

ديناميكية مفهوم «التقية المالية» في الخطاب التفاعلي للقيادة المدرسية:

تحليل خطابي نقدي في مدارس القطاع الخاص اللبناني

Financial Taqiyya Dynamics in Interactive School Leadership Discourse:

A Critical Discourse Analysis in Lebanese Private Schoolship



بقلم الدكتورة: إكرام محمود مشموشي

بروفسير اكرام مشموشي في التطوير المؤسساتي والتنمية المهنية

استاذة في كلية التربية الجامعة اللبنانية ورئيسة قسم العلوم التربوية فيها

Imachmouchi10@gmail.com

تاريخ الارسال: 2026 / 8 / 15 تاريخ القبول: 2026 / 8 / 25 تاريخ النشر: 2026 / 9 / 25

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الآليات الخطابية التي تعيد من خلالها القيادة المالية في المدارس الخاصة، في لبنان إنتاج القرار المالي الواحد بصيغ متعددة تبعاً للجهة المخاطبة : لجان الأهل، الهيئة التعليمية، ومديرية التعليم الخاص في وزارة التربية والتعليم العالي و اتحاد المدارس الخاصة وذلك عبر مفهوم «التقية المالية» بوصفه إطاراً تحليلياً إجرائياً

منزوع الدلالة العقدية. وتقدّم الدراسة إسهامًا نظريًا ومنهجيًا مزدوجًا: من جهة، تدمج تحليل الخطاب النقدي عند Fairclough ومقاربة الديكتيك في القيادة المالية لتحليل الممارسات الخطابية التي لا يفي بها التحليل النصي وحده؛ ومن جهة أخرى، تعيد قراءة هذه الآليات في ضوء نظرية Vergnaud (1996, 2006, 2011) و Pastré (2005, 2006, 2023) و Mayen (2006) لتكوّن مفهوم «المخطط المهني» (professionnel schème) الذي تحكمه ثوابت تنظيمية-فعلية (opérateurs invariants) تُكتسب بالممارسة المتكررة في سياقات العمل المالي المدرسي. ويُضاف إلى هذا الإطار نموذج EPR لدى Vinatier (2009)، الباحثة في مدرسة الديكتيك في اللغة الفرنسية، (الأبعاد الإبتيمية والبراغماتية والعلائقية) لتفسير كيف تُدار التفاعلات الخطابية معرفيًا ووظيفيًا وعلائقيًا.

اعتمدت الدراسة تصميمًا تفسيريًا نوعيًا يغلب عليه تحليل الخطاب النقدي، ضمن إطار نظري تكاملي يجمع الديكتيك في القيادة المالية التربوية (Vergnaud, Pastré, Mayen, Vinatier)، ونموذج EPR، وتحليل الخطاب النقدي، مع الاستعانة بنظريات مساندة محدودة (الاستعارة التصويرية عند Lakoff و Johnson، والشرعية التنظيمية عند Meyer و Rowan و Suchman) لتفسير بعض الأبعاد الثانوية. وتكوّن corpus الدراسة من 46 حدثًا خطابيًا حوارياً و128 حدثًا خطابياً نصياً، جُمعت بين عامي 2023 و2025 في أربعة مدارس في بيروت تضم كل واحدة كمتغير ثابت 900 طالب. وكشف التحليل عن ثماني آليات خطابية منتظمة في بنية هرمية من ثلاثة مستويات: إدارة المعرفة المالية، وإعادة بناء المعنى المالي، وإدارة الشرعية والثقة التنظيمية. وأظهرت القراءة من منظور الثوابت التنظيمية-الفعلية ونموذج EPR هيمنة البعدين البراغماتي والعلائقي في الأحداث الحوارية مع الأهالي والمعلمين (68%)، مقابل هيمنة البعد الإبتيمي في الخطاب الموجّه إلى الوزارة (57%)، بما يكشف عن «اختلال توازن تنظيمي» موجّه وظيفيًا لخدمة الآلية الخطابية ذاتها. كما أظهر التحليل الزمني تطور منظومة التقية المالية عبر ثلاث مراحل: تقية الفراغ القانوني (2023)، وتقية الاستباق التشريعي (2024)، وتقية الاستيلاء على لغة الشفافية (2025). وتخلص الدراسة إلى أن التقية المالية

ليست انحرافاً أخلاقياً فردياً، بل مخطط مهني ذو منطق داخلي متماسك يُكتسب بالممارسة، وتقدّم توصيات عملية لتعزيز الحوكمة المالية التربوية عبر تكوين قيادي يستهدف وعي المديرين بثوابتهم التنظيمية-الفعلية.

الكلمات المفتاحية: التقية المالية؛ الخطاب المالي؛ الثوابت التنظيمية-الفعلية؛ الديكتيك المهنية؛ المخطط المهني؛ نموذج EPR؛ تحليل الخطاب النقدي؛ الحوكمة المدرسية؛ المدارس الخاصة اللبنانية.

Abstract

This study analyzes the discursive mechanisms through which Lebanese private-school financial leaders re-produce a single financial decision in multiple versions depending on the addressee (parents' committees, teaching staff, and the Ministry of Education's Private Education Directorate), using "financial taqiyya" as a procedural, non-theological analytical construct. The study offers a twofold theoretical and methodological contribution: it integrates Fairclough's critical discourse analysis with professional didactics to analyze discursive practices that textual analysis alone cannot capture, and it re-reads these mechanisms through professional didactics (Pastré, Vergnaud, Mayen) as a professional scheme (schème) governed by operational invariants acquired through repeated practice in school financial contexts. The EPR model (Vinatier) is added to interpret how discursive interactions are managed epistemically, pragmatically, and relationally. Using a qualitatively-driven interpretive design and an integrative framework anchored in professional didactics, the EPR model, and critical discourse analysis, with limited auxiliary theories (conceptual metaphor theory and organizational legitimacy), the study analyzed a corpus of 46 dialogic and 128 textual discursive events collected between 2023 and 2025. Analysis identified eight discursive mechanisms organized in a three-level hierarchy: financial-knowledge management, meaning reconstruction, and legitimacy/trust management. The reading through operational invariants and the EPR model revealed that pragmatic and relational dimensions dominate dialogic events with parents and teachers (68%), whereas the epistemic dimension dominates discourse with the Ministry (57%), revealing a functionally-oriented

“organizational imbalance.” A diachronic analysis identified three stages: taqiyya of the legal vacuum (2023), taqiyya of legislative anticipation (2024), and taqiyya of appropriating transparency language (2025). The study concludes that financial taqiyya is a coherent professional scheme acquired through practice rather than an individual ethical deviation, and offers recommendations for strengthening educational financial governance through leadership training targeting managers’ awareness of their operational invariants.

Keywords: Financial taqiyya; financial discourse; operational invariants; professional didactics; professional scheme; EPR model; critical discourse analysis; school governance; Lebanese private schools.

المقدمة

تقوم الحوكمة المالية في المؤسسات التربوية، في صورتها المعيارية، على افتراض مفاده أن ازدياد الإفصاح عن المعلومات المالية يعني بالضرورة مزيداً من الشفافية والمساءلة والثقة (Brennan & Davies–Merkl, 2007, Suchman, 1995, Garcer & Mestry, 2025). غير أن الممارسة الفعلية للإدارة المدرسية في لبنان، خصوصاً في ظل الأزمة الاقتصادية الحادة التي بدأت عام 2019، تكشف مفارقة أكثر تعقيداً: القرار المالي الواحد، سواء تعلّق بزيادة الأقساط أو تحسين المعاشات أو توزيع المنح أو نتائج التدقيق المالي، لا يُقدّم بالصيغة نفسها لجميع المعنيين، بل يُعاد بناؤه خطابياً تبعاً للجهة المخاطبة. فالخطاب الموجّه إلى لجان الأهل يبرز أخلاقيات المحافظة على جودة التعليم، بينما يبرز الخطاب الموجّه إلى المعلمين العجز المالي واستمرارية المؤسسة، في حين يركز الخطاب الموجّه إلى مديرية التعليم الخاص على الامتثال القانوني الشكلي. هذا التعدد لا يعكس بالضرورة تضارباً في الوقائع المالية ذاتها، بل يكشف عن آليات خطابية يُعاد من خلالها تنظيم المعرفة المالية وإنتاج معناها وشرعيتها بحسب الجهة المخاطبة.

