



وزارة العمل  
المملكة العربية السعودية



المؤسسة العامة للتدريب والتقني والمهني  
Technical And Vocational Training Corporation

# تنمية وتطوير التدريب التقني والمهني بالمملكة العربية السعودية مبادرات التشغيل من خلال الشراكات الدولية والتشغيل الذاتي للوحدات التدريبية

د. إبراهيم بن عبدالله الزكري  
المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني

عرض مقدم لـ

الندوة القومية لمنظمة العمل العربية:

«تنمية وتطوير منظومة التعليم والتدريب التقني والمهني لدعم التشغيل»

مدينة عمان/ المملكة الاردنية الهاشمية

٢٤ - ٢٦ سبتمبر ٢٠١٣ م



التعليم في المملكة العربية السعودية

1

زيادة الإستيعاب وتطوير الاداء للتدريب التقني

2

التشغيل الذاتي: وحدات تدريبية عالية الأداء

3

كليات التميز: تشغيل الكليات بجودة عالمية

4

الخلاصة والخاتمة

5

# المملكة العربية السعودية

2,000,000 متر مربعاً

• مساحة الأرض:

27,136,977

• عدد السكان:

8,429,401 يد عاملة أجنبية

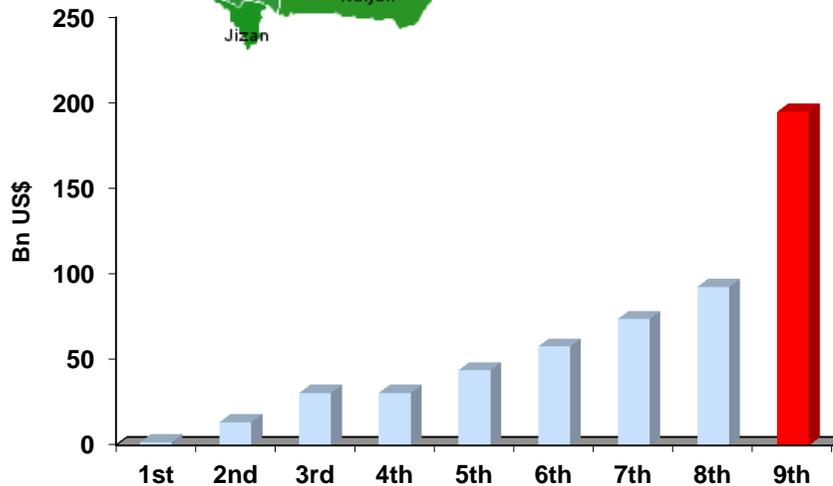
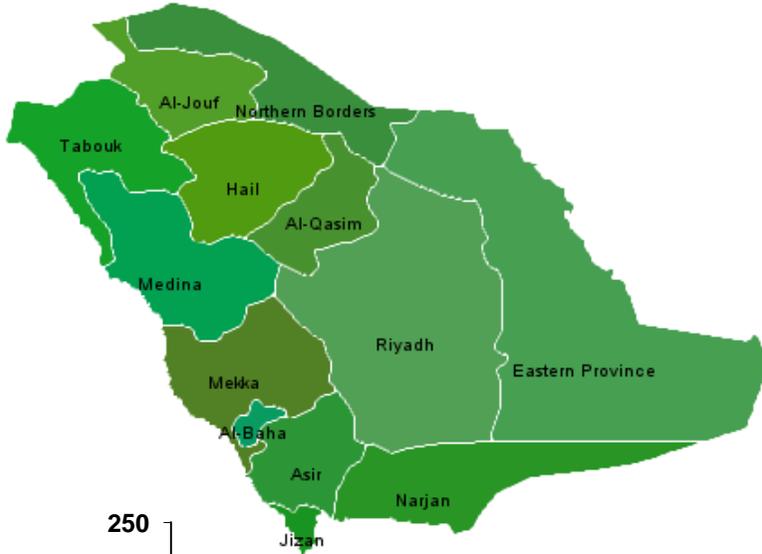
2.21% سنوياً

• النمو السكاني:

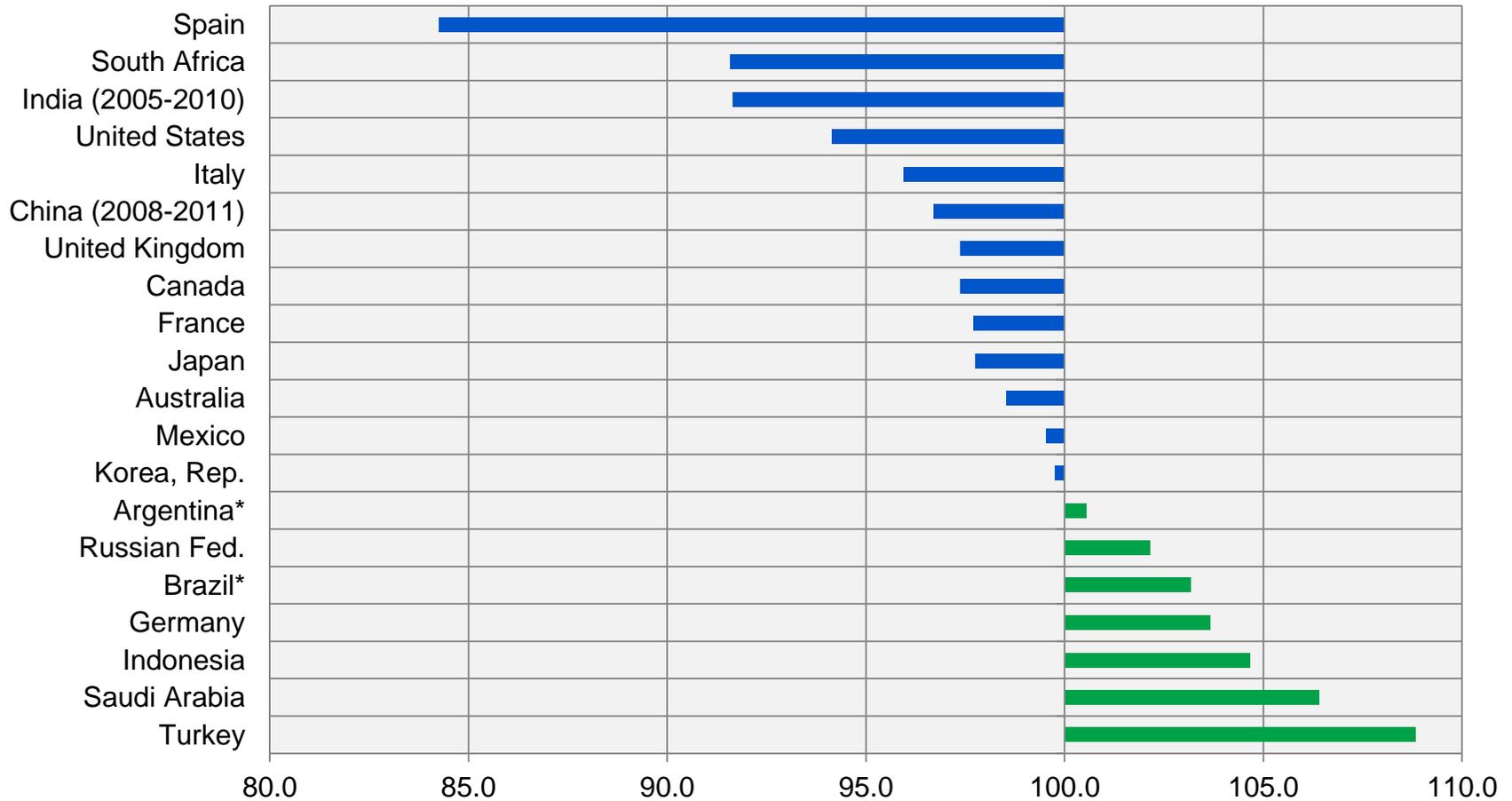
74 عاماً

• متوسط الحياة المتوقع:

تخصيص 50.6% من إجمالي ما تم رصده  
بخطة التنمية التاسعة لقطاع تنمية الموارد  
البشرية (١٩٤ مليار دولار)

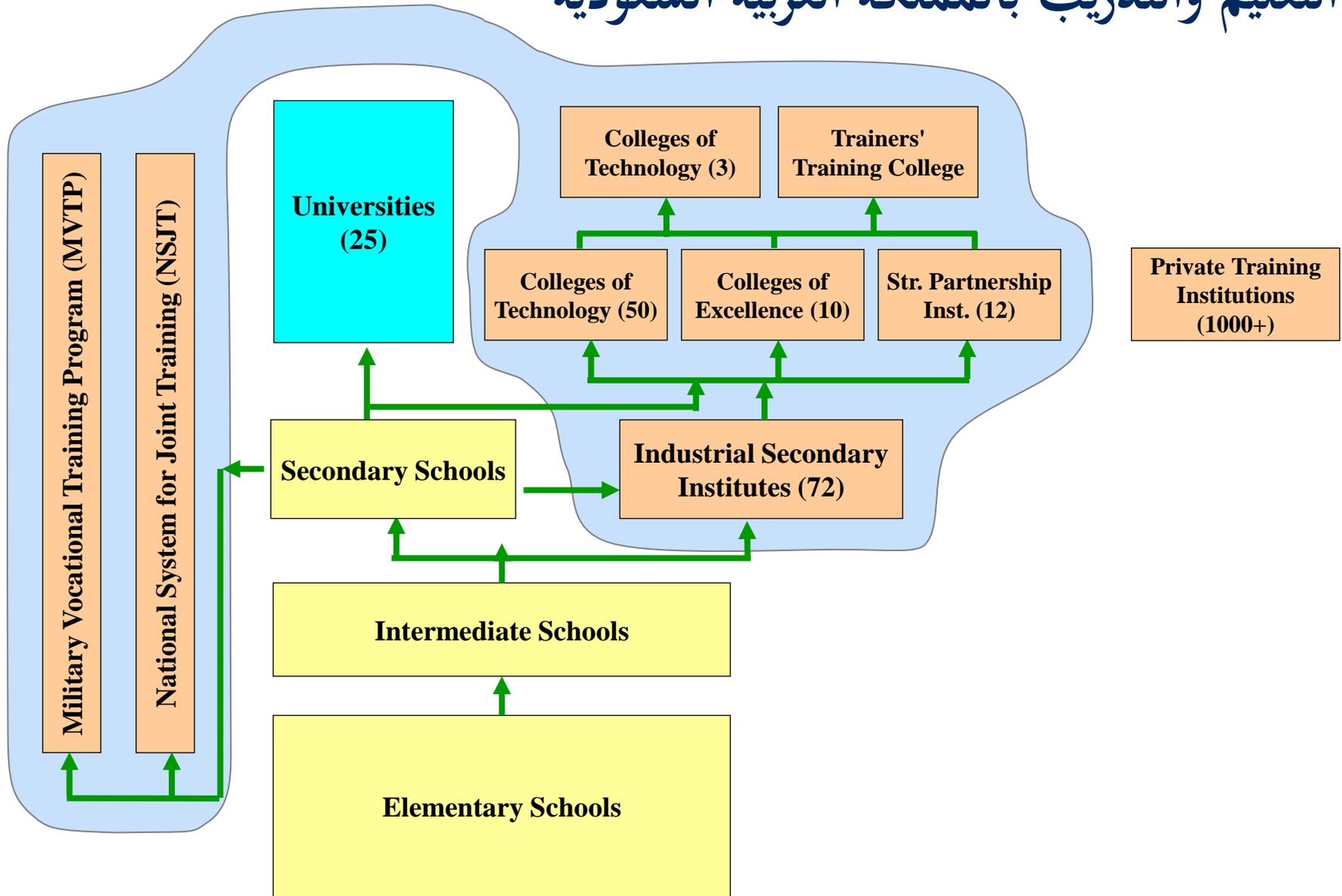


## نمو في الوظائف الجديدة بسوق العمل السعودي مقارنة بأسواق العمل لدول G20 (لعام ٢٠١٢م)



Source: ILO, A progress report on G20 action for employment (ILO-OECD), G20 Task Force on Employment, St-Petersburg, 3-5 June 2013

