

عنوان البحث

المهارات الأفقية الرهان المعاصر في النظام التعليمي المغربي

إيمان هدوب¹

¹ طالبة باحثة بالسنة الثالثة من الدكتوراه، جامعة القاضي عياض، كلية اللغة العربية، المملكة المغربية.

بريد الكتروني: imaheddoub@gmail.com

إشراف: الأستاذة الدكتورة فاطمة أجدو

HNSJ, 2026, 7(5); <https://doi.org/10.53796/hnsj75/26>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/75/26>

تاريخ النشر: 2026/05/01م

تاريخ القبول: 2026/04/22م

تاريخ الاستقبال: 2026/04/15م

المستخلص

تتناول هذه الدراسة موضوع المهارات الأفقية بوصفها أحد الرهانات التربوية المعاصرة في النظام التعليمي المغربي، في ظل التحولات المتسارعة التي يعرفها سوق الشغل وتنامي الحاجة إلى كفايات تتجاوز المعارف الأكاديمية والتقنية الضيقة. وتهدف الدراسة إلى إبراز الأهمية التربوية والاجتماعية والاقتصادية للمهارات الأفقية، مثل التفكير النقدي، والتواصل، والإبداع، والتعاون، والتعلم الذاتي، باعتبارها مدخلاً أساسياً لتعزيز قابلية تشغيل الخريجين، وبناء شخصية متوازنة قادرة على التكيف مع متطلبات القرن الحادي والعشرين. وقد اعتمدت الدراسة مقاربة وصفية تحليلية تستند إلى تتبع المرجعيات الفكرية والتربوية ذات الصلة، إلى جانب تحليل توجهات الإصلاح التربوي بالمغرب، ولا سيما خارطة الطريق 2022-2026 والمخطط الوطني لتسريع تحول منظومة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار. PACTE ESRI 2030 وتخلص الدراسة إلى أن إدماج المهارات الأفقية في المنظومة التعليمية المغربية لم يعد خياراً تكميلياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية لتحقيق جودة التعليمات، وردم الفجوة بين مخرجات التعليم وحاجات سوق العمل، وترسيخ قيم المواطنة الفاعلة. كما تؤكد الدراسة أن نجاح هذا الورش الإصلاحي يظل رهيناً بتجاوز عدد من التحديات، أبرزها إشكالية لغة التدريس، وضعف الموارد المرجعية باللغة العربية، والحاجة إلى تأهيل المدرسين بيداغوجياً للانتقال من منطق التلقين إلى منطق التنشيط والتفاعل. وتوصي الدراسة بتعزيز حضور المهارات الأفقية في المناهج والبرامج التكوينية، وربطها بالممارسات الصفية والجامعية، بما يسهم في إعداد متعلم مستقل وفاعل ومؤهل للمشاركة في التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: المهارات الأفقية، المهارات الناعمة، النظام التعليمي المغربي، قابلية التشغيل، الإصلاح التربوي، التعليم العالي.

RESEARCH TITLE

Horizontal Skills: A Contemporary Challenge in the Moroccan Educational System

Abstract

This study examines horizontal skills as one of the contemporary educational challenges in the Moroccan educational system, in light of the rapid transformations in the labor market and the growing need for competencies that go beyond narrow academic and technical knowledge. The study aims to highlight the educational, social, and economic importance of horizontal skills, such as critical thinking, communication, creativity, collaboration, and self-learning, as a fundamental approach to enhancing graduates' employability and building a balanced personality capable of adapting to the requirements of the twenty-first century. The study adopts a descriptive-analytical approach based on tracing relevant intellectual and educational references, as well as analyzing educational reform trends in Morocco, particularly the 2022–2026 Roadmap and the National Plan to Accelerate the Transformation of the Higher Education, Scientific Research and Innovation Ecosystem (PACTE ESRI 2030). The study concludes that integrating horizontal skills into the Moroccan educational system is no longer a complementary option, but rather a strategic necessity for achieving quality learning, bridging the gap between educational outcomes and labor market needs, and consolidating the values of active citizenship.