تكمّن مشكلة الدراسة في أن أدوات الرقابة والحوكمة المالية القائمة في قطاع التعليم الخاص اللبناني، كالقانون رقم 515 لعام 1996، صُمّمت لضبط مضمون القرار المالي ومطابقته للنص القانوني، لكنها لا تملك أدوات لضبط الخطاب الذي يُعاد من خلاله تفسير القرار وتبريره وعرضه بصيغ متعددة تبعاً للجهة المتلقية. وينتج عن هذه الفجوة أن القرار

تضيف هذه الدراسة إلى هذا التقاطع حقلاً ثالثاً لم توظف أدواته على هذا المستوى، هو الديكتيك المهني (Vergnaud & Mayen, 2006; Pastré, 2005, 2006)، بوصفه إطاراً يفسر كيف يطور المدير، عبر تكرار مواجهته لمواقف مالية متشابهة، «مخططاً» خطائياً (schème) يستدعيه تلقائياً كلما تعرّف إلى نوع الموقف الذي يواجهه، من دون أن يعني ذلك بالضرورة نية تضليلية مُبَيَّنة.

انطلاقاً مما تقدّم، نتطرق إشكالية البحث من السؤال الرئيس الآتي: كيف تُبنى الآليات الخطابية للتقية المالية، نصياً وتفاعلياً، في الخطاب المالي لمدير المدرسة الخاصة، وكيف تسهم في إعادة تشكيل المعرفة المالية وتبرير القرار المالي وإنتاج شرعيته، وما أثر ذلك في العدالة المالية والحوكمة والثقة داخل المؤسسة التربوية؟

أسئلة البحث

1. ما الآليات الخطابية الأكثر حضوراً في الخطاب المالي للقيادة المالية في المدارس الخاصة؟
2. كيف تختلف هذه الآليات باختلاف الجهة المخاطبة، وباختلاف الطبيعة النصية أو الحوارية للحدث الخطابي؟

المالي قد يكون مطابقاً للقانون شكلياً، بينما تبقى عملية إنتاج معناه وشرعيته أمام كل جمهور خاضعة لمنطق خطابي منفصل لا تلتقطه أدوات التدقيق المحاسبي أو المراجعة القانونية. والأخطر من ذلك أن هذا التفاوت الخطابي لا يظهر بوصفه ممارسة فردية معزولة لدى مدير بعينه، بل يتكرر بصيغ متقاربة عبر مديرين مختلفين لا يعرف بعضهم بعضاً، ما يرجّح أنه نتاج مخطط مهني (schème) مكتسب بالممارسة المتكررة لا مجرد أسلوب شخصي أو نية تضليلية فردية.

تكشف مراجعة الأدبيات وجود فجوة معرفية عند تقاطع ثلاثة حقول: الإدارة التربوية، والقيادة المالية، وتحليل الخطاب. فقد تناولت أدبيات الحوكمة العدالة المالية والمساءلة والإفصاح بوصفها إجراءات (Courtis, 2004; Rowan & Meyer, 1977; Mestry & Garcer, 2025)، بينما ركزت أدبيات تحليل الخطاب على علاقة اللغة بالسلطة وبناء الشرعية (Fairclough, 1995, 2003; Van Dijk, 2008)، من دون أن تتقاطع هذه الحقول بصورة كافية لتفسير الخطاب المالي المدرسي بوصفه ممارسة قيادية ممكنة للتقية المالية لا مجرد وسيلة نقل للمعلومة.

3. كيف يمكن قراءة هذه الآليات بوصفها مخططاً مهنيًا مكتسبًا بالممارسة وفق منظور الديدكتيك المهني؟
4. كيف تسهم هذه الآليات في إضفاء الشرعية على القرار المالي؟
5. كيف تطورت هذه الآليات في الخطاب العام (الصحافة) بين عامي 2023-2025 في ظل الأزمة الاقتصادية اللبنانية؟

حدود البحث

يقتصر مجال البحث على تَكوّن مفهوم «النقية» في الخطاب المالي المرتبط بالموازنات والأقساط والمنح والتدقيق المالي في المدارس الخاصة اللبنانية، من دون التطرق إلى الحكم على سلامة الإجراءات المحاسبية بذاتها. كما تتحدد حدود الدراسة بطبيعة تصميمها النوعي التفسيري، الذي يستهدف تعميمًا تحليليًا لا إحصائيًا.

أولاً : الإطار النظري والدراسات السابقة

من تحليل الخطاب النصي إلى تحليل الخطاب التفاعلي: الثوابت التنظيمية-

الفعلية ونموذج EPR

لا ينطلق تحليل الخطاب في هذه الدراسة من افتراض أن اللغة تعكس الواقع بصورة محايدة، بل من اعتبارها ممارسة اجتماعية

أهداف البحث

1. تحديد الآليات الخطابية الأكثر تكرارًا في الخطاب المالي للقيادة المالية في المدارس الخاصة اللبنانية.
2. بناء إطار تفسيري للآليات الخطابية للنقية المالية يجمع بين البعد النصي والبعد التفاعلي.
3. تطوير شبكة ترميز نوعية مزدوجة قابلة للتطبيق (مضموني-خطابي وتفاعلي).
4. تفسير علاقة هذه الآليات بالعدالة المالية والحوكمة والثقة المؤسسية.
5. رصد التطور الزمني لهذه الآليات في السياق اللبناني (2023-2025).

أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من إسهامه في سدّ فجوة

تسهم في إنتاج الواقع نفسه (Fairclough, 2003). ووفق هذا المنظور، لا تصبح الموازنة ممارسة اجتماعية بمجرد اعتمادها، بل عندما تُعرض وتُفسَّر وتُناقش وتُبرَّر أمام الجهات الرقابية الداخلية والخارجية المختلفة. غير أن هذا الخطاب لا يصدر في صيغة واحدة: فبعضه خطاب نصي أحادي الاتجاه (بيان، رسالة، تقرير) يخضع لأدوات التحليل النقدي للخطاب كما طوّرها Fairclough و Dijk Van، وبعضه الآخر خطاب حوارى تفاعلي (اجتماع فردي مع ولي أمر، اجتماع لجنة أهل، مقابلة، تفاوض مباشر) تتشكّل فيه المعرفة المالية وشرعيّتها تدريجيّاً عبر تبادل الأدوار الكلامية بين طرفين أو أكثر.

وهنا تبرز مساهمة مدرسة ديدكتيك اللغة الفرنسية (Didactique Professionnelle) التي أسّسها Gérard Vergnaud في تسعينيات القرن العشرين، وطوّرها Pierre Pastré و Patrick Mayen و Isabelle Vinatier من بعده، والتي تقدّم أدوات تحليلية لفهم كيف يكتسب المهنيون كفاءاتهم عبر الممارسة المتكررة في سياقات عمل محددة. وتقوم هذه المقاربة على مفهومين مركزيين: المخطط المهني (professionnel schème) والثوابت التنظيمية-الفعلية (invariants opératoires). فالمخطط المهني هو «كلية دينامية وظيفية وتنظيم ثابت للنشاط لفئة محددة من الوضعيات» (Pastré, 2005, p. 57; Pastré, 2023)، بينما الثوابت التنظيمية-الفعلية هي «المفاهيم-في-الفعل والنظريات-في-الفعل التي توجه الفعل وتسمح بتشخيص الوضعية واتخاذ القرار» (Vergnaud, 1996, p. 89; Vergnaud, 2011).

يتكوّن المخطط المهني من أربعة مكونات مترابطة: (1) الهدف (but) الذي يوجه الفعل، (2) قواعد الفعل (règles d'action) التي تنظّم السلوك، (3) الثوابت التنظيمية-الفعلية (invariants opératoires) التي تتجلى في المفاهيم والنظريات الضمنية التي يستند عليها المهني، و(4) إمكانات الاستدلال (inférences) التي تسمح بتكييف المخطط مع خصوصية كل وضعية (Vergnaud, 1996; Pastré et al., 2006). ومع تكرار مواجهة الوضعيات المتشابهة، تبدأ بعض القواعد بالاستقرار والتحول إلى ثوابت تنظيمية-فعلية تُستدعى تلقائياً من دون وعٍ كامل، وهو ما يفسّر التشابه الملحوظ في الممارسات بين مهنيين مختلفين يواجهون

فئات وضعيات متقاربة.

المالي، يتمثل في دقة الأرقام، ووضوح التصنيفات المحاسبية، وشفافية المعلومات المالية المعروضة.