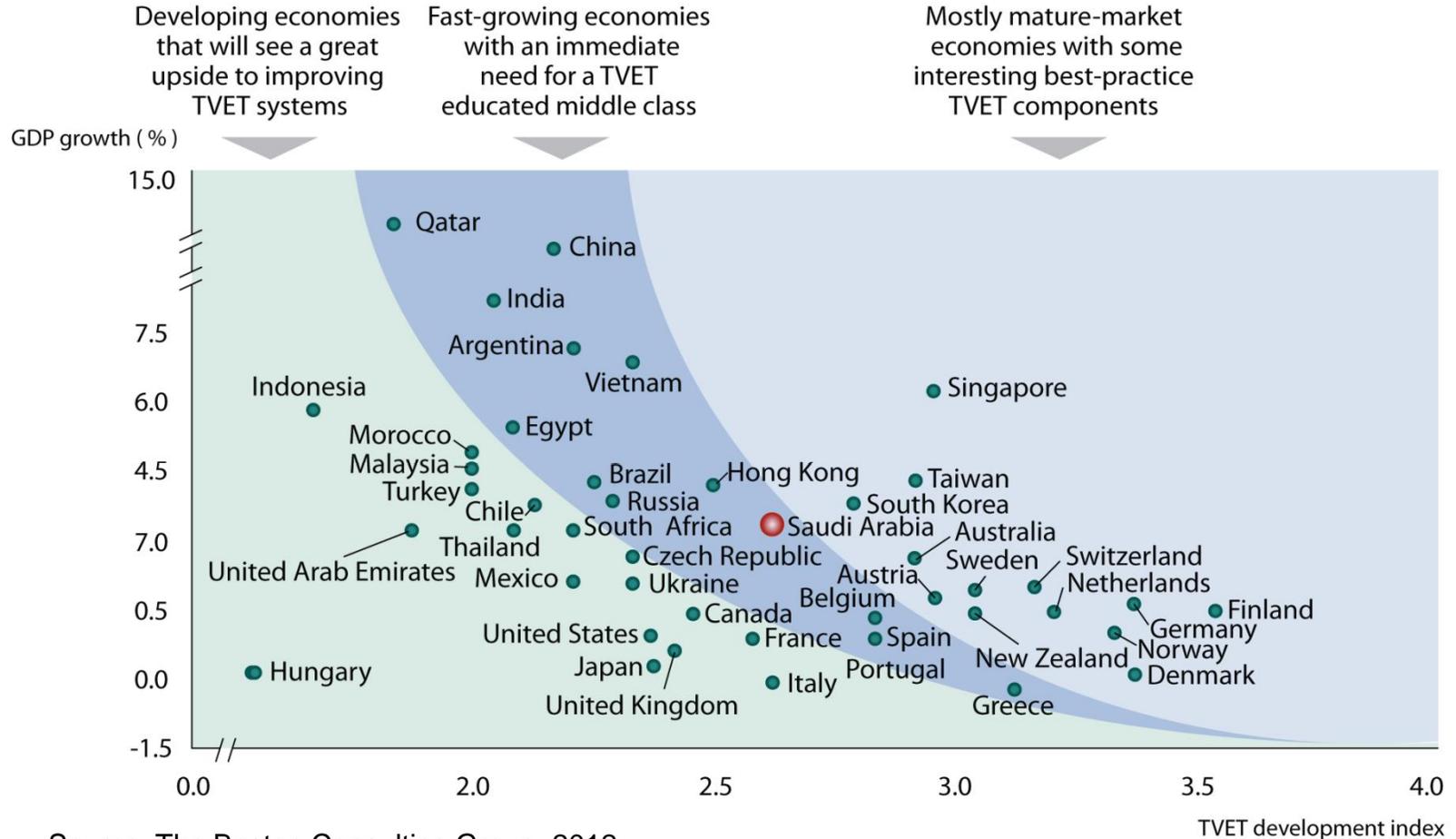
# التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية



- 1 التعليم في المملكة العربية السعودية
- 2 زيادة الإستيعاب وتطوير الأداء للتدريب التقني
- 3 التشغيل الذاتي: وحدات التدريبية عالية الأداء
- 4 كليات التميز: تشغيل الكليات بجودة عالمية
- 5 الخلاصة والخاتمة

# زيادة الطاقة الإستيعابية وتطوير الأداء للتدريب التقني والمهني

التدريب التقني والمهني بالمملكة العربية السعودية يحتل مرتبة متقدمة مقارنة بالعديد من الدول.



Source: The Boston Consulting Group, 2012.

# زيادة الطاقة الإستيعابية وتطوير الأداء للتدريب التقني والمهني

## الوضع المستقبلي

- 300,000 متدرب – عام 2020م
- إفتتاح وحدات تدريبية جديدة بمعدل وحدة تدريبية لكل شهر.
- تطبيق أعلى مقاييس الجودة العالمية بمساعدة شركاء دوليين
- وجود جهة مستقلة لتقييم الأداء والإعتماد المهني للوحدات التدريبية.
- تشغيل الوحدات التدريبية ذاتياً وتحملها لمسئولية جودة مخرجاتها.

## التشغيل الذاتي للوحدات التدريبية

 **Colleges of Excellence**  
A real future. Right here. Right now

 **SaudiSkillsStandards**

## الوضع الحالي

- 110,000 متدرب
- 50 كلية تقنية
- عدم وجود رابط واضح للبرامج التدريبية مع مقاييس الجودة العالمية
- عدم توفر طرف ثالث لتقييم الجودة.
- تقييم إجمالي لجودة مخرجات المؤسسة دون التمييز بين وحداتها.
- إدارة مركزية للجودة



الطاقة  
الإستيعابية

جودة التدريب

الصورة الذهنية

# العناصر المهمة لنجاح مبادرات التشغيل الذاتي والتشغيل بشراكات دولية

□ بتفاصيل إضافية لاحقاً

2 وحدات تدريبية متميزة: إدارة ذاتية وتقييم على المخرجات



- كليات التميز: تشغيل بشراكات دولية متميزة
- كليات تقنية ومعاهد مهنية: تشغيل ذاتي بجودة عالية

1 المقاييس السعودية للمهارات: جهة اعتماد مهني بمقاييس عالمية



- الإختبارات القياسية للمتدربين
- تقييم الوحدات التدريبية
- بناء معايير وطنية مهنية جديدة للتدريب التقني والمهني

4 تحسين الصورة الذهنية لدى المجتمع عن التدريب التقني والمهني



- تعزيز الوعي بأهمية التدريب التقني للتطور الصناعي والتقني.
- التعريف بمبادرات التطوير وإيجابياتها.
- تقديم معلومات عن التدريب والفرص الوظيفية المستقبلية

3 ربط إستراتيجية التدريب بتقدير ذكي لإحتياج سوق العمل



- المرصد الوطني لسوق العمل: تحديد الإحتياج المستقبلي لسوق العمل من المهن ورصد مخرجات التعليم والتدريب
- العائد على الإستثمار لتحديد جدوى البرامج التدريبية

# المقاييس السعودية للمهارات: الإعتماد للوحدات التدريبية وتطوير المعايير المهنية

دور شركة المقاييس السعودية للمهارات



تقييم واعتماد الوحدات  
التدريبية



قياس وتقييم قدرات  
المتدربين للتأكد من أنهم  
يملكون المهارات المطلوبة



بناء وتحديث المعايير  
المهنية الوطنية للمهارات  
(NOSS)

