



دليل

إعداد مذكرة التخرج (ماستر)

شعبة علوم التسيير

ملاحظة: تم تحيين هذا الدليل من طرف مجموعة من أساتذة قسم الطور الثاني للعمل به
بداية من السنة الجامعية 2023/2022

السنة الجامعية 2022/2023

تمهيد

تعتبر مذكرة الماستر عمل علمي يتمحور حول دراسة ظاهرة اقتصادية معينة على المستوى الجزئي أو على المستوى الكلي، والهدف منها هو اسقاط المعارف الأكاديمية التي حصلها الطالب طيلة مشواره الجامعي في كل من الميدان

العلمي والعملي، أين سيطبق الطالب ما تلقاه من معارف عند اختياره مجالاً محدداً للتوسع فيه بإنجازه لمذكرة نهاية الدراسة .

أهمية الدليل

تتمثل أهمية الدليل في الحرص على توحيد الطريقة المتبعة في إعداد الرسائل العلمية مما يسهل على الطالب عملية انجاز مذكرة التخرج دون أخطاء منهجية.

الهدف من الدليل

يهدف هذا الدليل إلى مساعدة طالب الماستر تخصص إدارة عمومية، على انجاز مذكرة الماستر بالاعتماد على المعايير المنهجية المتعارف عليها.

توجيهات عامة:

1- اختيار الموضوع: يعتبر اختيار الموضوع خطوة مهمة في انجاز مذكرة الماستر، فالموضوعات عادة لا تكشف عن نفسها بسهولة، ولكنها تظهر وتتضح عند قراءة الكثير في موضوع معين، كما أن الموضوع يجب أن يتميز بالجدية والأصالة.

ومن بين العوامل الأساسية الواجب مراعاتها في اختيار موضوع البحث ما يلي:

- ملائمة الموضوع المختار مع تخصص الطالب؛
- أخذ بعين الاعتبار الميولات الشخصية للطالب؛
- قابلية دراسة الموضوع في الجانب التطبيقي.

بعد مراعاة الطالب لمختلف العوامل السابقة لاختيار الموضوع، يتوضح للطالب أهم عناصر عنوان المذكرة، وغالبا ما تتكون من متغيرين اثنين أو أكثر، هما المتغير التابع و المتغير المستقل، مع إضافة الدراسة التطبيقية (دراسة حالة) التي سيتم اختيارها كميدان للدراسة.

ومن أمثلة العناوين التي يمكن أن تكون في موضوع بحث في علوم التسيير يمكن أن نقترح مفاتيح العناوين التالية:

- دور في حالة مؤسسة أو دراسة تقييمية استشرافية.....
- أثر في حالة
- (مدى) تأثير على حالة
- أهمية في حالة
- مساهمة في حالة
- تقييم في حالة
- تشخيص في حالة
- واقع تطبيق في حالة
- كفاءة في حالة
- محاولة نمذجة في حالة
- تطور في دراسة قياسية.....
- آثار متغيرات على حالة

2- **الإشكالية، الفرضيات والنتائج:** تقوم بعض الأبحاث على أساس وضع إشكالية وفرضيات، كما يجب على الطالب التأكد من النتائج التي توصل إليها، ذلك أن هذه النتائج هي الإضافة الفعلية والعلمية لصاحب الأطروحة.

3- **كتابة المذكرة:** يجب على طالب الماستر أن يعبر عن الأفكار بأسلوب واضح ومفهوم، مع تحري الدقة والمصادقية عند الاستشهاد بأعمال غيره (الالتزام بالأمانة العلمية).

4- **الالتزام بخطة المذكرة:** يتعين على الطالب احترام تسلسل خطة البحث بما يتلائم مع المنهج المحدد في المذكرة.

5- **مصادر الموضوع:** يتوجب على الطالب التنوع في المصادر المستخدمة في تحرير المذكرة كالكتب، الأطروحات، المقالات، الملتقيات.....

6- **الأخطاء الشائعة:** بعض الأخطاء التي يتوجب على الطالب تفاديها، ومن أمثلة ذلك:

- عدم ذكر المراجع والذي قد يؤدي إلى رفض المذكرة بإعتبارها سرقة علمية؛

- عدم تغطية متغيرات الدراسة بشكل متكافئ؛
 - تجنب كثرة الأخطاء الإملائية؛
 - تشخيص لظاهرة معينة أو توصيف لإستبيان دون تحليل حقيقي.
- مكونات المذكرة**

الجزء الأول:	يتعلق بالصفحات الأولى من المذكرة.
الجزء الثاني:	يتعلق بالمتن أي المقدمة، فصول المذكرة والخاتمة.
الجزء الثالث:	يتعلق بالجدول، الأشكال والصور، ترقيم صفحات المذكرة.
الجزء الرابع:	يتعلق بالمراجع والملاحق.
الجزء الخامس:	يتعلق بكيفية كتابة وتوثيق المراجع.
الجزء السادس:	توجيهات عامة حول طباعة المذكرة وتنظيمها.
الجزء السابع :	تقديم المذكرة أمام لجنة المناقشة.