وبضيف مفهوم الثوابت التنظيمية-الفعالية إلى تحليل «النقية» بُعدًا لا يلتقطه التحليل النصي وحده: فآلية «اختلاف الخطاب باختلاف الجهة» لا تظهر فقط في اختلاف المحتوى المعروض، بل تظهر أيضًا في اختلاف التشخيص الضمني للوضعيات، وفي اختلاف قواعد الفعل المُستدعاة، وفي اختلاف إمكانات الاستدلال. وبعبارة أخرى، فإن المخطط الخطابي لا يتحكم فقط في مضمون ما يُقال، بل يتحكم أيضًا في الطريقة التي يُشخّص بها المدير الوضعية المالية، وفي نوع العلاقة التي يُراد بناؤها مع كل جهة، وفي نوع المعرفة التي تُعتبر ذات صلة في كل سياق.

2. البعد البراغماتي (Pragmatique): يتعلق بالهدف الوظيفي أو الغرض من التفاعل. في السياق المالي، يتمثل في إقناع الجهة المخاطبة بقبول القرار، أو تمرير الموازنة، أو تبرير زيادة معينة.

3. البعد العلائقي (Relationnel): يتعلق بطبيعة العلاقة التي تُبنى أو تُحافظ عليها بين الأطراف المتفاعلة. في السياق المالي، يتمثل في الحفاظ على ثقة الأهل، أو تجنب صراع مفتوح مع المعلمين، أو إظهار الامتثال للوزارة.

نموذج EPR لدى Vinatier: الأبعاد الإبستمية والبراغماتية والعلائقية

ويسمح هذا النموذج بتحليل كيف يوازن المدير، في كل وضعية خطابية، بين هذه الأبعاد الثلاثة. فمثلاً، قد يُقدّم خطاب إلى الوزارة يهيمن عليه البعد الإبستيمي (أرقام دقيقة، تصنيفات قانونية)، بينما يُقدّم خطاب إلى الأهل يهيمن عليه البعد البراغماتي (إقناع، تبرير) والعلائقي (الحفاظ على الثقة). وهذا الاختلال في التوازن بين الأبعاد الثلاثة ليس عشوائياً، بل هو جزء من المخطط المهني للتقية المالية.

لتحليل البعد التفاعلي للخطاب المالي بشكل منهجي، تُدمج هذه الدراسة نموذج EPR الذي طوّره Vinatier لتحليل النشاط المهني في الوضعيات التفاعلية. ويقوم هذا النموذج على ثلاثة أبعاد متلازمة في أي فعل تواصل مهني:

طوّرت هذه الأدوات أصلاً لتحليل النشاط التعليمي الصفي (Vergnaud)،

1. البعد الإبستيمي (Épistémique):

يتعلق بالمعرفة والمحتوى المعرفي الذي يُنتج أو يُنقل في التفاعل. في السياق

المالية عند إدارة الخطاب المالي، عبر الانتقاء، أو إعادة التأطير، أو الإفصاح الجزئي، أو الحذف، أو تحويل المسؤولية، أو التبرير القيمي، أو لغة الضرورة، أو الاستعارة، بما يعيد تشكيل المعرفة المالية المقدمة للمتلقين وفقاً للسياق التنظيمي والجهة المخاطبة، ويؤثر في إدراك القرار المالي وشرعيته وعدالته. ويقنصر استعمال المفهوم على مستواه التحليلي والخطابي، ولا يحمل أي دلالة عقدية أو حكماً أخلاقياً مسبقاً على القيادة المالية؛ فمجرد اختلاف الخطاب باختلاف الجهة لا يكفي وحده للقول بوجود «نقية»، بل تبدأ النقية حين يتجاوز هذا الاختلاف مستوى الأسلوب إلى مستوى إعادة بناء تفسيرات متعارضة للقرار المالي ذاته.

ثانياً: الأطر النظرية والأدوات التحليلية المؤسسية

1. الديكتيك في المهن (Vergnaud, Mayen, Pastré): لتفسير تكون المخطط المهني والثوابت التنظيمية-الفعالية.

2. نموذج EPR (Vinatier): لتحليل الأبعاد الإبتيمية والبراغماتية والعلائقية في التفاعل الخطابي.

3. تحليل الخطاب النقدي

(1996, 2011, Pastré, 2005)، ثم امتد استعمالها إلى وضعيات مهنية أخرى، كعلاقة المرشدين التربويين بأولياء الأمور (Burdin, 2019)، وعلاقات تكوين الحقل المفاهيمي خلال الممارسة المهنية (Sy, 2022; al et Dejaegher, 2025; Lipp, 2025)، بما يبرر توظيفها هنا لتحليل تفاعل مدير المدرسة مع أولياء الأمور ولجان الأهل والهيئة التعليمية والمديرية بوصفه تفاعلاً مهنيًا من الطبيعة نفسها.

مثال توضيحي: عندما يواجه مدير المدرسة بنداً مالياً حساساً (مثل زيادة رواتب الإدارة العليا)، فإن الثابت التنظيمي-الفعلي الذي يستدعيه ليس مجرد قاعدة «أخف هذا البند»، بل هو مفهوم-في-الفعل أعمق: «قابلية البند لإعادة التصنيف ضمن فئة أوسع». وهذا المفهوم يتكوّن من خبرة متكررة في بنود مشابهة، ويُستدعى تلقائياً من دون تفكير واعٍ في كل مرة يظهر بند من النوع نفسه.

النقية المالية: التعريف الإجرائي والتأصيل النظري

يُعرّف مفهوم «النقية» في الخطاب المالي في هذه الدراسة تعريفاً إجرائياً بأنه مجموعة الآليات الخطابية التي يلجأ إليها أفراد القيادة

(Fairclough): لربط النص بالممارسة 2. تكون مفهوم «التقية» في الثوابت الخطابية والممارسة الاجتماعية، وتفسير

كيف تُمارس السلطة عبر تنظيم حدود القول.

4. نظرية الاستعارة التصويرية (Lakoff Johnson & 1980): لتفسير كيف تعيد صور النزيف المالي والمركب الواحد والعاصفة الاقتصادية تشكيل الإدراك الجماعي للأزمة (إطار مساند).

5. الشرعية التنظيمية (Meyer & Rowan, 1977; Suchman, 1995): لتفسير إنتاج شرعية ظرفية للقرار في مناقشة النتائج (إطار مساند).

1. تكامل الأطر النظرية

يجمع الإطار النظري لهذه الدراسة بين الديدكتيك المهنية (Pastré, Vergnaud, Mayen, Vinatier)، ونموذج EPR، والتحليل النقدي للخطاب، لتفسير كيف يُبنى النص، وكيف يُدار الحدث الحواري، وكيف يتعلم المدير إنتاج هذا الخطاب المتنوع بالممارسة. وتُستعان بنظريات مساندة محدودة (الاستعارة التصويرية، الشرعية التنظيمية) لتفسير أبعاد ثانوية في التحليل.

3. الوضعيات المهنية المؤدّة للثوابت التنظيمية-الفعلية

ملاحظة منهجية: تُحلّل كل وضعية عبر شبكة ترميز ثابتة من أربع فئات متسلسلة: الفعل المتكرر - المثال التطبيقي - تكون الثابت التنظيمي-الفعلي - القاعدة القانونية المؤطرة.

الوضعية الأولى: جمع المعطيات وبناء الموازنة

1. الفعل المتكرر: يبدأ إعداد الموازنة بجمع

معلومات النفقات والإيرادات والرواتب والتجهيزات والصيانة والمساعدات والأقساط والمشاريع المستجدة (مكننة، مختبرات علمية والكرونية). وتواجه القيادة المالية عددًا كبيرًا من المعطيات لا تحمل القيمة نفسها؛ فيتعلّم المدير والمسؤول المالي والناظر من الممارسة المكررة تحديد ما يُدرج، وكيف يُصنّف، وبأي درجة من التفصيل. فحين تظهر كلفة إضافية ناتجة عن نشاط معين، وبدل إدراجها بندًا مستقلًا قد يثير شكوك المدقق المالي، تُدمج ضمن بند أوسع، مثل «تطوير الخدمات التربوية».

2. مثال تطبيقي: في مدرسة رقم 1،

ظهرت كلفة صيانة الطاقة البديلة بقيمة 15,000 دولار أمريكي. وبدل إدراجها بندًا مستقلًا تحت «صيانة التجهيزات»، دُمجت ضمن بند «تطوير الخدمات التربوية» الذي شمل أيضًا شراء أجهزة حواسيب جديدة. وفي خطابها إلى لجنة الأهل، قدّمت المدرسة البند بوصفه «استثمارًا في البنية التحتية الرقمية للطلاب»، بينما في الموازنة

الرسمية قدّمته بوصفه «صيانة الشبكة الكهربائية، أضيف إلى أن المدرسة لم تصرّح للمديرة عن الطاقة البديلة».