- تحليل إحتياج سوق العمل وتحديد  
المهن ذات الأولوية
- التعاون مع القطاع الخاص لتطوير  
معايير للمهن المطلوبة لسوق العمل
- تطوير وتحديث المعايير المهنية
- بناء وإدارة الإختبارات لجميع المهن  
التقنية والفنية، شاملة للإختبارات النظرية  
(في مراكز إختبارات حاسوبية) والتطبيقية  
(بالمشاركة مع جهات التوظيف)
- إصدار توثيق واعتماد معترف به محلياً  
وإقليمياً
- عمل مراجعة وتقييم لقياس الأداء
- فرض التغيير والدفع للتحسين عند  
الضرورة
- جمع وتقديم الإثباتات للجهات ذات  
العلاقة عن قرارات الإعتماد  
والترخيص

 المقاييس السعودية للمهارات  
Saudi Skills Standards

MAIN NOSS EMPLOYERS TRAINEES INSTITUTIONS CONTACT US

Occupations Summary

- + Agriculture and Food
- + Automotive Services
- + Beauty and Fashion
- + Construction, Civil Engineering and Building Services
- + Business and Financial Services
  - Accounting Assistant
  - Executive Secretary
  - Insurance Representative
- + Safety and Well-Being

 Our standards can ensure you hire the right people.

SaudiStandards



# المرصد الوطني لسوق العمل: مقاييس ومؤشرات لسوق العمل تساعد على إتخاذ القرار

## أصناف البيانات

١. القوة العاملة
٢. البطالة
٣. التوظيف
٤. التعويض
٥. ظروف وبيئة العمل
٦. الطلب على اليد العاملة
٧. الركود الإقتصادي
٨. الإنتاجية
٩. مؤشرات الأسعار
١٠. مستوى المعيشة
١١. مؤشر الرفاه

- بناء المقاييس المحددة بعد دراسة المقاييس المطبقة في عدة دول متقدمة.
- المواءمة مع المعايير الدولية من منظمة العمل الدولية وغيرها.

- إستشارة إقتصاديين عالميين في الأهداف والمقاييس المناسبة للمرصد الوطني لسوق العمل.

- تقييم مبدئي لإحتياج العملاء كوزارة العمل والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني وصندوق تنمية الموارد البشرية وغيرها.
- مراجعة وفحص التقييم المبدئي من العملاء والأطراف ذات العلاقة بالمرصد الوطني.

أفضل الممارسات المطبقة

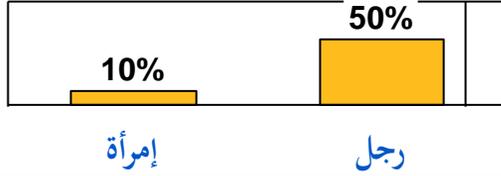
الإستفادة من الخبرات العالمية

إحتياج العملاء

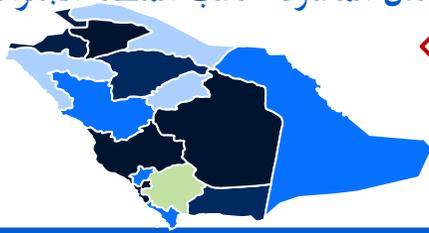
# المرصد الوطني لسوق العمل: مقاييس ومؤشرات لسوق العمل تساعد على إتخاذ القرار

## تحليل جزء من البيانات

معدل المشاركة حسب الجنس



معدل المشاركة حسب المنطقة الجغرافية



معدل المشاركة حسب مستوى التعليم



أمثلة للعرض فقط

أمثلة للعرض فقط

أمثلة للعرض فقط

## المقاييس

معدل المشاركة لليد العاملة

التدفق السنوي للقوى العاملة

فرص العمل الجديدة

وظائف القطاع الخاص الجديدة

عدد المعيين في وظائف

المغتربين في القوة العاملة

معدل التوطين

كل صنف من البيانات  
ينبثق منه مقاييس مختلفة

## أصناف البيانات

القوة العاملة

البطالة

التوظيف

التعويض

ظروف وبيئة العمل

الطلب على اليد العاملة

الركود الإقتصادي

الإنتاجية

مؤشرات الأسعار

مستوى المعيشة

مؤشر الرفاه

هنالك 11 صنف من  
البيانات العالية المستوى

كل مقياس يعرض برسومات  
بيانية حيب المتغيرات  
المطلوبة

التعليم في المملكة العربية السعودية

1

زيادة الإستيعاب وتطوير الاداء للتدريب التقني

2

التشغيل الذاتي: وحدات تدريبية عالية الأداء

3

كليات التميز: تشغيل الكليات بجودة عالمية

4

الخلاصة والخاتمة

5

# التشغيل الذاتي للكليات: خطة مفصلة من خلال ورش عمل تفاعلية لقيادات الوحدات التدريبية

## محاو مشروع التشغيل الذاتي للكليات:

يتمثل الهدف على المدى الطويل في ضمان استقلالية الوحدات عندما تصبح جاهزة للعمل، كما تم إعطاء الأولوية لبعض المبادرات على المدى القصير:

- عملية الميزانية الجديدة؛ بما في ذلك وضع الخطط الاستراتيجية
- نظام إدارة أداء الوحدات؛ بما في ذلك تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة، ومصادر البيانات، وهيكल الحوارات، وإدارة العواقب..
- الفصل بصورة أفضل بين الأدوار والمسئوليات: التأكد أن الوحدات لها دور أكبر في اتخاذ القرارات، على سبيل المثال تعيين المدربين، وعروض التخصصات الدراسية... الخ

وضع نظام جديد للتقييم ومعالجة إدارة الاداء، وتصميم نماذج التقييم، والخطوات الإجرائية وأسلوب التغذية الراجعة ووضع معايير مكافأة الاداء الجيد والغير المقبول.

زيادة جاذبية المراكز القيادية من خلال الحوافز المادية والمعنوية والتوصيف الواضح للمراكز وآليات الاختيار المتبعة.