الجزء الأول: الصفحات الأولى من المذكرة

صفحة الواجهة (Page de garde)	أنظر النموذج المرفق، وتكرر هذه الواجهة في صفحة عادية موالية.
صفحة التصريح (Declaration)	حسب النموذج المرفق، يصرح الطالب أنه يتحمل مسؤوليته العمل المقدم من حيث تحري الأمانة العلمية وتقديم عمل أصيل .
صفحة الملخص بلغة المذكرة	يتم تلخيص الفكرة الرئيسية التي يتمحور حولها موضوع المذكرة مع ذكر لأهم النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب التطبيقي يتم في نهايته ذكر الكلمات المفتاحية التي بنيت عليها المذكرة.
صفحة الملخص بلغة ثانية	يتم اعتماد ملخص ثاني بلغة مغايرة للغة البحث بحيث إذا كان البحث باللغة العربية: يتم اعتماد اللغة الفرنسية أو الانجليزية إذا كان البحث باللغة الفرنسية: يتم اعتماد اللغة العربية أو الانجليزية
صفحة الإهداء	تترك للطالب الحرية في تحرير الاهداء.
صفحة الشكر والتقدير	تترك للطالب الحرية في تحرير الشكر والتقدير لمن قدم له المساعدة في انجاز المذكرة.
صفحة قائمة الجداول	تدرج القائمة في صفحة مستقلة يتم فيها ترقيم صفحات الجداول متسلسلة حسب ورودها في المذكرة، كما يجب تحري السلامة في نقل الصفحات للعودة إليها من قبل قارئ العمل.
صفحة قائمة الأشكال	تدرج القائمة في صفحة مستقلة يتم فيها ترقيم صفحات الأشكال متسلسلة حسب ورودها في المذكرة، كما يجب تحري السلامة في نقل الصفحات للعودة إليها من قبل قارئ العمل.
صفحة قائمة الصور (إن وجدت)	تدرج القائمة في صفحة مستقلة يتم فيها ترقيم صفحات الصور متسلسلة حسب ورودها في المذكرة، كما يجب تحري السلامة في نقل الصفحات للعودة إليها من قبل قارئ العمل.
صفحة قائمة المختصرات	يجب أن تكون القائمة في صفحة مستقلة تحتوي المختصرات المستخدمة في متن المذكرة.
صفحة جدول المواد	يجب أن يكون جدول المواد في صفحة مستقلة، وتذكر أرقام صفحات مكونات الجدول حسب ورودها في المذكرة.

الجزء الثاني: المتن أي المقدمة، فصول المذكرة والخاتمة
مواصفات خطوط المتن والهوامش (كل الخطوط تكتب باللون الأسود)

الموضوع	نمط الخط	الحجم	نوع الخط	
توسيط	غامق	32	Simplified Arabic	عنوان الفصل في الصفحة الفاصلة
يمين	غامق	16	Simplified Arabic	عنوان المبحث
يمين	غامق	15	Simplified Arabic	عنوان المطلب.
كشيدة صغيرة	عادي	14	Simplified Arabic	المتن بالعربية.
كشيدة صغيرة	عادي	10	Simplified Arabic	الهوامش بالعربية.
كشيدة صغيرة	عادي	8	Times New Roman	الهوامش باللغة الأجنبية.
حسب موضعها	عادي	14	Simplified Arabic	الأرقام في المتن بالعربية
حسب موضعها	عادي	8	Simplified Arabic	الأرقام في الهامش بالعربية
حسب موضعها	عادي	10	Simplified Arabic	الأرقام في الجداول والأشكال بالعربية.
حسب موضعها	عادي	12	Simplified Arabic	الكتابة باللغة العربية في الأشكال و الجدول.
حسب موضعها	عادي	10	Times New Roman	الكتابة باللغة الأجنبية في الأشكال و الجدول.
توسيط	اسود غامق	12	Simplified Arabic	عناوين الجداول والأشكال بالعربية .
يمين	غامق لكلمة المصدر	11	Simplified Arabic	مصدر الأشكال والجدول بالعربية
يسار	غامق لكلمة Source	9	Times New Roman	مصدر الأشكال والجدول باللغة الأجنبية
يمين	بحسب منهجية التهميش	12	Simplified Arabic	الكتب والمراجع بالعربية في قائمة المراجع
يسار	بحسب طريقة التهميش المتبعة في الصفحات الموالية	10	Times New Roman	الكتب والمراجع باللغة الأجنبية في قائمة المراجع
يمين	غامق لعنوان الفصل والمبحث	12	Simplified Arabic	الفهرس الرئيسي .

يبدأ المتن عادة بتمهيد للفصل وينتهي بخاتمة متضمنة إستنتاجات أو توصيات، وتختلف عناوين وأجزاء هذه المذكرة باختلاف الموضوع والمنهجية، وعموما هذا الجزء تحت مسؤولية كل من الطالب والأستاذ المشرف.

