، إذ لا يمكننا الدخول إلى صلب الموضوع الرئيسي للبحث إلا من خلال هذا المدخل، ويمكن أن تتضمن المقدمة العناصر التالية:  
مدخل يؤرخ للموضوع، أهداف طرح الموضوع، تقسيم البحث والهدف من هذا التقسيم تحديداً، الإشكالية أو الإشكاليات المطروحة فيه، بعض التعاريف، المنهجية المتبعة، حدود البحث، الصعوبات التي واجهها الباحث، الخ.

– **الخاتمة** هي آخر مفصل أساسي من مفاصل البحث، وعلى الباحث أن يستثمرها بطريقة جيدة وخلاقة، ويمكن أن تتضمن الخاتمة العناصر التالية:  
ملخص سريع عن أهم ما تضمنه البحث، الإجابات العملية التي أفضى إليها البحث (وتحديداً عن الإشكالية أو الإشكاليات التي طرحها الباحث في المقدمة)، النتائج، الاقتراحات، التوصيات، الأسئلة التي لم يجب عليها البحث والتي تركت للمعالجة في أبحاث أخرى.

– **ملحوظة هامة جداً: المقدمة والخاتمة لا تكتبان إلا بعد الانتهاء من صياغة كامل البحث.**

# منهجية تحضير البحث العلمي

## الخطوة الثانية عشرة: ترتيب البحث

### LES 12 PRINCIPAUX ÉLÉMENTS D'UN MÉMOIRE

01. La couverture cartonnée.
02. La page de garde (les mêmes éléments que la couverture).
03. La page de dédicace.
04. La page des remerciements.
05. Le plan (Cadre général, problématique, hypothèses, objectifs, méthodologie, limites, contraintes).
06. L'introduction.
07. Le développement ou le contenu, souvent en 2 parties.
08. La conclusion.
09. La table des abréviations, le glossaire...
10. La bibliographie (mise thématiquement et en ordre alphabétique).
11. La table détaillée des matières avec la numérotation des pages.
12. Le résumé sur la couverture de dos ou la quatrième de couverture (Arabe / Français / Anglais).



# منهجية تحضير البحث العلمي

## معلومات ختامية

- حجم البحث المطلوب بين حوالي ٣٥ صفحة (ولا يهم إن كان أقل أو أكثر قليلاً).
- يودع المداوم مسؤولية الدورة نسختين ورقيتين من البحث.
- يلتزم المداوم، في مهلة أقصاها ٧ أيام بعد المناقشة القيام بالتنقيحات المطلوبة كاملةً، وإيداع أمانة مكتبة المعهد، نسخة مصححة مرفق بها قرص مدمج CD يتضمن البحث كاملاً بصيغتي WORD و PDF.
- يمكن للمعهد أن يقوم بنشر أي بحث دون الرجوع إلى صاحبه.
- تتم مناقشة كل بحث أمام لجنة تحددها إدارة المعهد، ويلتزم أعضاء اللجنة المناقشة بسرية المداولات.
- علامة البحث على خمسين علامة، والحد الأقصى للعلامة عادةً هو ٤٥.
- يمنع من مناقشة بحثه كل مداوم يتبين أنه قام باقتباس جملة أو مقطع أو مقاطع من مؤلف دون بيان ذلك تفصيلاً، باعتبار أنه يُسيء استعمال حقوق الملكية الفكرية ويخالف أصول الأمانة العلمية المتبعة (وهذا ما يسمى «سرقة أدبية»)، وتعتبر علامته صفراً على خمسين.



# منهجية تحضير البحث العلمي

## تذكير بالمحطات والمواعيد المفصليّة

- موعد إيداع استمارات اقتراح مواضيع الأبحاث: بين يوم الأربعاء ١٢ أيلول ويوم الاثنين ١ تشرين الأول ٢٠١٨، قبل الساعة الثالثة بعد الظهر.
- على الموضوعات المطروحة أن تكون عملية وهادفة، ولن يُقبل أيُّ موضوع سبق أن تمت معالجته سابقاً أو يعالج حالياً في مكان آخر (ولو من قبل الباحث نفسه).
- يتم الإيداع عبر كل منسق من منسقي الشعب الثماني.
- يتم الإيداع لدى مسؤولة الدورة الأستاذة حنان حجال.
- آخر موعد لإيداع كل بحث على نسختين: يوم الخميس ٢٧ كانون الأول ٢٠١٨.
- تبدأ المناقشات مع مطلع العام الجديد، وتستمر حتى نهاية مناقشة آخر بحث.
- استثنائياً ولدواعٍ خاصة (سفر، ولادة، مرض...)، يمكن أن يبدأ إيداع الأبحاث ومناقشتها ابتداءً من شهر تشرين الثاني.
- يتوقع أن تنتهي المناقشات أواخر شهر شباط ٢٠١٩.

❖ كل من يحتاج إلى معلومات إضافية في مسائل «منهجية البحث العلمي»، يمكن أن يلتقي المدير العام في مكتبه، بناءً على موعد مسبق عن طريق الأستاذة حنان حجال.

الدورة التدريبية العليا الخامسة  
المؤهلة للترقية إلى الفئة الثانية لموظفي الفئة الثالثة من الإداريين  
في الإدارات العامة كافة ومن يماثلهم في المؤسسات العامة  
والبلديات المشمولة بصلاحيات مجلس الخدمة المدنية  
بعيدا - لبنان

## العنوان التفصيلي للبحث:

مع عنوان فرعي إن اقتضى الأمر

بحث

في مادة:

إعداد وتقديم

المداوم (الاسم الثلاثي بحسب الهوية)

# الغلاف الأخير

## عنوان الرسالة

### الملفص

يطرح هذا البحث موضوع... إشكالية...

## TITRE du MÉMOIRE

### Résumé

Ce mémoire évoque le thème.... La problématique...

## TITLE in English

### Summary

This thesis brings up the theme of... The issue...

Mots-clés :

Keywords:



التعب في إتقان العلم مقدمة للراحة في إتقان العمل

إذا أردت أن تقوم بعملٍ متقنٍ دون تعبٍ يذكر  
عليك أن تتعب أولاً في تعلم إتقان هذا العمل

تعب العلم بداية يخفف عنك تعب العمل نهايةً

كلما تعبت في أوائل حياتك، ارتحت في أواخرها  
وكلما ارتحت في أوائل حياتك، تعبت في أواخرها

جمال

شكراً لحسن متابعتكم