برنامج تطوير القيادات العليا بالمؤسسة: يعمل على إنشاء أكاديمية تهدف الى تطوير وتقييم وتدريب القيادات المتميزة

وضع برنامج للترخيص المهني للمدربين؛ وضع برنامج للترخيص لجميع المدربين مكون من 3 خطوات، اعتماداً على مستوى المهارة

وضع نظام جديد لإدارة أداء المدربين؛ إعداد نموذج تقييم جديد وعملية جديدة بهدف تبسيط وتحسين المعايير وكذلك حوارات الأداء

وضع برنامج جديد للتدريب على المقومات الأساسية؛ يشمل اللغة الإنجليزية، والرياضيات، والعمل الجماعي، وحل المشاكل، وغيرها من المهارات الشخصية الأساسية

تطوير البرامج القائمة بما يتماشى مع البرامج الجديدة المقرر وضعها في إطار الشراكات بين القطاعين العام والخاص؛ تحديد المنهجية والعملية الجديدة التي يمكن استخدامها بناءً على معايير المهارات المهنية

تعزيز مستوى ونوعية التدريب العملي؛ تحديد نموذج التعاون مع أصحاب الأعمال لتحسين التدريب العملي في المناهج الدراسية

نظام للدعم المركزي

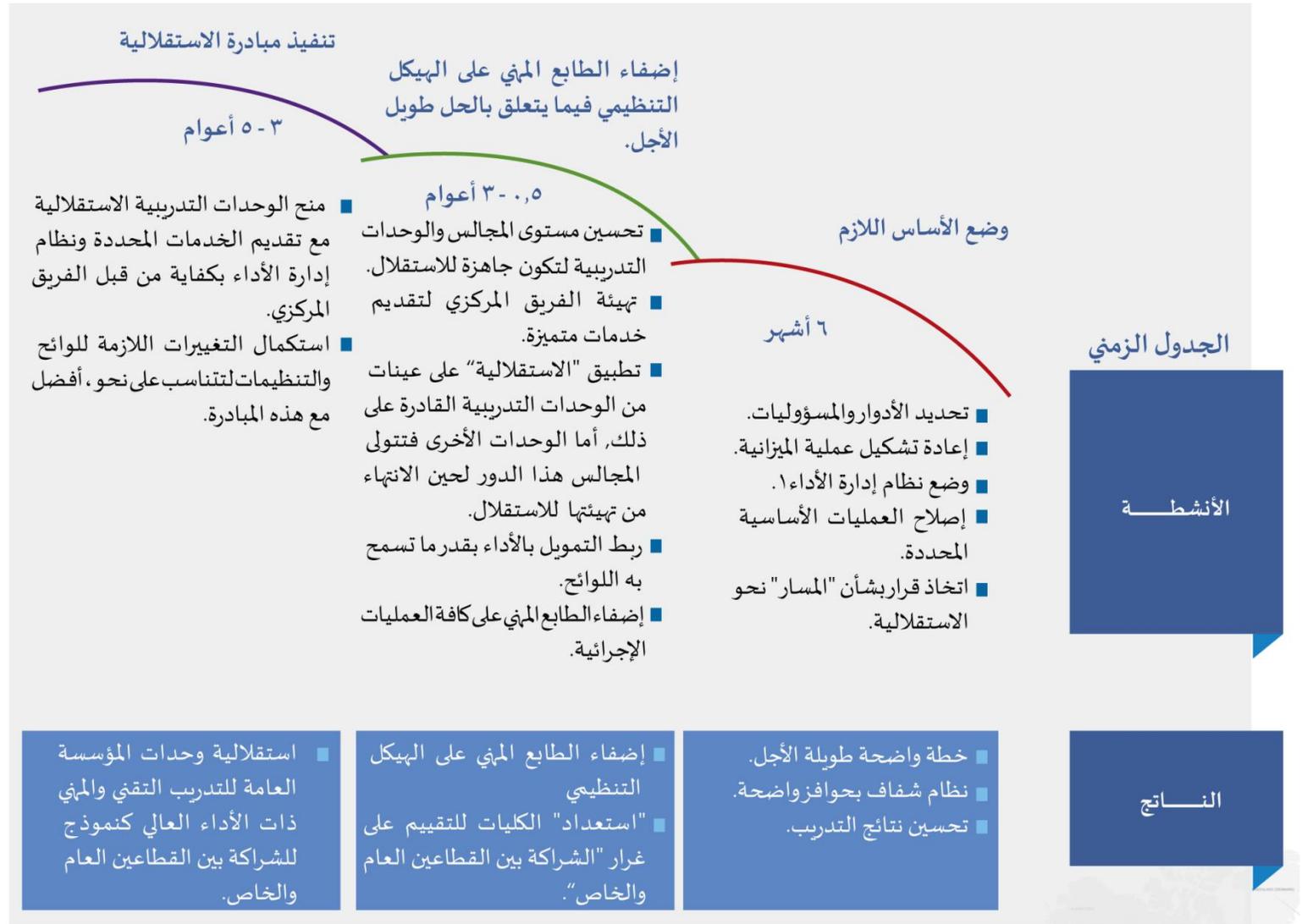
تطوير القيادات

المدربون

تطوير البرامج



# 1 نظام للدعم المركزي - تطوير الكليات القائمة لتكون وحدات تدريبية مستقلة وعالية الأداء



● بما في ذلك مؤشرات الأداء الرئيسية، وتصميم الاختبارات الوطنية، وإعداد أدوات الأداء... إلخ

## 2 تطوير القيادات - زيادة فاعلية قيادات الوحدات التدريبية وقياس أدائهم

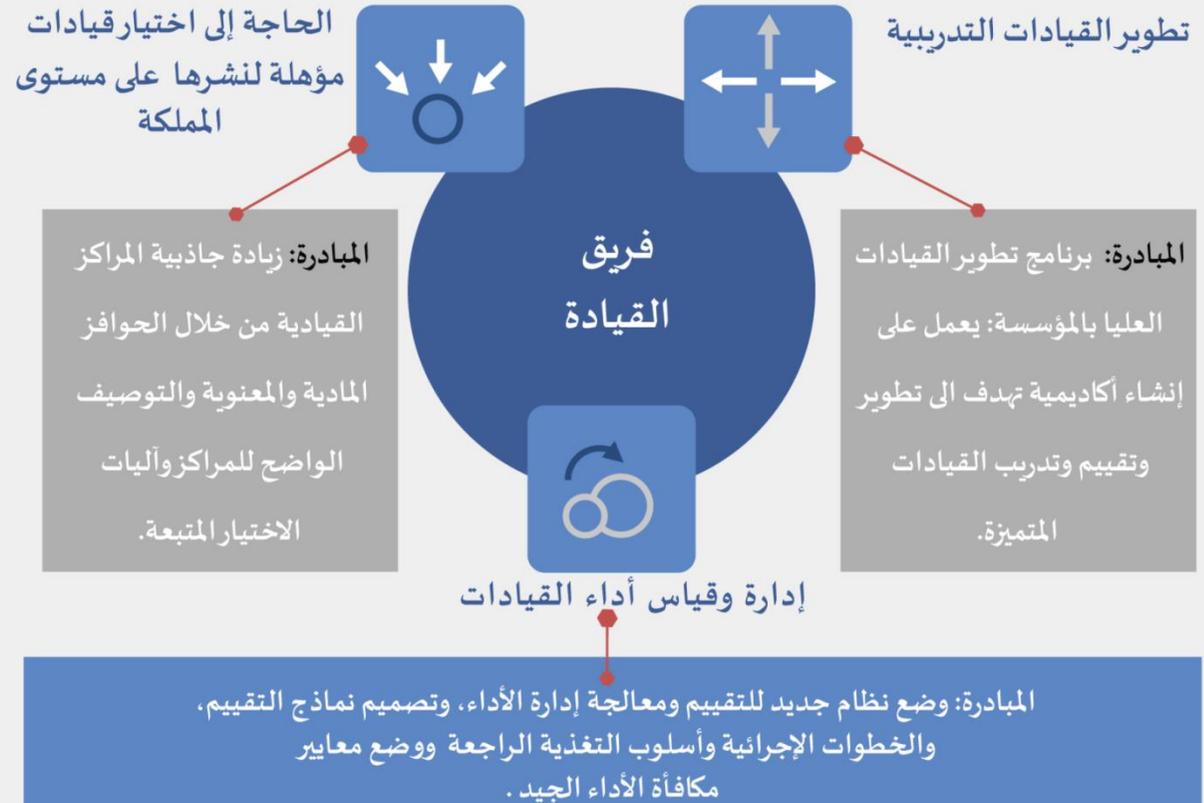
### الهدف الرئيسي .....