1- كتابة وتحرير المقدمة: يكتب الطالب في حدود صفحة على الأقل مدخلا للموضوع أو تمهيدا قبل صياغة الإشكالية ومن المهم ربط متغيرات الدراسة ببعضها في المقدمة، بالانطلاق من الكل إلى الجزء في طرح موضوعه وصولا إلى الإشكالية.

تتكون المقدمة من العناصر التالية:

❖ **صياغة الإشكالية:** تعتبر الإشكالية تساؤل يطرحه الطالب بعد قراءات معمقة لدراسات سابقة واستقراء لواقع موضوع البحث.

ويمكن تقديم المثال التالي:

عنوان المذكرة: دور البنوك التجارية في تمويل التجارة الخارجية.

فهذه مشكلة تستوجب البحث عن هذا الدور، بإضافة إشكال معين أي تساؤل تصبح إشكالية كالتالي:

ما هو دور البنوك التجارية في تمويل التجارة الخارجية؟

فهنا نحن أمام متغيرين اثنين، متغير مستقل (البنوك التجارية، الفصل الأول، ومتغير تابع، الفصل الثاني، بالإضافة إلى فصل ثالث دراسة الحالة).

فالإشكالية = المشكلة أو الظاهرة + إشكال أو تساؤل.

وغالبا ما تكون الإشكالية لها علاقة وثيقة أو مباشرة مع العنوان، ولتسهيل مشكلة صياغة الإشكالية نضيف تساؤل معين للعنوان لتصبح إشكالية بدون تعقيدات.

مثال:

• ما مدى
• ما دور

- ما هو أثر.....
- ما تأثير.....
- كيف تؤثر.....
- ما مساهمة.....
- ما هو واقع.....
- ماهي أهمية.....
- ما علاقة.....
- كيف يتم تقييم.....
- كيف يتم تشخيص.....

- ❖ **الأسئلة الفرعية:** يتم صياغة الأسئلة الفرعية من التساؤل الرئيس للمذكرة مع مراعاة تغطية مختلف متغيرات الدراسة.
 - ❖ **الفرضيات:** هي بمثابة إجابات أولية احتمالية للإشكالية المطروحة، قد تحتل الصواب وقد تحتل الخطأ، ويتم التأكد منها من خلال إثباتها أو نفيها في الجانب التطبيقي ويشار إليها في الخاتمة العامة.
 - ❖ **أهمية الدراسة:** يتوجب على الطالب اظهار الأهمية العلمية والعملية للمذكرة.
 - ❖ **أهداف الدراسة:** هي النتائج المتوقع تحقيقها مع نهاية المذكرة.
 - ❖ **مبررات اختيار موضوع الدراسة:** الأسباب الموضوعية والعلمية التي أدت بالطالب لتناول هذا الموضوع دون غيره.
 - ❖ **حدود الدراسة:** على الطالب تبيان الحدود الزمنية، المكانية، والموضوعية.
 - ❖ **المنهج المستخدم:** لا بد أن يبين الطالب أي منهج اعتمده في كتابة المذكرة، وهل اعتمد منهجا واحدا أم منهجين، كما يبين الأدوات المستخدمة في كل منهج، وغالبا في علوم التسيير نعتد على المنهج الوصفي في الدراسة النظرية، ومنهج دراسة الحالة في الدراسة الميدانية، ونادرا ما نعتد على المنهج التاريخي في حالة استقراء المراحل التاريخية لظاهرة معينة، أو نعتد على المنهج القياسي أو الاحصائي لما تكون الدراسة قياسية
 - ❖ **الدراسات السابقة:** يتوجب على الطالب الإشارة للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات بحثه، بحيث يتناول في كل دراسة: اسم الباحث، عنوان الدراسة، السنة، الهدف من الدراسة مع ذكر أهم النتائج المتوصل إليها، مع توضيح سميات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
 - ❖ **صعوبات الدراسة:** إن وجدت.
 - ❖ **هيكل الدراسة:** هو تلخيص لخطة المذكرة في شكل مختصر في فقرة أو فقرتين، وكتوضيح يمكن الاستعانة بالمثال التالي:
- وللإجابة على الإشكالية المطروحة، حاولنا تقسيم الدراسة إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي، ويتعلق الفصل الأول بالإطار النظري لـ.... وانواع... في حين يتعلق الفصل الثاني بالإطار المفاهيمي لـ.... وطرق.... وخصائص...، هذا في الجانب النظري، أما في الجانب الميداني فتعلق بإسقاط الدراسة النظرية على دراسة حالة تتعلق بـ....
- 2- الخاتمة:** يتم في الخاتمة ذكر محصلة الدراسة وتكتب في ورقة مستقلة أين يتم الإشارة التساؤل الرئيس المطروح في المقدمة وبعدها يتم التطرق إلى:
- ❖ **النتائج المتعلقة بالدراسة النظرية:** يقوم الطالب بسررد لما توصل إليه من خلال الدراسة النظرية، وي طرحها في شكل عناصر متتابعة
 - ❖ **النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية:** هناك طريقتين لعرض النتائج النهائية، إما أن تذكر في شكل فقرات متتابعة حسب كل نتيجة، أو تذكر في شكل عناصر متتالية وهذا أفضل لكي يتم عرضها بشكل دقيق، كما أنه يجب على الطالب ذكر كل نتيجة ايجابية كانت أم سلبية.
 - ❖ **اختبار الفرضيات:** يتم التأكد منها في الخاتمة العامة بعد التعرف على النتائج المتوصل إليها.
 - ❖ **التوصيات:** هي بمثابة اقتراحات يقدمها الطالب، سواء للمؤسسة محل الدراسة، أو لمجموع المؤسسات في قطاع معين، أم لدولة ما أو لنظام اقتصادي معين.
 - ❖ **آفاق الدراسة:** يقوم الطالب باقتراح أبحاث أخرى تتعلق كمواضيع بحث مستقبلية لم يتم معالجتها في مذكرته.