The study further emphasizes that the success of this reform project depends on overcoming several challenges, most notably the issue of the language of instruction, the scarcity of Arabic-language reference materials, and the need to pedagogically qualify teachers to move from a transmission-based approach to an interactive and facilitative approach. The study recommends strengthening the presence of horizontal skills in curricula and training programs and linking them to classroom and university practices in a way that contributes to preparing an independent, active learner who is qualified to participate in sustainable development.

Key Words: Horizontal skills, soft skills, Moroccan educational system, employability, educational reform, higher education.

مقدمة:

أصبح تدريس "المهارات الأفقية (Transversal Skills)"، والتي تُعرف أيضاً بالمهارات الناعمة (Soft Skills) أو المهارات الحياتية، خياراً استراتيجياً في منظومة التربية والتكوين المغربية، وتحديداً في التعليم العالي لتعزيز قابلية تشغيل الخريجين، وردم الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي، ومتطلبات سوق الشغل. فما هي المهارات الأفقية؟ ولماذا اعتمدها المغرب كرهان جديد لتجويد التعليم وتحقيق التنمية المستدامة؟

المبحث الأول: المهارات الناعمة:**أولاً: تعريف المهارات الأفقية: مقارنة مفاهيمية**

تعرف المهارات الأفقية بأنها مجموعة من القدرات غير التقنية التي لا ترتبط بمهنة محددة، بل تتقاطع مع مختلف المجالات الأكاديمية والمهنية. ويعرفها الباحث التربوي أحمد أوزي بأنها: "القدرات التي تمكن الفرد من التكيف مع وضعيات متغيرة، وتمنحه آليات التفكير والعمل والتواصل بفعالية" (أوزي، 2017)⁽¹⁾.

من جهته، يشير المفكر إدغار موران (Edgar Morin) في أطروحته حول "المعارف السبع لتربية المستقبل"⁽²⁾ إلى أن هذه المهارات هي التي تمنح الإنسان القدرة على "مواجهة عدم اليقين"، وهي جوهر التربية التي تتجاوز التلقين إلى تعليم "كيفية العيش".

ثانياً: أنواع المهارات الأفقية

يتفق الباحثون، ومنهم فيليب بيرنو (Philippe Perrenoud)⁽³⁾، على تصنيف هذه المهارات إلى فئات كبرى تعرف بـ "مهارات القرن الحادي والعشرين".

- التفكير النقدي: القدرة على تحليل المعلومات وتقييمها موضوعياً.
- الإبداع: إيجاد حلول غير نمطية للمشكلات المعقدة.
- التواصل: التبادل الفعال للأفكار والمشاعر بلغات ووسائط متعددة.
- التعاون: العمل ضمن فرق متعددة التخصصات وذكاء جماعي.

(1) أوزي، أحمد. (2017) *بيداغوجية فعالة ومجددة: كفايات التعليم والتعلم للقرن 21*.

(2) موران، إدغار. (2002) *المعارف السبع لتربية المستقبل*، ترجمة منظمة اليونسكو.

(3) بيرنو، فيليب. (2011). *بناء الكفايات كفيل بجل مشكلات المدرسة*. (ترجمة: عز الدين الخطابي)، منشورات عالم التربية، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء

ويضيف الباحث العربي محمد بن فاطمة مهارة "التعلم الذاتي (Self-learning) كأهم مهارة أفقية في عصر الانفجار المعرفي. (4)

ثالثاً: الأهمية في المجتمع العربي: ردم فجوة التشغيل

تواجه المجتمعات العربية تحدي "البطالة الهيكلية" التي تنتج عن عدم الملاءمة بين التكوين الأكاديمي وسوق الشغل. وفي هذا السياق، يرى الباحث مصطفى حجازي في كتابه "التخلف الاجتماعي" أن تطوير المهارات الأفقية (كالذكاء العاطفي والمرونة) هو السبيل الوحيد لتحويل "الإنسان المقهور" إلى "إنسان فاعل" يمتلك زمام المبادرة الاقتصادية والاجتماعية. (5)

رابعاً: السياق المغربي: من "خارطة الطريق" إلى "إصلاح الجامعة"