تحسين تأثير فريق القيادات من ناحية الكفايات المهنية والالتزام في بيئة التدريب التقني والمهني بالمملكة العربية السعودية.

### عوامل النجاح تقاس بواسطة

- عدد خريجي الوحدات التدريبية.
- الزمن المستغرق للخريج حتى يحصل على وظيفة.
- معدل التوظيف.
- أجور ورواتب الخريجين.
- رضا: أرباب العمل، الخريجين، المتدربين، هيئة التدريب، القيادات.

### الهدف الرئيسي يتم الوصول إليه بثلاث مبادرات عملية .....



## الطموحات / الأثر المحتمل

- تجريب نظام إدارة الأداء الجديد في المعاهد بحلول سبتمبر ٢٠١٣ م
- تطبيق نظام التقييم الجديد في كافة الوحدات التدريبية بحلول أغسطس ٢٠١٤ م
- زيادة نسبة الرضا الوظيفي للمدربين ليصل إلى أكثر من ٨٠٪ بحلول ديسمبر ٢٠١٤ م
- زيادة نسبة الرضا الوظيفي للقيادات ليصل إلى أكثر من ٨٠٪ بحلول ديسمبر ٢٠١٤ م

- تحديد الكفايات المهنية للمدربين
- تحديد تخصصات المدربين بحلول ديسمبر ٢٠١٣ م
- تطوير الأدوات والاختبارات اللازمة لقياس الأداء بحلول ديسمبر ٢٠١٣ م
- اختبار جميع المدربين بحلول أغسطس ٢٠١٤ م

## المبادرات ذات الأولوية

- أ - تطوير نظام إدارة الأداء
- تبسيط عملية ونموذج التقييم (من ٨٩ معياراً إلى حوالي ٨-١٢ معياراً).
- ربط نتيجة الأداء بالحوافز والبدلات وفرص الترقى.
- ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي.
- وضع خطة لتطبيق نظام إدارة الأداء الجديد.

- ب - إيجاد برنامج الإجازة المهنية للمدربين
- تطوير السياسات واللوائح والإجراءات، على سبيل المثال، مدة سريان الترخيص.
- تحديد أدوات ومحتوى اختبارات الإجازة المهنية.
- تطبيق نظام الإجازة تجريبياً.
- تحديد جهة الترخيص والتمويل.

## الطموحات / الأثر المحتمل

- وضع برامج محددة بوضوح للتدريب على المهارات الأساسية بحلول نهاية عام ٢٠١٣ م
- تحسين المهارات الأساسية والقدرات اللغوية وتوحيدها بشكل كبير لجميع المتدربين الذين ينتقلون إلى السنة الثانية.

- تحديث جميع برامج الكليات وبرامج المعاهد البالغ عددها ١٢ و ٣٣ برنامجاً على التوالي وفقاً للمعايير الدولية والمعايير الوطنية.
- تحسين نوعية الخريجين الذين تم تدريبهم في الدورات ذات الصلة.
- زيادة معدلات رضا أصحاب الأعمال.

- زيادة مستوى المهارات العملية المناسبة للخريجين الجاهزين للانضمام إلى القوى العاملة.
- تحسين نوعية الخريجين.
- زيادة معدلات رضا أصحاب الأعمال.

## المبادرات ذات الأولوية

أ- عمل برنامج تحضيرى للمقبولين بالكليات والمعاهد يتكون من جزأين: الأول خاص بالدراسات العامة؛ والثاني خاص بتطوير المهارات الذاتية.

ب-مراجعة وتحديث البرامج التدريبية القائمة في الكليات والمعاهد لمواءمتها مع المعايير الدولية، واعتمادها من جهة اعتماد متخصصة وضمان استيفائها للمعايير الوطنية المحددة.

ج - زيادة جرعة التدريب العملي والرفع من مستواه وتنفيذه بشكل أفضل وتوفير فرص إضافية للتدريب العملي للمتدربين بالتعاون مع أصحاب الأعمال.

التعليم في المملكة العربية السعودية

1

زيادة الإستيعاب وتطوير الاداء للتدريب التقني

2

التشغيل الذاتي: وحدات تدريبية عالية الأداء

3

كليات التميز: تشغيل الكليات بجودة عالمية

4

الخلاصة والخاتمة

5

# بدء تشغيل كليات التميز وتطوير العمليات المستقبلية بشكل مواز



- تحديد الحاجة للكليات بشتغيل دولي
- تطوير نموذج التشغيل الدولي للكليات
- إيصال معلومات عن الكليات للطلاب وآبائهم وجهات التوظيف
- جذب مشغلين، القيام بعملية التعاقد، إدارة أداء الكليات حسب مؤشرات الاداء
- التأكد من أن ممتلكات الكليات القائمة في حالة جيدة
- تنسيق الإسكان لموظفي الكليات
- مساعدة الكليات على تكوين علاقات مع جهات التوظيف
- تشجيع فتح تخصصات ومجالات جديدة
- إدارة الدفعات المالية، المساعدة في شئون التأشيرات ومع الجهات الحكومية الأخرى
- تنسيق عملية إلحاق الطلاب وتوظيف المدرسين
- بناء روابط بين الكليات وتقديم نصح تعليمي بناءً على نتائج تقييم شركة المقاييس السعودية للمهارات