الجزء الثالث: الجداول، الأشكال والصور، ترقيم المذكرة

يمكن أن تتخلل فصول المذكرة الجداول والأشكال، لذا ترقم عناوين الجداول، الأشكال والصور بتسلسل الذي وردت به في فصول المذكرة، كما قد تكون بعض الملاحق عبارة عن جداول، وفي هذه الحالة يفضل عدم وضعها في المتن.

يراعى عند إعداد الجداول والأشكال ما يلي:

- يكون عنوان الجدول وكذلك الشكل مختصرا وشاملا ويوضع فوق الجدول ويعطى رقما متسلسلا ويشار إلى مصدره أو مرجعه عند أسفل الجدول؛
- يجب كتابة معلومات المصدر كاملة بالنسبة للجداول، الأشكال، الصور حتى وان تم ذكره سابقا في متن المذكرة؛
- يمكن أن تتضمن الأشكال صورا ملونة في المذكرة.

❖ ترفيم المذكرة

- ترفيم المقدمة: يبدأ ترفيم المقدمة مباشرة برقم لاتيني 1، 2، ...، وهكذا حتى يصل الطالب إلى آخر صفحة في المذكرة وكل ما يسبق المقدمة يرقم بالحروف الهجائية (أ، ب، ت، ث، ج، ح، خ، د، ذ، ر...).
- فواصل الفصول: هي صفحات ضمن المذكرة، تشمل العناوين الرئيسية للفصول، وهي تسبق كل فصل مباشرة، وتكون بالعنوان الكبير للفصل، وإن شاء الطالب يضيف العناوين المتعلقة بالمباحث فقط، وذلك لتذكير القارئ بمحتوى الفصل من عناوين، ثم اعطاء المذكرة صبغة جمالية أكثر، هذه الصفحات التي تمثل فواصل الفصول تحسب كصفحات ضمن المذكرة لكن لا ترقم، أي لا تأخذ ترفيما مكتوبا على صفحة الفاصل.

الجزء الرابع: المراجع والملاحق

يلي خاتمة المذكرة قائمة المراجع التي تعتبر جزءا مهما من هذا العمل البحثي ثم الملاحق، وترقم صفحات قائمة المراجع والملاحق بالأرقام بالتسلسل الذي وردت به في المذكرة، وهذه القائمة تتضمن كافة المراجع التي استخدمها الطالب في مذكرته من مقالات علمية وكتب وأطروحات مرتبة ترتيبا هجائيا ومكتوبة حسب الطرق الأكاديمية المعتمدة كما هو موضح أسفله.

في نظام التوثيق يجب على الطالب مراعاة ما يلي:

- كتابة كلمة المراجع على صفحة جديدة في وسط الصفحة بحروف كبيرة؛
- كتابة المراجع التي ورد ذكرها في مذكرة التخرج فقط، ولا يتم كتابة أي مرجع لم يرد ذكره في متن المذكرة؛
- لا تؤخذ (ال) التعريف بعين الاعتبار عند ترتيب المراجع؛
- لا يتم كتابة الألقاب العلمية في عملية توثيق المراجع (مثل دكتور، أستاذ... الخ)؛
- في حالة تشابه في الحرف الأول ننظر إلى الحرف الثاني وهكذا عند عملية الترتيب؛
- لا تذكر الصفحة في نهاية كتابة المرجع؛
- تكتب المراجع في قائمة واحدة وترتب هجائيا حسب الحروف الهجائية للاسم الأخير للمؤلف أي اللقب العائلي؛
- يجب ذكر جميع أسماء المؤلفين المشتركين في المراجع، ولا يجوز استعمال اختصار وآخرون أو **et al.**
- تفصل أسماء المؤلفين بواسطة فواصل ويستخدم الحرف و أو كلمة **and** أو **et** حسب اللغة المستعملة، قبل كتابة اسم المؤلف الأخير وتنتهي بوضع فاصلة.

أنظر كيفية كتابة المراجع أسفله.