يشكل المغرب نموذجاً رائداً في مأسسة هذه المهارات، حيث نصت خارطة الطريق (2022-2026) على إدماجها في التعليم المدرسي لبناء "تلميذ متفتح ومستقل". أما في التعليم العالي، فقد أكد وزير التعليم العالي السابق عبد اللطيف ميراوي أن المخطط الوطني لتسريع تحول منظومة التعليم العالي (PACTE ESRI 2030) يضع المهارات الناعمة كشرط أساسي لنيل الشهادات الجامعية، معتبراً أن "الشهادة الأكاديمية بدون مهارات تواصلية ولغوية ورقمية تظل قاصرة عن مواكبة التحولات الدولية". (6)

ووفقاً لتقارير المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي (المغرب)، (7) فإن تمكين الشباب المغربي من مهارات "القيادة" و"المواطنة" يساهم مباشرة في تعزيز السلم الاجتماعي ودفع عجلة "النموذج التنموي الجديد". (8)

المبحث الثاني: المهارات الأفقية في المنظومة التعليمية المغربية: من المرجعية الإصلاحية إلى التنزيل البيداغوجي

يُعد إدراج المهارات الأفقية في النظام التعليمي المغربي تحولا استراتيجياً يتماشى مع التوجهات العالمية الساعية إلى ردم الفجوة بين التكوين الأكاديمي ومتطلبات القرن الحادي والعشرين.

(4) بن فاطمة، محمد. (2013). *إصلاح المناهج التربوية في الوطن العربي: الواقع والآفاق*، بين صفحة 15 إلى صفحة 40. منشورات المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (ألكسو)، تونس.

(5) حجازي، مصطفى. (2005). *التخلف الاجتماعي: مدخل إلى سيكولوجية الإنسان المقهور*، (من الصفحة 213 وحتى نهاية الكتاب صفحة 250). المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء/بيروت. (الطبعة التاسعة).

(6) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار. (2023). *المخطط الوطني لتسريع تحول منظومة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار. (PACTE ESRI 2030)* الرباط، المغرب.

(7) لمجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي. (2017). *التربية على القيم في المنظومة التربوية الوطنية: رافعة لترسيخ المواطنة والارتقاء بالفرد والمجتمع*. الرباط، المغرب. للجنة الخاصة بالنموذج التنموي. (2021). *التقرير العام: النموذج التنموي الجديد (المغرب في أفق 2035)*. الرباط، المغرب.

(8) ميراوي عبد اللطيف، 2023، عرض حول الدخول الجامعي وإصلاح سلك الإجازة. جلسة الأسئلة الشفوية بمجلس النواب، الرباط (مايو 2024)

أولاً: الإطار المرجعي والسياق الإصلاحي (خارطة الطريق 2022-2026)

اعتمدت وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة "خارطة الطريق 2022-2026" إطار مرجعي يضع "المهارات الأفقية" في صلب جودة التعلّات. ويؤكد الباحث أحمد أوزي⁽⁹⁾ أن التركيز على هذه المهارات (التواصل، الإبداع، التفكير النقدي، والتعاون) يتجاوز البعد المعرفي الضيق إلى بناء "الذات المتعلمة" وتعزيز استقلاليتها. وقد تُرجم هذا التوجه بإحداث وحدات دراسية خاصة في السلكين الابتدائي والإعدادي تستهدف صقل شخصية المتعلم وتنمية قدراته السلوكية.

ثانياً: التحول الهيكلي في التعليم العالي (نظام البكالوريوس والمهارات الناعمة)

شهدت الجامعات المغربية خلال موسمي (2023-2025) تفعيلاً للمخطط الوطني لتسريع تحول منظومة التعليم العالي (PACTE ESRI 2030) وبموجبه، أصبحت وحدات "المهارات الناعمة" مكوناً إجبارياً في سلك الإجازة، تشمل اللغات الأجنبية، والتكنولوجيا الرقمية، ومهارات الذات. ويرى الخبراء في المجال السوسولوجي والتربوي أن هذا الإجراء يهدف إلى رفع قابلية التشغيل (Employability)، حيث لم يعد التميز الدراسي كافياً للولوج إلى سوق الشغل في ظل هيمنة الاقتصاد الرقمي.