3. تكوّن الثابت التنظيمي-الفعل:

يلتقط المدير مؤشرًا محددًا: هل البند، إذا عُرض منفردًا، سيثير سؤالًا عند المدقق المالي؟ ومن هذا الالتقاط يتكوّن مفهوم-في-الفعل هو «قابلية البند لإعادة التصنيف، أو التجرّعة». ومع تكرار نجاح هذا الإجراء في تمرير الموازنة من دون اعتراض، تستقر نظرية-في-الفعل مفادها: يمكن إعادة تنظيم البند المالي داخل فئة أوسع ما دام ذلك يجعل الموازنة أكثر قابلية للتقديم والتمرير (Vinatier & Récopé ; 2026, et Merri Silvain-Guiet, 2024).

4. القاعدة القانونية المؤطرة: يفرض القانون

515 أن تُبنى الموازنة على نموذج موحد، بحيث تشكّل الرواتب وملحقاتها 65% على الأقل من مجموع النفقات، وألا تتجاوز النفقات التشغيلية 35%. وتبقى إعادة التصنيف مشروعة ما دامت لا تُخلّ بهذه النسبة الإلزامية؛ وإلا تحولت إلى تحايل على نص أمر.

مطابقاً للواقع الفعلي للنفقة.

الوضعية الثالثة: بناء البدائل المالية

1. **الفعل المتكرر:** يبني المدير بدائل متعددة: زيادة القسط، تخفيض بعض النفقات، تأجيل مشروع، أو إعادة توزيع الموارد، وقد يعرض الزيادة تدريجياً لتقليل الاعتراض.

2. **مثال تطبيقي:** في مدرسة رقم 3، احتاجت الإدارة إلى زيادة إيراداتها بنسبة 40%. وقدمت ثلاثة بدائل: زيادة 15% مع خفض الأنشطة؛ زيادة 25% مع الحفاظ على الخدمات؛ أو زيادة 10% مع صندوق تبرعات اختياري. واختارت البديل الثالث الذي سمح بتحصيل مساهمات من 35% من الأهل.

3. **تكوّن الثابت التنظيمي-الفعلي:** يلتقط المدير حجم المقاومة المتوقعة، ويتكوّن مفهوم-في-الفعل «إمكان قبول البديل»، وتستقر نظرية أن البديل القابل للتنفيذ هو الذي يمكن تمريره وقبوله (al et Dejaegher, 2025).

4. **القاعدة القانونية المؤطرة:** تنص المادة 5 من القانون 515 على استيفاء القسط على ثلاث دفعات على الأقل،

الوضعية الثانية: تحليل الأرقام وتحديد الانحرافات

1. **الفعل المتكرر:** يقارن المدير بين النفقات والإيرادات، وبين الموازنة السابقة والجديدة، ويكتشف الزيادات والعجز. والمسألة لا تكمن في اكتشاف الانحراف بل في الدلالة التي يمنحها له قبل عرضه.

2. **مثال تطبيقي:** في مدرسة رقم 2، ارتفع بند «الأنشطة اللامنهجية» بنسبة 180% مقارنة بالسنة السابقة. وبدل عرض هذا الرقم كما هو، قُدّم إلى الأهل بوصفه «توسيعاً في برامج الإثراء التربوي»، وفي التقرير المالي إلى الوزارة بوصفه «أنشطة طلابية روتينية».

3. **تكوّن الثابت التنظيمي-الفعلي:** يتكوّن مفهوم-في-الفعل «الانحراف المالي القابل لإعادة التأطير»، وتستقر نظرية-في-الفعل: لا تُقدّم الزيادة المالية منفصلة عن المبرر الذي يجعلها مقبولة (Pastré, 2006; Pastré, 2023).

4. **القاعدة القانونية المؤطرة:** لا يمنع القانون تفسير الانحراف، لكنه يلزم بأن يبقى الرقم الأساسي في الملحق الموقع

وألا تتجاوز الدفعة الأولى 30% من القسط السنوي السابق قبل تحديد القسط الجديد وإقرار الموازنة.

الوضعية الرابعة: عرض مشروع الموازنة على لجنة الأهل

1. الفعل المتكرر: عند عرض الموازنة

سنوياً تصبح الأرقام موضوع تفاوض، ويتعلم المدير أنتقاء المعلومات التي تثير الأسئلة وأي مستوى من التفصيل يسمح بإقرار الموازنة.

2. مثال تطبيقي: في اجتماع لجنة أهل

في مدرسة رقم 4، ركّز العرض على تحسين أوضاع المعلمين (10%) وتطوير البنية التحتية (45%) والظروف الاقتصادية (35%)، ولم يُذكر ارتفاع بند الإدارة العامة بنسبة 60% إلا عرضاً.

3. تكون الثابت التنظيمي-الفعل:

يتكوّن مفهوم-في-الفعل أي التقية في ممارسة إعداد الموازنة «درجة الإفصاح الملائمة للتفاوض»، وتستقر نظرية: ينبغي تقديم المعلومة المالية بالطريقة التي تحافظ على إمكان إقرار الموازنة (Lipp, 2025).

4. القاعدة القانونية المؤطرة: تشترط المادة 3 توقيع المدير ورئيس لجنة الأهل على الموازنة، وتقديم ملحق موقّع عند استجداد عبء جديد، مع حق اللجنة في الاطلاع على تفاصيل المبالغ مهما كانت تسميتها.

الوضعية الخامسة: التعامل مع الهيئة التعليمية

1. الفعل المتكرر: تُقدّم قرارات الرواتب ضمن خطاب الاستمرارية والقدرة المالية المحدودة، وتُناقش بعض الحالات فردياً بدل إدراجها ضمن قاعدة عامة.

2. مثال تطبيقي: طلبت هيئة تعليمية زيادة موحّدة 20%، فردّت الإدارة بزيادات 15% و 10% و 5% بحسب الخبرة، مع مكافآت فردية؛ وقدمت ذلك بوصفه اعترافاً بالجهود الفردية، بينما أدى إلى تفتيت المطالبة الموحّدة.

3. تكون الثابت التنظيمي-الفعل: يتكوّن مفهوم-في-الفعل «قدرة المطالبة الجماعية»، وتستقر نظرية: كلما اتسعت إمكانية المقارنة بين الحالات ازدادت إمكانية تشكّل مطالبة جماعية.

4. القاعدة القانونية المؤطرة: يظل تفريد القرار مشروعاً ما دام لا يؤدي إلى

حرمان مستحق من حق ثابت بموجب الإفصاح عنها.

النصوص النافذة.

الوضعية السابعة: مراجعة نتيجة القرار

الوضعية السادسة: تقديم الموازنة إلى

الجهة الرقابية

1. الفعل المتكرر: تصبح نتيجة الفعل

مصدراً للتعلّم؛ فإذا قُبِل تفسير بند ولم يؤدّ مستوى معين من الإفصاح إلى اعتراض، يعاد استخدام الخبرة لاحقاً.

1. الفعل المتكرر: يتعلّم المدير نوع الوثائق

المطلوبة والأسئلة المتكررة والبنود التي تستدعي التدقيق، ويحيط الرقم بسياق تفسيري منظم.

2. مثال تطبيقي: مرّ بند تطوير البرامج

في 2023 متضمناً كلفة إدارية 20%، ثم ارتفعت إلى 35% في 2024، قبل أن يكتشف المدقق المخالفة في 2025 ويطلب إعادة التصنيف.

2. مثال تطبيقي: طلبت المديرية تفسير

ارتفاع المكافآت 90%، فردّت الإدارة بتقرير من 12 صفحة تضمن مقارنة مع مدارس أخرى وسياسة الاحتفاظ بالمعلمين وإشارة إلى الظروف الاقتصادية، من دون ذكر أن جزءاً من المكافآت ذهب إلى الإدارة العليا.

3. تكوّن الثابت التنظيمي-الفعلي: تتحول

النتيجة إلى نظرية-في-الفعل: هذه الطريقة في تقديم المعلومة فعّالة في هذه الفئة من الوضعيات (Pastré, 2005; 2023).

3. تكوّن الثابت التنظيمي-الفعلي: يتكوّن

مفهوم-في-الفعل «قابلية المعلومة للمساءلة»، وتستقر نظرية: كلما ازدادت قابلية المعلومة لإثارة المساءلة، وجب إحاطتها بسياق تفسيري أكثر تنظيمياً (Vinatier, Vergnaud, 2011; et Merri 2026).