أما الملاحق تأتي في الأخير، وهي بمثابة صفحات أو وثائق رسمية، أو ميزات أو فواتير، أو إحصاءات وتقارير رسمية، استعان بها الطالب، أو اقتبس منها معلومات، بحيث لم يتسن للباحث إعادة كتابتها أو تحريرها كما هي في لب المذكرة، لأن ذلك سيخرج الطالب من الموضوع محل الدراسة، فيرقم الطالب هذه الملاحق حسب الاستعمال الأول لكل ملحق وهكذا، فاذا احتاج الطالب معلومة ما في بحثه من ملحق معين، فيكتب أو يقتبس تلك المعلومة ثم يكتب حرفيا أنظر الملحق رقم..... وترقم صفحات الملاحق كترقيم المذكرة.

الجزء الخامس: كيفية كتابة وتوثيق المراجع

❖ كيفية توثيق المراجع في الحاشية (التهميش)

يمثل الإحالة كل كلام أخذ من عند الغير، ويحال إلى أصحابه في شكل تهميش في أسفل الصفحة، (الأمانة العلمية)، ونشير هنا إلى أنه يجب على الطالب إحالة أي كلام مأخوذ من عند الغير إلى أصحابه، وإلا سيتم اعتباره كلاما للباحث نفسه.

وتنقسم الهوامش إلى قسمان، الهوامش التفسيرية، وتهميش المراجع.

1- الهوامش التفسيرية: هي عبارة عن مصطلحات أو ألفاظ غامضة أو مبهمة، بحيث لا يمكن للباحث أن يقوم بشرحها في محتوى البحث، لأنها قد تؤدي إلى تشعب الموضوع أو حتى إلى الخروج موضوع البحث، لذلك يشار إلى هذا المصطلح أو اللفظ الغامض برمز معين (* * # * - -)، ثم يتم تفسير ذلك المصطلح في مكان التهميش أسفل الصفحة.

2- تهميش المراجع: يتم تهميش المراجع أسفل كل صفحة، مع إعادة الترقيم من الرقم 01 في كل صفحة.

- يشار إلى المصادر في المتن بأرقام متسلسلة وتوضع بين قوسين إلى الأعلى مثل (1)، (2)، (3)، وتبين في أسفل كل صفحة حسب ورودها في المتن بغض النظر عن الترتيب الهجائي المراجع، ويبدأ الترقيم في الصفحة التالية من جديد بنفس الطريقة السالفة الذكر وهكذا في كل صفحة من صفحات المذكرة.

- تكتب عبارة المصدر نفسه، رقم الصفحة أو أرقام الصفحات، عندما تتوالى الإشارات إلى المصدر نفسه في الصفحة الواحدة، وفي حالة استعمال اللغة الأجنبية توضع عبارة **idem**

- في حالة ما تم الاستعانة بمصدر مرة أخرى في صفحات أخرى موالية فيذكر اسم المؤلف متبوع بعبارة المصدر سبق ذكره ثم رقم الصفحة أو أرقام الصفحات، وفي حالة استعمال اللغة الأجنبية توضع عبارة **op.cit.**

❖ كيفية كتابة المراجع

تختلف طريقة التهميش باختلاف المصدر الذي اعتمد عليه الطالب في اقتباس الأفكار أو المعلومات التي استعملها في المذكرة.

أ/ الكتب: يقوم الطالب بتوثيق المعلومات الخاصة بالكتاب في الهامش كما يلي:

اسم المؤلف، "عنوان الكتاب" (**en gras**)، ترجمة:، الجزء..، الطبعة، دار النشر، المدينة، البلد، السنة، ص.

- في حالة عدم وجود ترجمة للكتاب أو الجزء أو الطبعة فلا داعي لذكرها.

مثال توضيحي :

(1) إبراهيم بختي، "التجارة الإلكترونية: مفاهيم والتطبيق في المؤسسة"، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 20.

(2) أحمد بوراس والسعيد بريك، "أعمال الصيرفة الإلكترونية الأدوات والمخاطر"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2014، ص 30.

- أما إذا كان الكتاب قد كتب بلغة أجنبية في أصله وتمت ترجمته إلى اللغة العربية، فتوثيق المعلومات الخاصة به يكون في الهامش كما يلي: بعد ذكر رقم الإحالة نكتب اسم المؤلف الأصلي. عنوان الكتاب مترجماً، عبارة "ترجمة" مع ذكر اسم المترجم أو الهيئة المترجمة، ثم باقي المعلومات الخاصة بتهميش الكتاب المشار إليها أعلاه.

وكمثال توضيحي هنا نورد:

(1) بيكاريا تشيزاري، "الجرائم والعقوبات"، ترجمة يعقوب محمد حياتي، مؤسسة الكويت للتقديم العلمي، الكويت، 1985، ص 10.

- الإحالة إلى المرجع (المرجع نفسه، مرجع سابق): منهجياً لا يسمح بتكرار التهميش (كامل) عند الاقتباس من مرجع معين، لذلك في حالة الاقتباس من مرجع معين ثم الرجوع إليه فيما بعد، فعملية التهميش تخضع لمجموعة من القواعد وهي:

- في حالة استعمال أي مرجع لأول مرة، فيهمش المرجع بكامله كما ذكرنا سابقاً عن الكتاب.