إستراتيجية تشغيل الكليات والتسويق



التفاوض والتعاقد مع المشغلين



إدارة الممتلكات



التنسيق مع جهات التوظيف



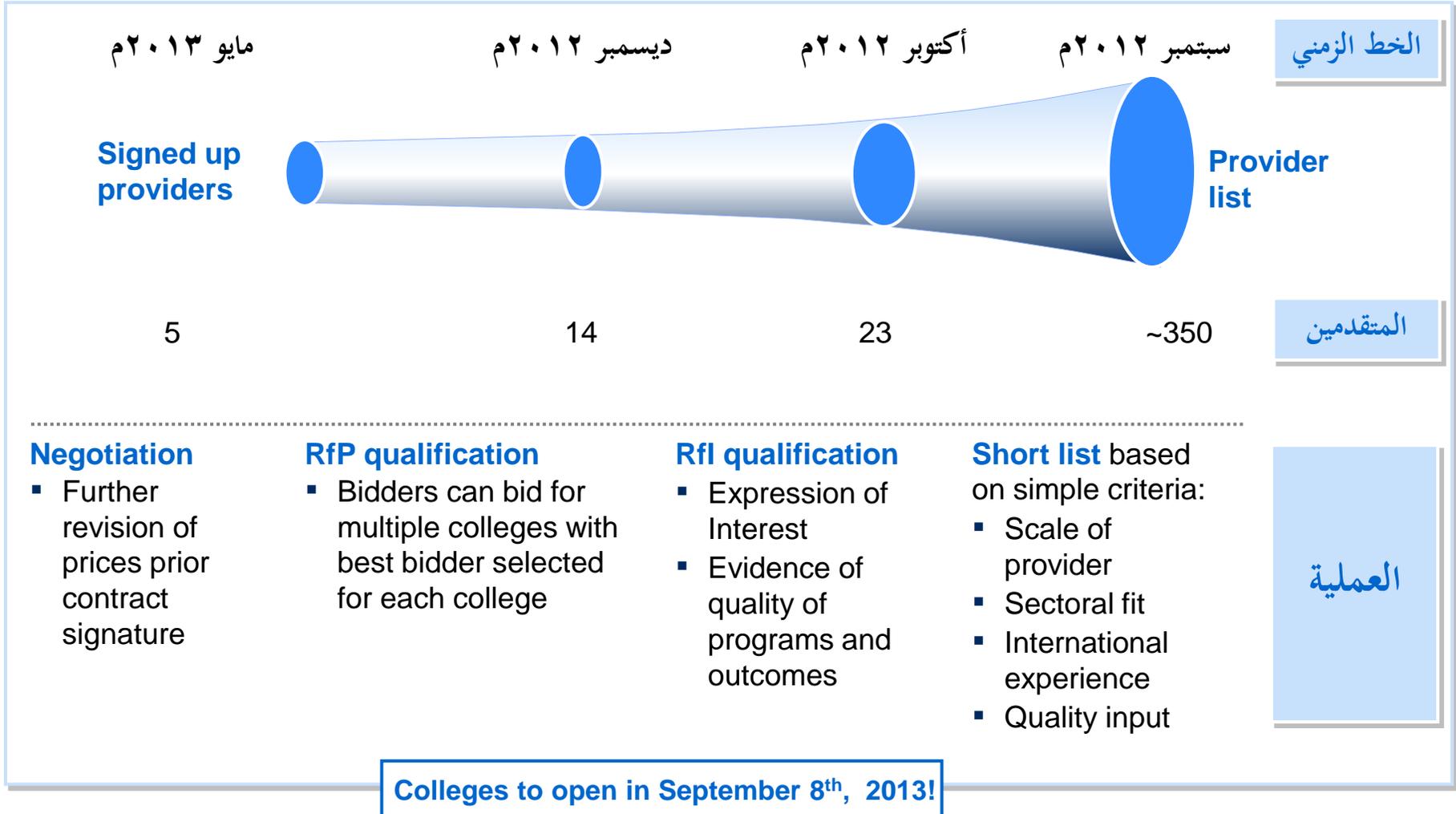
تقديم دعم إداري لكليات التميز



تقديم دعم تعليمي لكليات التميز

- أسباب إقامة شركة كليات التميز
- إدارة العلاقة مع المشغلين الدوليين للكليات يتطلب مهارات مختلفة عن ما هو موجود حالياً في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني (مثال: إدارة العقود والدفعات بناءً على مؤشرات أداء مقابل تطوير مناهج)
- الدفع للمشغلين بناءً على متابعة مفصلة لنتائج الأداء سيساعد على تجاوز العملية البيروقراطية
- تسريع توفير المشتريات للكليات المتعاقد عليها
- إدارة الأداء للقدرات ستكون أكثر فعالية مع شركة ذات مسؤولية محدودة بعقلية خدمة العملاء نحو مشغلي الكليات

# عملية إختيار مشغلي كليات التميز أستخدمت فيها أفضل الممارسات في إطار زمني محدد وبمقاييس دولية



# تنفيذ مبادرة التشغيل بشراكة دولية – النجاح في كليات التميز من خلال أفضل الممارسات التدريبية

الطاقة الإستيعابية سوف ترتفع بشكل سريع

In seats

~200,000  
capacity

~20,000  
capacity

2013

2020 Target

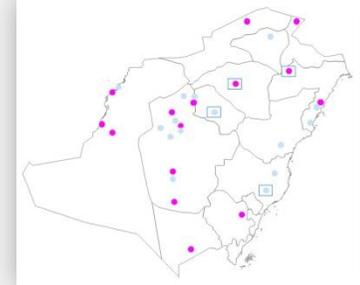
5 من أفضل مقدمي خدمة التدريب يقومون بتشغيل 10 كليات تميز في المملكة



# مراحل تحديد الدفعة الثانية من كليات التميز

## 1 تحديد الكليات المتاحة

تحديد الكليات المتاحة مع الأخذ بالإعتبار الكليات التابعة لـ TVTC



تم تحديد 26 كلية متاحة

## 2 تقييم جاذبية وجدوى إقامة الكليات

معدل الملتحقين المتوقع كعميار:

جاذبية عالية  
(توقع إلتحاق < 1000 طالب سنوياً)

جاذبية متوسطة  
(توقع إلتحاق 500 - 1000 طالب سنوياً)

جاذبية منخفضة  
(توقع إلتحاق > 500 طالب سنوياً)

قسمت الكليات إلى 3 أصناف

## 3 تحديد أهداف تقسيم الكليات إلى مجموعات

تم تحديد 3 أهداف ممكنة:

زيادة العائد على الإستثمار

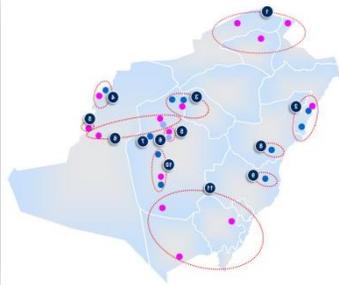
زيادة الجودة

زيادة التغطية الجغرافية  
بكلفة مناسبة

زيادة التغطية الجغرافية بكلفة مناسبة

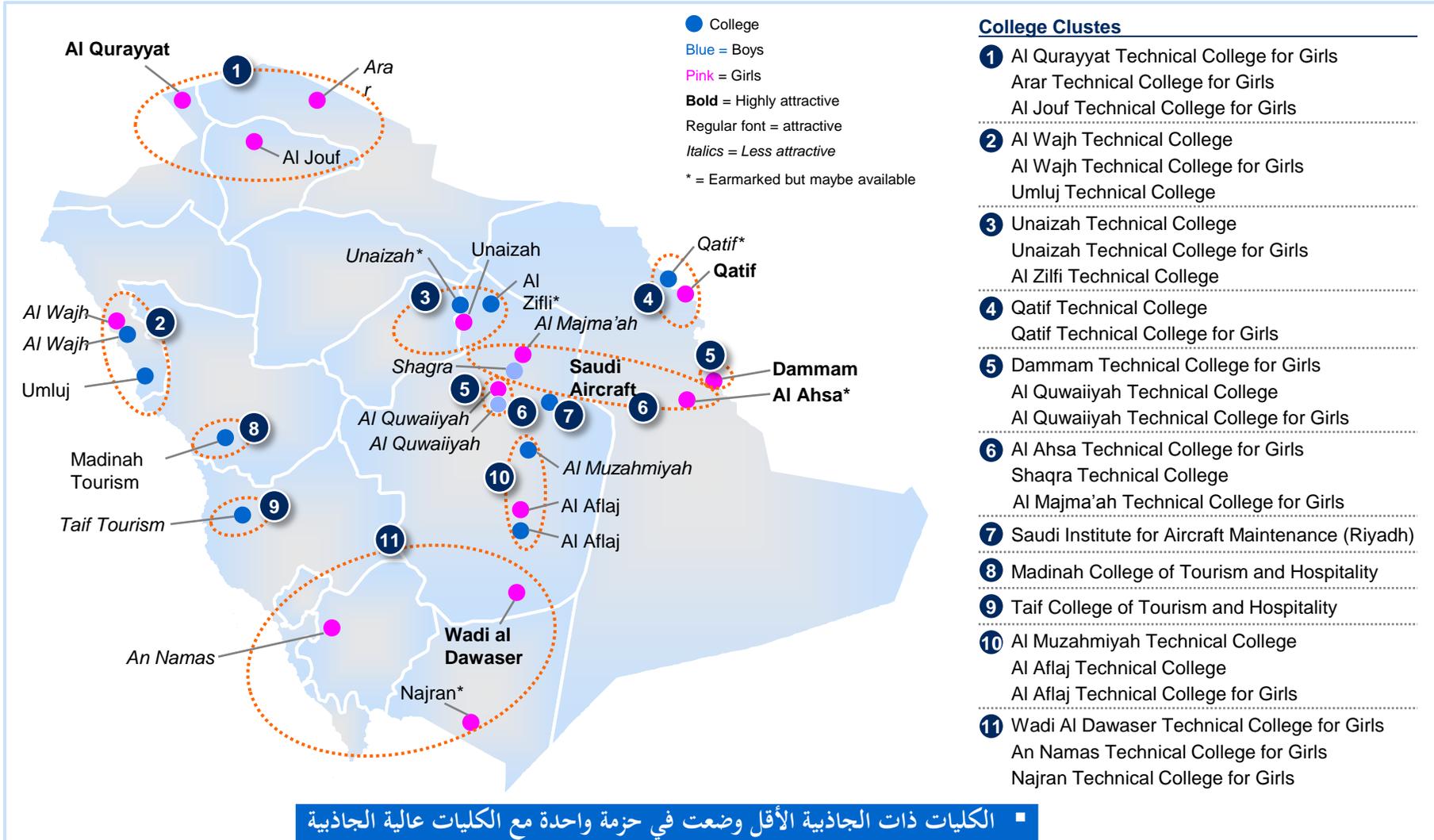
## 4 تحديد حزم الكليات

وضع الكليات غير الجذابة استثمارياً مع الكليات الجذابة في حزمة واحدة



تم تحديد 11 حزمة من الكليات

# زيادة التغطية الجغرافية بكلفة مناسبة – 11 حزمة من الكليات ستقام ضمن الدفعة الثانية



الكليات ذات الجاذبية الأقل وضعت في حزمة واحدة مع الكليات عالية الجاذبية  
 تقارب المواقع الجغرافية للكليات في الحزمة الواحدة لتقليل كلفة التشغيل

التعليم في المملكة العربية السعودية

1

زيادة الإستيعاب وتطوير الاداء للتدريب التقني

2

التشغيل الذاتي: وحدات تدريبية عالية الأداء

3

كليات التميز: تشغيل الكليات بجودة عالمية

4

الخلاصة والخاتمة

5

## الخلاصة والخاتمة

- تعطي المملكة العربية السعودية اهتماماً بالغاً لتطوير وزيادة فاعلية برامج تنمية القوى البشرية وعلى وجه الخصوص التدريب التقني والمهني كمحور من محاور التطور الصناعي والإقتصادي.
- البرامج التطويرية الحالية للتدريب التقني والمهني بالمملكة تهدف ل:
  - التوسع في برامج التدريب التقني والمهني كماً ونوعاً وبجودة عالية وحسب إحتياج سوق العمل لتنمية مستدامة ومتوازنة.
  - أن تكون المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني مستقبلاً جهة إشرافية على التدريب الذي ينفذ من خلال وحدات تدريب حكومية وخاصة.
  - إيجاد منظومة متكاملة تضمن فاعلية وجودة التدريب التقني والمهني.
- سينتج من التشغيل الذاتي للوحدات التدريبية القائمة، وحدات تدريبية مستقلة مسئولة عن جودة مخرجاتها وملائمة برامجها لإحتياج سوق العمل المحيط بها.
- سيساهم تشغيل كليات التميز بشراكة دولية في نقل خبرات التدريب العالمية للمملكة العربية السعودية ورفع مستوى جودة التدريب المحلي وتقديم مخرجات عالية الجودة.

شكراً لكم  
**Thank You**