4. القاعدة القانونية المؤطرة: إعادة

استخدام تأطير ناجح لا تعفي المدير من التحقق من مطابقته للحدود القانونية في كل سنة مالية جديدة.

الوضعية الثامنة: حقوق المدير المالية

والوظيفية المقابلة لسلطته التقديرية

4. القاعدة القانونية المؤطرة: تبقى

الإحاطة التفسيرية مشروعة ما لم تُستخدم لإخفاء واقعة جوهرية يتوجب

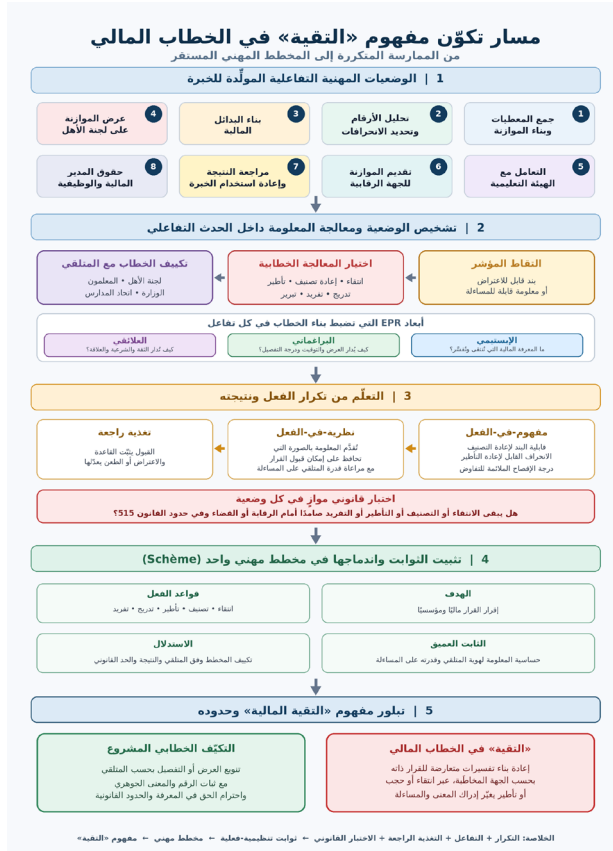
1. الفعل المتكرر: يمارس المدير، بحسب

صفته القانونية، حقوقاً وظيفية ومالية

قد تشمل حصة من الأرباح أو حقًا تقاعديًا أو استفادة من نظام اجتماعي، وتتوقف على صفته الدقيقة: أجير، أو عضو مجلس إدارة أو مدير عام، أو موظف عام.

2. القاعدة القانونية المؤطرة: تبقى الحقوق مشروعة ما دامت تستند إلى الصفة القانونية الصحيحة وطبيعة المؤسسة؛ أما إسباغ صفة غير مطابقة للواقع فيعرض القرار للطعن أو الرفض.

ثالثًا: من الوضعيات إلى المخطط: كيف تتكوّن «التقية»؟



الشكل: مسار تكوّن مفهوم «التقية» في الخطاب المالي عبر الوضعيات المهنية التفاعلية

يُظهر تحليل الوضعيات الثماني أن الثوابت الجزئية ليست معارف منفصلة، بل تجليات لمفهوم-في-الفعل أعمق يتمثل في حساسية المعلومة المالية لهوية المتلقي وقدرته على المساءلة. ومع تكرار الوضعيات المهنية ونجاح بعض الأفعال، تبدأ العلاقات بينها بالاستقرار داخل مخطط واحد (schème).

للمساءلة (Deplu- & Dejaegher
vrez, 2025).

النموذج الهرمي الثلاثي لتكوّن مفهوم التقية
الجماعي

المعيار	القيادي	الأداة الرئيسية	حدّ الاختبار
تنفيذي فردى	مدير المدرسة	التأطير والتصنيف الموضعي	مطابقة النص القانوني القائم
تنظيمي جماعي	اتحاد المدارس الخاصة	التأويل الجماعي وبناء خطاب للرأي العام	الرقابة والقضاء وقابلية التأويل القانوني
تفاوضي- تشريعي	الاتحاد في تفاعله مع الوزارة ومع المشرع	التفاوض على إعادة صياغة النص	العملية التشريعية وموازن القوى والضوابط القانونية

تبدأ الدينامية بوصفها قاعدة فعل فردية،
ثم تتحول إلى موقف تنظيمي جماعي،
قبل أن تدخل مجال التفاوض حول القاعدة
القانونية ذاتها. ويمكن تلخيصها: تأطير
المعلومة -- تأويل القاعدة -- التفاوض
على إعادة صياغة القاعدة، بما يمثل تبلور
«التقية» بوصفها مخططاً مهنيًا جماعيًا
(al et Pastré, 2006; Pastré, 2023).

1. الهدف: قابلية القرار المالي للإقرار
المؤسسي، وقابلية الحق الوظيفي
للتحقق القانوني.

2. قواعد الفعل: التقاط البند القابل
للاعتراض، ومعالجته بالتصنيف أو
التأطير أو التدرج أو التفريد، ومراقبة
النتيجة، ثم تعديل القاعدة.

3. الثوابت التنظيمية-الفعلية: لا تُعرض
المعلومة المالية بذاتها، بل بالصورة
التي تحافظ على إمكان قبولها من
الجهة المخاطبة، ولا يُطالب بحق
وظيفي إلا وفق الصفة القانونية
الفعلية.

4. إمكانات الاستدلال: تكييف المخطط
العام بحسب هوية المتلقي ودرجة
التفصيل والحدود العرفية أو القانونية.

5. الاختبار القانوني لمخطط «التقية»:
يتشكّل المخطط بالتوازي مع اختبار
قانوني ضمني: هل تبقى الصياغة
أو التصنيف أو التأجيل أو المطالبة
بالحق صامدة إذا خضعت لمراجعة
الجهة الرقابية أو القضائية؟ حين
تتجّ القاعدة تُثبّت؛ وحين تفشل
بسبب تجاوز نسبة إلزامية أو حجب
معلومة مستحقة أو تكييف قانوني
غير صحيح، قد تعرّض المدير

رابعاً : منهجية الدراسة

4.1 التصميم البحثي والمنطلق الفلسفي

تعتمد الدراسة تصميمًا تفسيريًا (Interpretivism) يغلب عليه المنهج النوعي مع توظيف بيانات كمية داعمة، بما يمكن وصفه بأنه Qualitatively -Design Methods-Mixed Driven. وينظر هذا المنظور إلى الواقع التنظيمي بوصفه واقعًا يُبنى من خلال التفاعل والخطاب. واعتمد تحليل الخطاب منهجًا رئيسًا بشقيه النصي النقدي والتفاعلي الحواري، مستكملًا بتحليل المحتوى النوعي والتحليل الحجاجي وتحليل الاستعارة، ضمن دراسة حالة نوعية تستهدف تعميمًا تحليليًا لا إحصائيًا (Guba & Lincoln, 1985).

4.2 مصادر البيانات (Corpus)

ووحدة التحليل :

1. الرصد العام والتتبع الميداني: امتد الرصد العام للمدارس الخاصة في لبنان من عام 2023 إلى عام 2025 لأربع مدارس في محيط بيروت، ويبلغ عدد طلاب كل مدرسة 900 طالب، تعتمد المنهج اللبناني وتتراوح أقساطها بين 1200 - 3000 دولار، و 30 مليون ليرة لبنانية و 100 مليون

بالاستناد إلى الوثائق والخطابات والبيانات المتاحة. أمّا التتبع الميداني المباشر للمعطيات المالية، فقد اقتصر التي أُنحت للباحثة الاطلاع على معلوماتها المالية ومواكبة عمليات إعداد موازنتها، في إطار مساندتها على التخطيط المالي ووضع التدابير اللازمة لتجاوز تداعيات الأزمة الاقتصادية.

2. مقابلات شبه منظمة: 4 مديري مدارس، و 12 عضو لجنة مالية، و 15 عضو لجنة أهل، و 20 معلمًا.

3. وثائق مؤسسية: 98 وثيقة شملت موازنات ومحاضر ورسائل وتعاميم وتقارير تدقيق.

4. خطاب صحفي: 30 نصًا منشورًا بين أيلول 2023 وأيلول 2025.

5. استبيان مساند: 10 أولياء أمور لدعم التفسير النوعي لا للتحقق الإحصائي.