وفي هذا الصدد، اضطلعت مؤسسات مثل «Career Center Morocco» بدور محوري في مأسسة مهارات الانتقال إلى الحياة المهنية (كتابة السير الذاتية، الذكاء العاطفي، وتقنيات المقابلة)، مما يعكس رغبة الدولة في ملاءمة التكوين مع حاجيات القطاع الخاص.

ثالثاً: التحديات والعقبات السوسيو-بيداغوجية

رغم المكتسبات، يواجه تعميم المهارات الأفقية تحديات بنيوية رصدتها العديد من الباحثين:

1. إشكالية لغة التدريس والترجمة: تبرز "ازدواجية اللغة" كعائق أمام استيعاب هذه المهارات. ويشدد باحثو اللسانيات على دور الترجمة في نقل ثقافة المهارات إلى اللغة العربية لضمان تكافؤ الفرص وتجنب النخبوية، نظراً لندرة المراجع العربية المتخصصة في هذا الحقل.

2. التحدي البيداغوجي وتكوين المدرسين: يتطلب الانتقال من "بيداغوجيا التلقين" إلى "بيداغوجيا التنشيط" لإعادة تأهيل شاملة للموارد البشرية. لذا، اتجهت الوزارة نحو برامج تدريبية تهدف إلى تمكين المدرسين من آليات التدبير التفاعلي للورشات، لتحويل الفصل الدراسي إلى فضاء لبناء القيادة.

رابعاً: الآثار المتوقعة والأبعاد التنموية

تراهن المملكة المغربية من خلال هذا الورش الإصلاحي على تحقيق أثر مزدوج:

- أثر اقتصادي: تقليص معدلات البطالة بين الخريجين من خلال تزويدهم بمهارات مرنة تتيح لهم التكيف مع تقلبات سوق الشغل الدولية والوطنية.

⁽⁹⁾ أوزي أحمد (2017) بيداغوجية فعالة ومجددة: كفايات التعليم والتعلم للقرن الحادي والعشرين، منشورات مجلة علوم التربية (العدد 44)، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، المغرب.

- **أثر مجتمعي:** يرى مفكرون تربويون أن هذه المهارات هي جوهر المواطنة الفاعلة؛ فهي تساهم في إنتاج جيل يمتلك آليات الحوار البناء، والنقد الإيجابي، والمشاركة الوازنة في الشأن العام، مما يعزز التماسك الاجتماعي ويدعم المسار الديمقراطي للمملكة.

خاتمة:

خلصت هذه الدراسة إلى أن المهارات الأفقية أصبحت مكوناً أساسياً في بناء المنظومة التعليمية الحديثة، ولم تعد مجرد مهارات مساندة أو إضافية، بل تحولت إلى رهان تربوي وتنموي يرتبط بجودة التعليمات، وبقدرة المتعلم على التفاعل الإيجابي مع محيطه الاجتماعي والمهني. فالتحولات المتسارعة التي يعرفها العالم، خاصة في مجالات المعرفة والرقمنة وسوق الشغل، فرضت على الأنظمة التعليمية إعادة النظر في أدوارها التقليدية، والانتقال من التركيز على نقل المعارف إلى بناء الكفايات والقدرات القابلة للتوظيف في مختلف الوضعيات الحياتية والمهنية.

وفي السياق المغربي، يبرز الاهتمام بالمهارات الأفقية ضمن مسار إصلاح يروم تجويد المدرسة والجامعة، وتعزيز قابلية تشغيل الخريجين، وترسيخ قيم المواطنة الفاعلة. وقد أظهرت الدراسة أن إدماج هذه المهارات في التعليم المدرسي والعالى يمثل خطوة مهمة نحو ملاءمة التكوين مع حاجات المجتمع وسوق العمل، غير أن نجاح هذا التوجه يظل مشروطاً بتوفير بيئة بيداغوجية ملائمة، وتكوين المدرسين، وتطوير المناهج، وتجاوز إشكالات اللغة والموارد التعليمية.

