

صقل مهارة الشباب: تجربة اليابان في "التدريب المشترك" للشركات الصغيرة والمتوسطة

ماكيو يامادا

زميل باحث رئيس بمركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية

أكتوبر ٢٠١٨ م

يعدُّ تطوير الأنظمة البيئية التي تستهدف نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة أحد التحديات الرئيسة التي تواجهها المملكة العربية السعودية⁽ⁱ⁾. ولا غنى عن هذه الأنظمة البيئية لتحقيق ما يشير إليه الاقتصاديون بـ "النمو الشامل" – النمو الاقتصادي، وليس هذا مع زيادة القدرة التنافسية فقط بل مع خلق فرص عمل واسعة أيضاً⁽ⁱⁱ⁾. وفي هذا الصدد، من المهم النظر إلى تجارب البلدان الأخرى التي سبق لها تحقيق هذا النمو بشكل جيد نسبياً، من أجل الاستفادة من الدروس التي يمكن أن توفرها هذه التجارب.

سلطت ورقتي السابقة، وعنوانها «كيف حققت اليابان نسبة بطالة ١٪؟»، والمنشورة عبر مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية (دراسات، العدد ٣٠، ٢٠١٧ م)، الضوء على تجربة اليابان في بناء أنظمة التحول من التعليم إلى العمل للمواطنين الشباب، وهو ما مكن الاقتصاد الياباني من التنويع بنجاح، من خلال التخصيص الفعال للموارد البشرية لقطاعات صناعية جديدة، في الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية.

عرضت الورقة أن الشركات الصغيرة والمتوسطة كانت المستفيد الرئيس من أنظمة التحول هذه، وهو ما مكنها من البحث عن قوى عاملة شابة من جميع أنحاء البلاد، في حين كانت قدرتها في ذلك محدودة بالمقارنة مع الشركات الكبيرة. وأشارت الورقة أيضاً إلى أن العديد من الشركات اليابانية الصغيرة والمتوسطة دربت الموظفين الشباب الذين جمعتهم من خلال برامج «التدريب المشترك» (كيودو يوسي)⁽ⁱⁱⁱ⁾. وسناقش هذا المقال بشكل أوسع طبيعة هذه البرامج.

(i) رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

(ii) على سبيل المثال، تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية النمو الشامل بأنه «النمو الاقتصادي الذي يتم توزيعه بشكل عادل على المجتمع ويخلق فرصاً للجميع» (OECD, "Inclusive Growth," <http://www.oecd.org/inclusive-growth>).

(iii) ماكيو يامادا، «كيف حققت اليابان نسبة بطالة ١٪؟: تمهيد التحول من التعليم إلى العمل»، دراسات (مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية)، العدد ٣٠، ٢٠١٧ م، ص. ١٩.

لماذا انبثقت برامج التدريب المشتركة؟ وكيف؟

في العقود التي سبقت منتصف القرن العشرين، عانت الشركات اليابانية الصغيرة والمتوسطة بشكل عام من مستويات منخفضة من القدرة التنافسية الصناعية، حيث كانت منتجات «صنع في اليابان» معروفة في السوق العالمية بجودتها الرديئة. ولم تعرف العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة جيداً كيفية تمكين موظفيها الشباب وزيادة إنتاجيتها، وكثيراً ما لجأت إلى استغلال موظفيها بأجور منخفضة وبيئات عمل غير إنسانية^(iv).

ولكن، كما بدأت اقتصادات شرق آسيا الأخرى في النمو - مثل هونغ كونغ البريطانية التي استضافت على أرضها الصناعيين الصينيين الفارين من الحكم الشيوعي في العام ١٩٤٩^(v) - فقد وجدت هذه الشركات اليابانية الصغيرة والمتوسطة أن نماذج أعمالها أصبحت غير مستدامة، في أعقاب تصاعد حدة المنافسة من المنتجين في تلك الاقتصادات المجاورة. ومع توقع حدوث أزمة تلوح في الأفق، حاولت الشركات الصغيرة والمتوسطة تحويل نموذجها من نموذج قائم على الإنتاج منخفض التكلفة والجودة إلى نموذج إنتاجي أكثر مهارة وقائم على المعرفة. وعلى الرغم من قيام العديد من الشركات اليابانية الكبيرة بتطوير برامجها التدريبية الداخلية الخاصة بها في ذلك الوقت، إلا أن الشركات الصغيرة والمتوسطة بمواردها المحدودة، ما زالت تفتقر إلى نظام فعال لتدريب موظفيها.