1. اعتمد مفهوم «التقية» في الخطاب المالي وحدةً للتحليل: كل موقف تواصلية تُنتج فيه القيادة المالية أو أحد أفرادها خطابًا يتعلق بقرار أو تبرير مالي. ومُيز بين 128 حدثًا نصيًا أحادي الاتجاه و 46 حدثًا

حواريًا تفاعليًا.

مثال توضيحي: في رسالة مدرسية إلى الأهل بتاريخ 15 أيلول 2024، عُزيت زيادة القسط إلى ارتفاع الرواتب 10% والمحروقات 60%، من دون ذكر ارتفاع مصاريف في الإدارة العامة 40% وضرورة تعزيز المختبرات الالكترونية 40% أو تخصيص 15% من الإيرادات لصندوق احتياطي غير مبرر

كما ظهرت آلية الحذف والإضمار في تغيب مسار اتخاذ القرار من محاضر الاجتماعات، التي اكتفت بعبارات مثل «تمت مناقشة الموضوع باستفاضة»، من دون توثيق الاعتراضات أو البدائل. وفي محضر بتاريخ 10 تشرين الأول 2023 سُجِّل أن الموازنة أُقرّت بالإجماع، بينما أظهرت المقابلات اعتراض ثلاثة أعضاء واقترحهم خفض بند الأنشطة 30%.

المستوى الثاني: آليات إعادة بناء المعنى المالي

عملت إعادة التأطير (Framing) على نقل النقاش من سؤال «هل الزيادة عادلة؟» إلى سؤال «هل نقبل التراجع في جودة التعليم؟». ففي رسالة إلى الأهل قُدِّمت زيادة 25% بوصفها استثمارًا في مستقبل الأبناء، بينما قُدِّمت الزيادة المحدودة للمعلمين بوصفها أقصى ما تسمح به السيولة.

اعتمد تحليل الوضعيات المهنية الثماني شبكة موحّدة من أربع فئات: الفعل المتكرر (أي إعداد الموازنات)، المثال التطبيقي، تكوّن الثابت التنظيمي-الفعلي، والقاعدة القانونية المؤطرة. ثم أُضيف مستوى تركيبى يجمع النتائج في مخطط موحّد بعناصره الأربعة، وينتقل من الممارسة الفردية إلى النموذج الهرمي الثلاثي.

خامسًا : تحليل النتائج

المستوى الأول: آليات إدارة المعرفة المالية

كان الإفصاح الانتقائي الآلية الأكثر تكرارًا في corpus الدراسة (32% من الوحدات المرمّزة)، إذ تميل الرسائل الموجهة إلى لجان الأهل إلى إبراز ارتفاع كلفة التشغيل، والأزمة الاقتصادية، ومؤشرات الغلاء المعيشي، ورواتب المعلمين بوصفهما المبرر شبه الوحيد لزيادة الأقساط، مع تغيب البدائل المدروسة أو تفاصيل الإنفاق الإداري. ومن منظور الديكتيك المهني، يمكن قراءة هذا التكرار بوصفه مؤشرًا على مخطط خطابي متقارب البنية عبر القطاع (Vergnaud, 2024; Lipp, 2025).

«الوزارة تجبرنا على رفع الأقساط، فهي تطالبنا بدفع مستحقاتها (8% عن الاعوام من 2023-2025 رغم أنها لم تدفع مستحقات المدارس من العام 2019».

التطور الزمني لآليات التقية المالية في الخطاب العام (2023-2025)

يكشف التحليل المقارن للخطاب الصحفي والمؤسسي أن منظومة التقية المالية تطورت استراتيجيًا عبر ثلاث مراحل متميزة.

المعيار	2023	2024	2025
الحجة المعلنه	الرواتب والمصاريف التشغيلية	انتظار القانون الجديد	صدور القانون نفسه
نسبة الزيادة المقررة	-100% 500%	-50% 120%	-40% 120%
موقف نقابة المعلمين	إدانة الزيادات	إدانة + دعوة قانونية	بادرة جيدة مشروطة
موقف اتحاد المؤسسات	إعادة المستوى السابق	لا حل آخر	الطعن بالقانون
موقف الوزارة- مديرية التعليم الخاص	غياب رقابي شبه كامل	لا رضا ولا حل حاسم	تعميم وقرارات محدودة التطبيق
نمط التقية السائد	تقية الفراغ القانوني	تقية الاستباق التشريعي	تقية الاستيلاء على لغة الشفافية

وظهرت لغة الضرورة عبر عبارات مثل «اضطررنا إلى رفع الأقساط مع بداية العام الجديد، الفصل الثاني» و«لا بد من زيادة بسيطة» و«هذا أمر خارج عن إرادتنا»، كما برز التبرير القيمي وصندوق التضامن مع المدرسة، ولجان القدامى. وتجسدت الاستعارة في عبارات «المدرسة تنزف ماليًا» و«نحن في مركب واحد» و«نعبّر عاصفة اقتصادية»، بما ينقل الأزمة من التخطيط المؤسسي القابل للمساءلة إلى مجال الطوارئ والكوارث (Johnson & Lakoff, 1980).

المستوى الثالث: آليات إدارة الشرعية والثقة التنظيمية

عمل تحويل المسؤولية على إعادة توزيع مصدر القرار بين وزارة التربية والتعليم العالي الأزمة الاقتصادية والأهالي المتأخرين في الدفع، بحيث يتغير موقع المدير من صانع قرار أمام الوزارة إلى منفذ للالتزامات القانونية أمام لجان الأهل. وتجلّى اختلاف الخطاب باختلاف الجهة المخاطبة في تحقيق Check Fact نشرته جريدة النهار في أيار 2023؛ إذ اعترض رد الإتحاد على توقيت نشر الأرقام بدل الإجابة عن دقتها. وفي اجتماع مع المديرية قيل: «نحن نلتزم بالقانون 515»، بينما قيل للجنة الأهل:

2023 (تقية الفراغ القانوني): أعلنت مدرسة زيادة 300% مبررة بارتفاع الرواتب والمحروقات، والأوضاع الاقتصادية من دون ذكر تخصيص 40% من الزيادة لصندوق احتياطي غير مبرر.

- 2024 (تقية الاستباق التشريعي): أعلنت مدرسة زيادة 80% بوصفها مؤقتة ريثما يصدر القانون، مع التخطيط للاحتفاظ بها لاحقاً.

- 2025 (تقية الاستيلاء على لغة الشفافية): أعلنت مدرسة زيادة 60% مستندة إلى توقيع لجان الأهل، بينما أظهرت المقابلات أن 70% وقّعوا من دون قراءة تفصيلية.

في المرحلة الأولى استُغل غياب الرقابة لتبرير زيادات قياسية. وفي الثانية تبنت الإدارات خطاب انتظار القانون ولا حل آخر. وفي الثالثة وُظفت الشفافية الشكلية لإنتاج إخفاء أعمق، بما يمثل الاستيلاء على لغة الشفافية (Mestry & Garcer, 2025).

سادساً : مناقشة النتائج وتكون مفهوم التقية في الخطاب المالي لمديري المدارس ينطلق هذا البحث من إشكالية مفادها أن أدوات الرقابة والحوكمة المالية تضبط

مضمون القرار، من دون أن تضبط الخطاب الذي يُعاد من خلاله تفسيره وتبريره أمام جهات متعددة. وقد سعى البحث، من خلال تحليل 128 حدثاً نصياً و46 حدثاً حوارياً وقراءتها في ضوء الديدكتيك المهني، إلى تفسير بناء آليات «التقية المالية» وأثرها في العدالة والحوكمة والثقة. وتقدّم الدراسة إسهاماً ثلاثي المستوى: أولاً، تنقل الاهتمام من القرار المالي إلى «التقية» بوصفها مفهوماً خطابياً يمنح القرار معناه وشرعيته؛ وثانياً، تربط الإطار الخطابي بالديدكتيك في القيادة المالية، من خلال قراءة الآليات بوصفها مخططاً مهنيًا مكتسباً؛ وثالثاً، تربط تحليل الخطاب النقدي بالثوابت التنظيمية-الفعلية ونموذج EPR، مميزةً بين التكيف الخطابي المشروع و«التقية» التي تعيد بناء تفسيرات متعارضة للقرار ذاته.