- في حالة استعمال المرجع لأول مرة، ثم الرجوع إليه فيما بعد، بدون استعمال مراجع أخرى اطلاقاً، ففي هذه الحالة نكتب مباشرة: **المرجع نفسه، ص.**
مثال

(1) فريد النجار، "الاقتصاد الرقمي: الأنترنت وإعادة هيكلة الاستثمار والبورصات والبنوك الإلكترونية"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 10.
(2) المرجع نفسه، ص 15.

- باللغة الأجنبية نكتب: **IBID, p 10**، ومعناه المرجع نفسه، وهي ترجمة أو اختصار للمصطلح باللغة اللاتينية:

IBIDEM

- في حالة استعمال المرجع لأول مرة، ثم استعمال مراجع أخرى مهما كان نوعها، ثم الرجوع إلى المرجع الأول المذكور سالفاً، ففي هذه الحالة نكتب: اسم المؤلف، مرجع سابق، ص.
مثال

(1) فريد النجار، "الاقتصاد الرقمي: الأنترنت وإعادة هيكلة الاستثمار والبورصات والبنوك الإلكترونية"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 10.
(2) نجم عبود نجم، "الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات"، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 98.
(3) فريد النجار، مرجع سابق، ص 38.

وباللغة الأجنبية نكتب: **Hocine Belaajouz, Op-cit, P38.** ومعناها مرجع سابق ترجمة للكلمة

Opus Citateur

- في حالة وجود أكثر من كتاب لمؤلف ما، نكتب اسم المؤلف، "عنوان الكتاب"، مرجع سابق، ص. وهذا للتفرقة بين الكتابين للباحث.

ب/ المقالات

المقالات عبارة عن بحوث نشرت في مجلات أو دوريات، وفي جميع الأحوال تتمثل البيانات الأساسية التي توثق في الهامش فيما يلي: بعد ذكر رقم الإحالة، اسم ولقب كاتب المقال متبوعاً بفاصلة، عنوان المقال، اسم المجلة أو الدورية تحته خط، اسم الهيئة التي تصدر المجلة متبوعاً بفاصلة، العدد، المجلد، البلد، السنة، ورقم الصفحة أو الصفحات المقتبس منها.

مثال

(1) محمد زرقون وزينب شطبية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على رضا زبائن المؤسسة المصرفية الجزائرية - دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية في مدينة ورقلة، الجزائر، - **مجلة أداء المؤسسات الجزائرية**، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 3، الجزائر، 2013، ص.

ج/ المداخلات العلمية

قد يستعين الطالب بمداخلات علمية تم المشاركة بها كأوراق بحثية في ملتقيات أو أيام دراسية أو ندوات. فيقوم الطالب بتوثيقه من حيث ذكر المعلومات الخاصة بالمؤلف والمؤلف كما في المقال، لكن يضيف المعلومات التفصيلية الخاصة بالتظاهرة العلمية، والمثال التالي يوضح ذلك:

(1) يوسف بومدين، كمال مرشدي ورزق قطوش، "الصيرفة الإلكترونية في الجزائر: الأهمية، الواقع والتحديات"، الملتقى الدولي الخامس اتجاهات الدولية لإدارة السيولة وعصرنة وسائل الدفع- عوائق وتحديات-، المركز الجامعي خميس مليانة، 21 و22 أبريل 2016، الجزائر، ص

د/ المذكرات والأطروحات الجامعية

قد يستعين الطالب بمذكرة ماجستير، كما قد يستعين بأطروحة دكتوراه، فيتعين عليه أن يوثق المعلومات الخاصة بها كما يلي في هامش الصفحة: بعد ذكر رقم الإحالة يكتب اسم ولقب الطالب متبوعا بفاصلة، ثم عنوان المذكرة أو الأطروحة (En gras)، تحديد طبيعة البحث (ماجستير أو دكتوراه) متبوعا بفاصلة، اسم الجامعة أو مؤسسة التعليم العالي التي يتبعها الطالب متبوعا بفاصلة، اسم الكلية أو المعهد الذي نوقش البحث أمامه بعده فاصلة البلد وبعده بفاصلة، تاريخ المناقشة متبوعا بفاصلة، وأخيرا رقم الصفحة متبوعا بنقطة، والمثال التالي يوضح ذلك

(1) محمد الصالح قريشي، "تقييم أثر الاستثمار في تسيير الموارد البشرية على الأداء التنظيمي -دراسة حالة الفروع الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية-"، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2012، ص 252.

ه/ تهميش المرجع من الأنترنت

يخضع تهميش المرجع من الشبكة العنكبوتية إلى الشروط التالية:

- أن يكون الموقع الإلكتروني متخصص، وألا يكون منتدى؛
- يجب ذكر تاريخ وساعة دخول الموقع، لأن بعض المواقع الإلكترونية تغلق مستقبلا؛
- إذا وجد الطالب كل معلومات المرجع في الأنترنت فيكتب: كل معلومات المرجع، مع إضافة الموقع وتاريخ دخول صفحة الأنترنت.