وعليه، فإن الرهان الحقيقي لا يكمن فقط في التنصيص على المهارات الأفقية في الوثائق الرسمية، بل في تحويلها إلى ممارسات تعليمية يومية، تجعل المتعلم محور العملية التعليمية، وتمنحه القدرة على التفكير النقدي، والتواصل الفعال، والعمل الجماعي، والإبداع، والتعلم الذاتي. وبذلك يمكن للمدرسة والجامعة المغربيتين أن تسهما في إعداد جيل قادر على مواجهة تحديات الحاضر والمستقبل، والمشاركة الواعية في تحقيق التنمية المستدامة.

النتائج

1. أظهرت الدراسة أن المهارات الأفقية تمثل ضرورة تربوية معاصرة، نظراً لدورها في تجاوز حدود المعرفة النظرية نحو بناء شخصية متوازنة ومبادرة .
2. تبين أن المهارات الأفقية، مثل التواصل، والتفكير النقدي، والتعاون، والإبداع، والتعلم الذاتي، تعد من أهم كفايات القرن الحادي والعشرين التي يحتاجها المتعلم في حياته الدراسية والمهنية والاجتماعية .
3. كشفت الدراسة أن النظام التعليمي المغربي بدأ يولي أهمية متزايدة لهذه المهارات من خلال الإصلاحات التربوية الحديثة، خاصة خارطة الطريق 2022-2026 والمخطط الوطني. PACTE ESRI 2030.
4. توصلت الدراسة إلى أن إدماج المهارات الأفقية في التعليم العالى المغربي يساهم في تعزيز قابلية تشغيل الخريجين، وتقليص الفجوة بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق الشغل .
5. بينت الدراسة أن تنمية المهارات الأفقية لا تخدم البعد الاقتصادي فقط، بل تساهم أيضاً في ترسيخ قيم المواطنة، والحوار، والمسؤولية، والانخراط الإيجابي في المجتمع .
6. أظهرت الدراسة أن من أبرز التحديات التي تعيق تعميم هذه المهارات ضعف التكوين البيداغوجي لبعض المدرسين في مجال التنشيط والتفاعل، واستمرار هيمنة الطرق التقليدية القائمة على التلقين .

7. كشفت الدراسة أن إشكالية اللغة والترجمة تمثل عائقاً مهماً أمام تعميم ثقافة المهارات الأفقية، خصوصاً في ظل محدودية المراجع العربية المتخصصة في هذا المجال .
8. أكدت الدراسة أن نجاح إدماج المهارات الأفقية يتطلب الانتقال من المقاربة النظرية إلى الممارسة الصفية والجامعية الفعلية، من خلال أنشطة تطبيقية ومواقف تعليمية واقعية .

التوصيات

1. ضرورة تعزيز حضور المهارات الأفقية في المناهج الدراسية والجامعية بصورة واضحة ومنظمة، وربطها بالأهداف التعليمية والتكوينية .
2. العمل على تكوين المدرسين والأساتذة الجامعيين في بيداغوجيا المهارات الأفقية، خاصة في مجالات التنشيط، والعمل الجماعي، والتقويم بالكفايات، والتعلم النشط .
3. اعتماد طرائق تدريس حديثة تجعل المتعلم محور العملية التعليمية، مثل التعلم بالمشاريع، وحل المشكلات، ودراسة الحالات، والعروض الجماعية، والمحاكاة .
4. إدماج المهارات الأفقية في نظام التقويم، حتى لا تظل مجرد محتوى نظري، وذلك من خلال تقييم التواصل، والتعاون، والقدرة على التحليل، والإبداع، وتحمل المسؤولية .
5. توفير موارد تعليمية وتكوينية باللغة العربية حول المهارات الأفقية، مع تشجيع الترجمة والتأليف في هذا المجال لضمان تكافؤ الفرص بين المتعلمين .
6. تعزيز الشراكة بين المؤسسات التعليمية والجامعية وسوق الشغل، من أجل تحديد المهارات المطلوبة فعلياً وربط التكوين بحاجات الاقتصاد والمجتمع .
7. تشجيع الأنشطة الموازية داخل المؤسسات التعليمية، مثل النوادي الثقافية والعلمية، والعمل التطوعي، والمناظرات، باعتبارها فضاءات عملية لتنمية المهارات الأفقية .
8. تخصيص وحدات دراسية وتكوينية مستقلة للمهارات الناعمة في مختلف المسالك الجامعية، مع ربطها بتخصصات الطلبة واحتياجاتهم المهنية المستقبلية .
9. العمل على تتبع أثر برامج المهارات الأفقية من خلال دراسات ميدانية تقيس مدى انعكاسها على أداء المتعلمين وقابليتهم للتشغيل .
10. اعتبار تنمية المهارات الأفقية مشروعاً مجتمعياً متكاملأ، لا يقتصر على المدرسة والجامعة فقط، بل تشارك فيه الأسرة، ووسائل الإعلام، والمؤسسات الاقتصادية، والمجتمع المدني.