**جدول (1): تحليل الممارسات المالية في العينة المدروسة وفق القانون رقم 515 / 1996،
وسقف الرواتب، وأقسام الطلاب (2000-2005)**

البند التحليلي	المدرسة الأولى	المدرسة الثانية	المدرسة الثالثة	المدرسة الرابعة
الالتزام الظاهري بنسبة 65%	التزمت ظاهرياً بإدراج مكافآت وبدلات ضمن البند	التزمت ظاهرياً بالنسبة	التزمت ظاهرياً بالنسبة	التزمت ظاهرياً بالنسبة
سقف الرواتب المتفق عليه (منسق: \$600، معلم: \$450، موظف: \$350، فئات عليا: \$1500)	التزمت بالسقف	التزمت بالسقف	التزمت بالسقف	التزمت بالسقف
الرواتب بالليرة اللبنانية (50-30 مليون ليرة)	50-30 مليون ليرة	50-30 مليون ليرة	50-30 مليون ليرة	50-30 مليون ليرة
قسط الطالب بالدولار (\$2500-2000)	\$ 2500-2000	\$2500-2000	\$2500-2000	\$2500-2000
الإعلان لجميع الجهات عن تخصيص 25% للموارد البشرية	كلا	كلا	كلا	كلا
الإعلان عن حق المدير بالراتب والمستحقات	نعم	نعم	نعم	نعم
الإعلان عن حق المدرسة بالربح	نعم	نعم	نعم	نعم
إدراج مبالغ غير مرتبطة بالرواتب الأساسية ضمن الـ 65%	نعم (بدلات، مكافآت غير مبررة)	لا	لا	نعم (مكافآت، بدلات)
اللغة الفضفاضة في الخطاب المالي («المدير يخصص 25%-30%»)	لا	لا	لا	لا

تضخيم النفقات التشغيلية ضمن الـ 35%	لا	نعم (خدمات استشارية دون تفاصيل)	نعم (استهلاكات مرتفعة دون مبرر)	نعم (صيانة، إيجارات، خدمات استشارية)
إيرادات غير مُدرجة في الموازنة الرسمية	لا	نعم (منح، هبات، رسوم نشاطات)	نعم (أقساط دولية خارج الموازنة)	نعم (رسوم نشاطات، أقساط دولية)
الخطاب المالي المزدوج (موازنة رسمية + سجلات داخلية)	لا	نعم	نعم	نعم
عدد الممارسات الموثقة	7	9	9	10

ملاحظة: تُشتق هذه البيانات من تحليل موازنات المدارس الأربع في العينة المدروسة على مدار عامين دراسيين (2023-2025)، والمدونة بسجلات داخلية وتقارير مالية وردت ضمن أدلة الدراسة.

أبرز النتائج التجريبية والنظرية

1. كشف الترميز عن ثمان آليات خطابية، جاء الإفصاح الانتقائي في مقدمتها بنسبة 32%

يُظهر الجدول (1) تبايناً في الممارسات المالية بين المدارس الأربع في العينة المدروسة على مدار عامين (2023-2025)، مع اتفاق جميعها على سقف موحّد للرواتب: 600 دولار للمنسق، و450 دولارًا للمعلم، و350 دولارًا للموظف، و1500 دولار للفئات العليا. كما تراوحت الرواتب بالليرة اللبنانية بين 30 و50 مليون ليرة، وتراوحت أقساط الطلاب بالدولار بين 2000 و2500 دولار للطلاب الواحد.

وتُظهر العينة أيضاً اتفاقاً ضمنياً على الإعلان عن تخصيص 35% للموارد البشرية، وحق المدير بالراتب والمستحقات، وحق المدرسة بالريح، رغم أن هذه النسب والمفاهيم لا تتوافق مع نص القانون رقم 515/1996، الذي يحدّد 65% على الأقل للرواتب والأجور وملحقاتها من ضمنها أرباح المدرسة ومستحقات الأساتذة، و35% على الأكثر للنفقات التشغيلية، بما فيها التعويض القانوني لصاحب الإجازة.

ويتوافق هذا التباين مع الآلية الثانية في الترميز، ويُنتج ما يمكن تسميته «ازدواجية في الخطاب المالي»: خطاب معن للأهالي ولجان الأهل يقوم على 25%، وحق المدير، وحق المدرسة؛ وخطاب رسمي موجه إلى وزارة التربية يقوم على نسبتي 65% و35%؛ وممارسات فعلية قد تختلف عن كلا الخطابين، من خلال المكافآت، والنفقات المُضخمة، والإيرادات غير المُدرجة.

3. انتظام الآليات في مخطط مهني قابل للانتقال من المستوى الفردي إلى التنظيمي الجماعي فالتفاوضي-التشريعي

تطوّر الدراسة شبكة ترميز مزدوجة تجمع بين التحليل النصي النقدي والتحليل التفاعلي ضمن تصميم واحد. كما توسّع استخدام أدوات الديكتيك في القيادة المالية من نشاط إعداد الموازنة وقراءتها وتحليلها إلى النشاط القيادي المرتبط بالمهام الإدارية، وتبرير الموازنات وإعدادها (Dejaegher et al., 2025; Lipp, 2025).

ويُظهر تحليل العينة أن الآليات الثماني انتظمت في مخطط مهني قابل للانتقال من المستوى الفردي، المتمثل في مدير

ويتوافق هذا النمط مع الآلية الأولى في الترميز، وهي الإفصاح الانتقائي بنسبة 32%؛ إذ تُظهر المدارس الثلاث (ب، ج، د) خطاباً مالياً مزدوجاً: موازنة رسمية تلتزم شكلياً بالنسب القانونية، وسجلات داخلية تُظهر توزيعاً فعلياً مختلفاً للموارد.

2. تباين الخطاب منهجياً بين لجان الأهل والهيئة التعليمية ومديرية التعليم الخاص

يُظهر تحليل العينة المدروسة تبايناً منهجياً في الخطاب المالي الموجه إلى كل جهة:

1. لجان الأهل: خطاب يركّز على «25% للموارد البشرية»، و«حق المدير»، و«حق المدرسة بالربح».

2. الهيئة التعليمية: خطاب يركّز على «سقف الرواتب المتفق عليه»؛ أي 600 دولار، و450 دولارًا، و350 دولارًا، و1500 دولار، وتعرّث المدرسة ماليًا، وغياب القدة على زيادة الرواتب، أضف إلى ذلك الوعو المتكررة بحق المعلم بالعيش الكريم.

3. مديرية التعليم الخاص: خطاب يركّز على «الالتزام الظاهري بنسبة 65%» و«35% للنفقات التشغيلية».

ويُظهر الجدول (1) أن المدارس الأربع أنتجت شرعية ظرفية للقرار أمام كل جهة:

1. أمام لجان الأهل: شرعية تقوم على «25% للموارد البشرية» و«حق المدرسة بالريح».

2. أمام الهيئة التعليمية: شرعية تقوم على «سقف الرواتب المتفق عليه».

3. أمام وزارة التربية والتعليم العالي: شرعية تقوم على «الالتزام الظاهري بنسبة 65%».

ولا تعني هذه الشرعية الظرفية دائماً وجود مخالفة قانونية صريحة، بل تعيد بناء تفسيرات متعارضة للقرار ذاته، مما يُنتج «تقية مالية» خطابية أكثر منها قانونية.

5. كشف التحليل عن ثلاث مراحل: الفراغ القانوني، والاستباق التشريعي، والاستيلاء على لغة الشفافية

يُظهر تحليل العينة، على مدار عامين (2023-2025)، ثلاث مراحل في تكوّن «التقية المالية»:

1. الفراغ القانوني: أتاح عدم وضوح نص القانون رقم 515/1996 في بعض البنود، مثل تعريف «الرواتب والأجور وملحقاتها» وطبيعة «التعويض لصاحب الإجازة»، إمكان تقديم

المدرسة، إلى المستوى التنظيمي الجماعي، المتمثل في التنسيق بين المدارس الأربع، ثم إلى المستوى التفاوضي-التشريعي، المتمثل في الخطاب الموجه إلى الوزارة ولجان الأهل.

ويتوافق هذا الانتقال مع مفهوم «المخطط المهني» في الديكتيك؛ إذ تُكتسب الآليات من خلال الممارسة، ثم تنتقل من الفرد إلى التنظيم.

4. إنتاج شرعية ظرفية للقرار أمام كل جهة، من دون أن يعني ذلك دائماً وجود مخالفة قانونية

تتقاطع النتائج مع أدبيات الإفصاح الانتقائي وإدارة الانطباع (Courtis, 2004; Merkl-Davies & Brennan, 2007)، وتتجاوزها من خلال ربط الظاهرة بمنطق التكوّن الخطابي المهني لمفهوم «التقية». كما تتقاطع مع الشرعية التنظيمية عند Meyer and Rowan (1977) وSuchman (1995)، وتتسجم مع خصوصية إطار Pastré وVergnaud وVinatier في تحليل الأنشطة المهنية لدى الراشدين في أثناء ممارستهم مهنتهم وتكوينهم مهارات وقدرات مهنية.