مثال :

(1) www.univ-msila/sciences Eco, page, consultée le: .../.../... a

و/ التهميش (حالة خاصة)

عند استخدام برامج إحصائية مثلا نهمش كما يلي:

(1) من اعداد الطالب باستخدام برنامج

الجزء السادس: توجيهات عامة حول طباعة المذكرة وتنظيمها:

يجب على طالب الماستر عند طباعة مذكرته الحرص والتقيد بما يلي:

- 1- عنوان المذكرة محدد ومختصر ومناسب، ويكتب بخط غامق بنظ 20.
- 2- الملخص شامل يغطي الأهداف وأهم النتائج والكلمات الدالة، بلغة المذكرة ولغة أجنبية أخرى.
- 3- المقدمة مناسبة ومرتبطة منطقيا.
- 4- مشكلة الدراسة ودرجة أهمية وأهدافها والفروض محددة ومصاغة بوضوح.
- 5- إيلاء أهمية للدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث وشاملة وتغطي الأبحاث.
- 6- التحليلات الإحصائية مناسبة ودقيقة وكافية.
- 7- النتائج معروضة وفقا لأسئلة الدراسة أو الفروض، النتائج معروضة عرضا واضحا مفهوما.
- 8- الأشكال والجدول والصور ملائمة وشاملة ومكتملة.
- 9- مناقشة النتائج وتفسيرها (قورنت بالدراسات السابقة، تغطي جميع النتائج).
- 10- كفاية التوثيق العلمي، إتباع نظام موحد في كتابة المراجع وتنسيقها.
- 11- استخدام الأسلوب العلمي في كتابة أبحاث التخصص/ استخدام المصطلحات المتخصصة/ السلامة اللغوية/ أسلوب الكتابة مناسب ومباشر وبلغة سليمة، خالية من الأخطاء النحوية والإملائية والمطبعية.

- 12- لا يجوز استعمال ضمير المتكلم في المتن بل يستخدم ضمير الغائب، إلا في الإهداء والشكر والتقدير فقط، كما يجوز استعمال المبني للمجهول.
- 15- تقليل الاختصارات قدر الإمكان وعدم استخدامها إلا للضرورة، وتكتب عند ورودها لأول مرة كاملة ويوضع الاختصار بين هلالين، ثم يستخدم الاختصار فقط في المرات اللاحقة دون وضعه بين هلالين، على أن توضع في مقدمة المذكرة قائمة بالمختصرات الواردة فيها.
- 16- تبدأ عناوين المذكرة الرئيسية في صفحات جديدة ولا يجوز أن تبدأ في وسط الصفحة أو آخرها.
- 17- تكون المسافة بين السطور مسافة وربع (1.15).
- 18- تكون مسافة الهامش من جهة التجليد 3 سم على اليمين بالنسبة للمذكرات المحررة باللغة العربية وجهة اليسار للمحررة بالفرنسية، أما بقية الهوامش فتكون 2.5 سم.
- 19- يكتب عنوان الجدول، الشكل أو الرسم في الأعلى، وأن يكون العنوان معبرا عن المحتوى.
- 20- ترقم الجداول والأشكال والرسومات بشكل متسلسل لكل منها داخل المذكرة، ويجب أن تظهر الجداول والأشكال والرسومات مباشرة بعد ذكرها في المتن، ولا يجوز وضعها في نهاية المذكرة.
- 21- تستخدم الحروف العربية الأبجدية (أ، ب، ج...) لترقيم الصفحات التمهيدية إن كانت لغة البحث باللغة العربية وتبدأ بـ (A-B-C....) إن كانت اللغة الأجنبية هي لغة المذكرة، ويبدأ الترقيم باستخدام الأرقام من صفحة المقدمة، و يوضع الرقم أو الرمز في وسط أسفل الصفحة.

الجزء السابع: تقديم المذكرة أمام لجنة المناقشة:

تتلخص تقنيات تقديم المذكرة أمام لجنة المناقشة في النقاط أو العناصر التالية:

- (1) **الإعداد أو التحضير العلمي:** وهنا يقوم الطالب بمراجعة بحثه عدة مرات، بهدف تحضير نفسه علمياً، لكي يكون على استعداد للإجابة على كل سؤال يطرح له.
 - (2) **الإعداد الاجتماعي:** وهي عملية تهيئة ذهنية يقوم بها الطالب، لكي يكون مستعداً لكونه أمام لجنة المناقشة وأمام الحضور، وهو الذي يعرض بحثه، والباقي منهم من يسأل ومنهم من يستمع.
 - (3) **الإعداد النفسي:** وهي عملية تصور الطالب لإمكانية وجود أسئلة كثيرة ومتنوعة من طرف أعضاء لجنة المناقشة، أو حتى من الحضور خارج اللجنة أو من طرف مسؤولي المؤسسة محل الدراسة، وعليه فيجب على الطالب أن يوصي نفسه مسبقاً بعدم الملل وأن يتحلى بالصبر.
 - (4) **طبيعة الإجابة:** ينصح الطالب هنا بأن يخصص أوراقاً بيضاء، وعلى رأس كل ورقة يكتب الأسئلة الخاصة بكل مناقش في اللجنة، فيرتب الأسئلة حسب كل مناقش أو ممتحن، وخلال طرح الأسئلة يختار أياً منها سيجيب عليها لاحقاً، كما ينصح الطالب بأن يجيب فقط على الأسئلة التي هو على يقين من صحة إجابته عليها، إلا إذا أُلح المناقش على ضرورة إجابة سؤال معين.
 - (5) **حسن تحضير الملخص:** بعد افتتاح جلسة المناقشة من طرف رئيس الجلسة، يعطي للطالب من 15 إلى 20 دقيقة لعرض ملخص عن المذكرة، وهنا يجب على الطالب أن يتدرب على حسن عرض الملخص أمام الحضور وأمام اللجنة، وهذا الملخص يحتوي غالباً على ما يلي: (الواجهة، شكر وتقدير، مدخل للموضوع، طرح الإشكالية، الأسئلة الفرعية، الفرضيات، أسباب اختيار الموضوع، أهداف البحث، المنهج المستخدم، تقسيمات أو هيكل البحث، الخاتمة، النتائج، اختبار الفرضيات، الاقتراحات، التوصيات، وآفاق الدراسة).
- وتجدر الإشارة هنا أن على الطالب تقسيم الوقت الممنوح له على كل عنصر بالتساوي على ألا يزيد الوقت عن الوقت المحدد له.

صفحة الواجهة: Page de garde



مذكرة نهاية الدراسة

لنيل شهادة الماستر

تخصص : إدارة عمومية

الموضوع

.....

من إعداد الطالب(ة):

نوقشت يوم :

أمام أعضاء لجنة المناقشة :

الرئيس :

ممتحن 1:

ممتحن 2:

المشرف :

السنة الجامعية: 2023/2022



Mémoire de fin d'études

Pour l'obtention du diplôme de master

Option : Management public

Thème

.....

Présenté par :

Soutenu le :

Devant le jury :

Président :

Examineur 1 :

Examineur 2 :

Encadrant :

Année universitaire: 2022-2023

Declaracion صفحة التصريح

تخصص هذه الصفحة بأكملها لكتابة التصريح (حسب النموذج).

عموما يصرح الطالب أن عمله البحثي تحت مسؤوليته الكاملة وهو عمل غير مقدم سواء جزء منه أو كله لمؤسسات علمية أخرى لنيل شهادة أكاديمية.

Ecole Supérieure des Sciences de Gestion - Annaba

Formulaire de déclaration sur l'honneur

Relatif à l'engagement pour respecter les règles d'authenticité

scientifique dans l'élaboration d'un travail de recherche

Annexe de l'arrêté n°933 du 28 juillet 2016

Fixant les règles relatives à la prévention et la lutte contre le plagiat

Je soussigné :.....
Détenteur d'une carte d'étudiant N°.....délivrée
le..... Inscrit à : **L' E.S.S.G - Annaba**

Département deuxième cycle.

Et chargé de préparer un **mémoire de fin d'études** : **Master Management Public.**
Intitulé :

.....
.....
.....

Déclare sur l'honneur, à respecter les règles scientifiques, méthodologiques, et normes de déontologie professionnelle et de l'authenticité académique requise dans l'élaboration du projet de recherche suscité.

Annaba, le.....
Signature

صفحة الملخص

- تخصص هذه الصفحة بأكملها لكتابة الملخص باللغة العربية.
- تخصص صفحة أخرى لكتابة الملخص باللغة الفرنسية. (Résumé)
- تخصص صفحة أخيرة لكتابة الملخص باللغة الإنجليزية. (Abstract)

صفحة الإهداء

- تخصص هذه الصفحة بأكملها للإهداء.

صفحة الشكر والتقدير

- عموماً في هذه الصفحة يتم التنويه بمن أستعان بهم الطالب في إنجاز مذكرته.

صفحة قائمة الأشكال

- تخصص هذه الصفحة أو عدة صفحات بأكملها لقائمة الأشكال، كما يلي:
قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة

قائمة الصور

رقم الصورة	عنوان الصورة	رقم الصفحة

صفحة قائمة الجداول

- تخصص هذه الصفحة أو عدة صفحات بأكملها لقائمة الجداول، كما يلي:
قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة

صفحة قائمة المختصرات

- تخصص هذه الصفحة أو عدة صفحات بأكملها لقائمة المختصرات، كما يلي:
قائمة المختصرات

المختصر	معنى المختصر

صفحة جدول المواد

- تخصص هذه الصفحة أو عدة صفحات بأكملها لجدول المواد، كما يلي:
جدول المواد

الصفحة	المكونات
أ	التصريح
ب	ملخص باللغة العربية
ت	ملخص باللغة الفرنسية
ث	ملخص باللغة الإنجليزية.
ج	الإهداء
ح	التقديم والشكر

خ	قائمة الأشكال
د	قائمة الجداول
ذ	قائمة المختصرات والرموز
ر	جدول المواد
1-8	مقدمة
9	الفصل الأول ومكوناته
42	الفصل الثاني ومكوناته
60
80	الخاتمة
82	المراجع
85	الملاحق