لائحة المصادر والمراجع:أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

أوزي، أحمد. (2017). *بيداغوجية فعالة ومجددة: كفايات التعليم والتعلم للقرن الحادي والعشرين*. منشورات مجلة علوم التربية، العدد 44، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، المغرب.

Ouzi, Ahmed. (2017). *Effective and Renewed Pedagogy: Teaching and Learning Competencies for the Twenty-First Century*. Publications of the Journal of Educational Sciences, Issue 44, Al-Najah Al-Jadida Press, Casablanca, Morocco.

بيرنو، فيليب. (2011). *بناء الكفايات كفيل بحل مشكلات المدرسة*. ترجمة: عز الدين الخطابي. منشورات عالم التربية، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، المغرب.

Perrenoud, Philippe. (2011). *Building Competencies Can Solve School Problems*. Translated by Ezzeddine El Khattabi. Publications of Alam Al-Tarbia, Al-Najah Al-Jadida Press, Casablanca, Morocco.

حجازي، مصطفى. (2005). *التخلف الاجتماعي: مدخل إلى سيكولوجية الإنسان المقهور*. المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء/بيروت.

Hijazi, Mustafa. (2005). *Social Underdevelopment: An Introduction to the Psychology of the Oppressed Human Being*. Arab Cultural Center, Casablanca/Beirut.

المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي. (2023). *تقرير حول تجويد التعلّمات والمهارات الحياتية في المنظومة التربوية المغربية*. الرباط، المغرب.

Higher Council for Education, Training and Scientific Research. (2023). *Report on Improving Learning Outcomes and Life Skills in the Moroccan Educational System*. Rabat, Morocco.

موران، إدغار. (2002). *المعارف السبع الضرورية لتربية المستقبل*. ترجمة: منظمة اليونسكو. الهيئة العامة لقصور الثقافة، القاهرة.

Morin, Edgar. (2002). *The Seven Knowledge Areas Necessary for the Education of the Future*. Translated by UNESCO. General Organization for Cultural Palaces, Cairo.

وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة. (2022). *خارطة الطريق 2022-2026: من أجل مدرسة عمومية ذات جودة للجميع*. الرباط، المغرب.

Ministry of National Education, Preschool Education and Sports. (2022). *Roadmap 2022-2026: For a Quality Public School for All*. Rabat, Morocco.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار. (2023). *المخطط الوطني لتسريع تحول منظومة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار. PACTE ESRI 2030*. الرباط، المغرب.

Ministry of Higher Education, Scientific Research and Innovation. (2023). *The National Plan to Accelerate the Transformation of the Higher Education, Scientific Research and Innovation Ecosystem: PACTE ESRI 2030*. Rabat, Morocco.

ثانياً: المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

Morin, E .(1999) .*Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur* .Paris: Seuil/UNESCO.

Perrenoud, P .(1997) .*Construire des compétences dès l'école* .Paris: ESF éditeur.

Perrenoud, P .(1999) .*Dix nouvelles compétences pour enseigner* .Paris: ESF éditeur.