تفسيرات متعددة.

المالية في مدارس أخرى أو في سنوات دراسية مختلفة، بحسب حجم المؤسسة، وموقعها الجغرافي، ونظامها الإداري، وسياساتها المالية الداخلية.

التوصيات

1. تطوير برامج تكوين قيادي تستهدف وعي المدير بمخططة الخطابي وثوابته التنظيمية-الفعلية (Dejae-gher & Depluvrez, 2025).

2. اعتماد نموذج موحد لعرض الموازنة أمام الأهالي والمعلمين والوزارة، وإرفاقه بملحق تفسيري موحد المضمون.

3. تدريب القائمين على إعداد المحاضر على توثيق البدائل والاعتراضات ومعايير المفاضلة، لا الاكتفاء بتوثيق النتيجة.

4. تفعيل دور لجان الأهل بوصفها شريكاً في بناء القرار المالي منذ مراحله التمهيدية.

5. تطوير مؤشرات رقابية تقوم اتساق التفسيرات المقدمة إلى الجماهير المختلفة (Garcer & Mestry, 2025).

2. الاستباق التشريعي: سبقت المدارس الأربع الرقابة بتطوير خطاب مالي مزدوج يقوم على ثنائيات مثل: 25% مقابل 65%، وحق المدير،

وحق المدرسة؛ وذلك بهدف تبرير الممارسات الفعلية قبل أي محاسبة.

3. الاستيلاء على لغة الشفافية: استُخدمت مصطلحات مثل «الشفافية»، و«حق المدير»، و«حق المدرسة بالريح» لإضفاء الشرعية على ممارسات قد لا تتوافق مع النص القانوني.

حدود الدراسة

تستهدف الدراسة تعميماً تحليلياً لا إحصائياً، ويقتصر الترميز التفاعلي على 46 حدثاً. كما لا يعتمد الاستدلال على تصميم طولي يرصد تكوّن المخطط فعلياً عبر الزمن، بل يستند إلى التقارب الملحوظ بين مديرين مختلفين.

وتقتصر نتائج الدراسة على العينة المدروسة، المؤلفة من أربع مدارس خاصة غير مجانية، وعلى عامين دراسيين (2023-2025)؛ ولذلك لا تُعمّم على جميع المدارس الخاصة في لبنان أو على فترات زمنية أخرى. وقد تختلف الممارسات

الخاتمة

التوليدي في صياغة الرسائل والبيانات المالية.

3. تطوير تحليل آلي واسع النطاق بالمعالجة الآلية للغة (NLP).

4. إجراء مقارنات إقليمية وعبر-قطاعية.

5. تصميم دراسات تتبعية طويلة ترافق مديرين جددًا منذ بداية مسارهم المهني (Lipp, 2025).

المصادر والمراجع

1. Burdin, V. (2019). Quelles relations avec les parents de collégiens qui enfreignent des règles? [Thèse de doctorat, Université de Nantes]. HAL.
2. Courtis, J. K. (2004). Corporate report obfuscation: Artefact or phenomenon? The British Accounting Review, 36(3), 291–312.
3. Dejaegher, C., Holgado, O., & Rappe, J. (2025). L'élaboration de la structure conceptuelle d'une situation professionnelle. Travail et Apprentissages, 28(1), 7–21.
4. Dejaegher, C., & Depluvrez, Y. (2025). Conception d'un dispositif de formation. Travail et Apprentissages, 28(1), 81–95.

انطلق البحث من إشكالية مفادها أن أدوات الرقابة والحوكمة المالية تضبط مضمون القرار، من دون أن تضبط الخطاب الذي يُعاد من خلاله تفسيره وتبريره أمام جهات متعددة. وقد أظهرت الدراسة أن «التقية المالية» ليست مجرد انحراف عن النص القانوني، بل هي مخطط مهني مكتسب يُنتج شرعية ظرفية للقرار أمام جهات متعددة، ويتكوّن عبر ثلاث مراحل: الفراغ القانوني، والاستباق التشريعي، والاستيلاء على لغة الشفافية.

وتقدّم الدراسة بذلك إسهامًا ثلاثي المستوى يربط بين تحليل الخطاب النقدي، والديكتيك في القيادة المالية في المدارس، والشرعية التنظيمية. كما تفتح آفاقًا لبحوث مستقبلية ترصد تكوّن المخطط الخطابي فعليًا من خلال تصميم طولي، وتوسّع العينة لتشمل مدارس أكثر تنوعًا من الناحيتين الجغرافية والإدارية.

آفاق بحثية مستقبلية

1. دراسة التقية المالية الرقمية عبر التطبيقات والمنصات ومجموعات واتساب.
2. بحث أثر الذكاء الاصطناعي

- professionnelle. *Revue française de pédagogie*, 154, 145–198.
15. Récopé, M., & Guiet–Silvain, J. (2024). Schématisation, conceptualisation et action. *Carrefours de l'Éducation*.
16. Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
17. Vergnaud, G. (1996). Au fond de l'apprentissage. In *Actes de l'école d'été*.
18. Vergnaud, G. (2011). Le développement cognitif de l'enfant. Hachette Éducation.
19. Vergnaud, G. (2024). Les invariants opératoires. *Bulletin de Psychologie*, 30(327), 1–15.
21. Vinatier, I. (2009). Pour une didactique professionnelle de l'enseignement. Presses Universitaires de Rennes.
22. Vinatier I, Merri M. (2026). L'activité collective relève-t-elle de modalités spécifiques d'interaction ? *Travail et Apprentissages*. 2026/1.N° 30
- المراجع العربية والصحفية والقانونية**
1. اتحاد المؤسسات التربوية الخاصة في لبنان. (2025، 29 آذار). بيان اتحاد المؤسسات التربوية الخاصة. الوكالة الوطنية للإعلام.
5. Fairclough, N. (1995). *Critical discourse analysis*. Longman.
6. Fairclough, N. (2003). *Analysing discourse*. Routledge.
7. Garcer, A., & Mestry, R. (2025). Internal financial control processes in public schools. *Educational Management Administration & Leadership*.
8. Lakoff, G., & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. University of Chicago Press.
9. Lipp, A. (2025). Analyse des invariants opératoires. *Travail et Apprentissages*, 28(1), 40–58.
10. Merkl–Davies, D. M., & Brennan, N. M. (2007). Discretionary disclosure strategies. *Journal of Accounting Literature*, 26, 116–196.
11. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
12. Pastré, P. (2005). Apprendre par l'action. In *Modèles du sujet pour la conception* (pp. 55–72). Octarès.
13. Pastré, P. (2023). *Apprendre pour et dans le travail*. Éditions Raison et Passions.
14. Pastré, P., Mayen, P., & Vergnaud, G. (2006). *La didactique*.

2. اتحاد المؤسسات التربوية الخاصة في لبنان. (2025، نيسان). بيان الطعن بقانون تعديل تنظيم الهيئة التعليمية والموازنة. الوكالة الوطنية للإعلام.
3. الفغالي، ج. (2023، أيلول). أقساط المدارس الخاصة تتضاعف مرتين إلى 5 مرات. نداء الوطن.
4. الفغالي، ج. (2023، كانون الأول). الأموال قبل التلاميذ. نداء الوطن.
5. المركزية. (2024). تصريح الأب يوسف نصر حول موازنات المؤسسات التربوية الخاصة.
6. النهار. (2023، أيار). تحقيق Fact Check حول أقساط المدارس الخاصة لعام 2023-2024. النهار.
7. النهار. (2025، أيلول). تناقض تبرير المدارس الخاصة للزيادات بين عامي 2024 و2025. النهار.
8. الطويل، ل. (2024، أيلول). نسبة الزيادات على الأقساط المدرسية بين 50 و120%. الديار.
9. الطويل، ل. (2025، أيلول). المدارس مجبرة على التصريح عن كامل الأموال بالدولار. نداء الوطن.
10. محفوظ، ن. (2023، شباط). تصريح نقيب المعلمين حول توزيع الأقساط. الجزيرة نت.
11. مركز الدراسات اللبنانية. (2023). كلفة التعليم الخاص في لبنان في ظل الأزمة الاقتصادية. مركز الدراسات اللبنانية.