شرعت هذه الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال تلك الحقبة في التعاون لتطوير نظام التدريب المشترك^(vi). ومن خلال تجميع مواردها المالية شكلت تلك الشركات منظمات للتدريب المشترك، والتي كانت مسؤولة عن تنفيذ مجموعة من الأنشطة مثل: العثور على مرافق للتدريب، وإعدادها، وتعيين المدربين، والتخطيط لمناهج التدريب، واختيار الكتب الدراسية أو تحريرها، والقيام بتقييم المهارات^(vii). كما بدأت هذه المنظمات بتلقي الدعم من الحكومة^(viii).

واستضافت الجمعيات القطاعية العديد من منظمات التدريب المشتركة، في حين تم تشغيل بعضها بشكل مستقل تحت إشراف الحكومة المحلية، وتضمنت شركات من قطاعات مختلفة^(ix). حيث إنها تضع الأولويات في مناهج التدريب من خلال «تحليل العمليات» (ساغيو بونسيكي)، التي تهدف إلى إيجاد عناصر مشتركة أو متكررة في عمليات متنوعة تقوم بها الشركات المشاركة، ومن ثم إيجاد مناهج فعالة وموحدة لبرامج التدريب المشتركة التي أزال التكرار وتجنب التناقضات في الجودة بين الشركات^(x). وأشار أحد الاستطلاعات إلى أن النظام الجديد قد خفض في المتوسط المدة الزمنية اللازمة لتدريب المدربين لحين إتقان المهارات الأساسية إلى النصف^(xi).

ومع إثبات فعالية هذا البرنامج، انتشر التدريب المشترك بسرعة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة بوصفه نموذجاً جديداً لإدارة مواردها البشرية. في ١٩٥٣م كان هناك ٧٣٦ منظمة من منظمات التدريب المشتركة، بواقع ٢١٨٩٦ برنامجاً تدريبياً في جميع أنحاء البلاد، حيث شغل التدريب المشترك ٨٩٪ من جميع برامج التدريب التي أجريت في اليابان في

(iv) 植田浩史「歴史的視点から見た中小企業」日本中小企業学会論集22『中小企業存立基盤の再検討』同友館，2003，p. 4.

(v) Victor F. S. Sit, "Dynamic Hong Kong-Pearl River Delta Relationship under Globalization and One Country-Two Systems," in Anthony Gar-on Yeh et al. (ed.), *Developing a Competitive Pearl River Delta in South China under One Country-Two Systems* (Hong Kong: Hong Kong University Press, 2006), p. 5.

(vi) 作田力三「川口技能者養成運営会の共同養成」桐原傑見（編）『技能者養成』ダイヤモンド社，1954，pp. 317-318;

ولكن، من المهم الإشارة إلى أن بعض الشركات اليابانية الصغيرة والمتوسطة قد نفذت برامج تدريب مشتركة خلال الحرب العالمية الثانية (يامادا، «كيف حققت اليابان نسبة بطالة ٩١٪»، ص. ١٩).

(vii) 作田「川口技能者養成運営会の共同養成」，pp. 318-319.

(viii) 沢井実『日本の技能形成：製造現場の強さを生み出したもの』名古屋大学出版会，2016，p. 174.

(ix) 鶴見平三郎『中小企業の技能者養成の現況と今後の在り方』中小企業研究所，1957.

(x) Ibid., p. 16.

(xi) Ibid., p. 11.

ذلك العام^(xii). وقد تطورت بعض المنظمات إلى أكاديميات تهدف إلى تجاوز فعالية التدريب، وصقل القيادة للتقدم التكنولوجي بين العاملين الفنيين الشباب، من خلال تزويدهم بفهم أعمق للنظريات والفلسفات في العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات^(xiii).

تكوين «مجتمعات المهارات»

على المدى الطويل، كانت هذه البرامج التدريبية المشتركة تؤدي إلى تشكيل ما يمكن تسميته «مجتمعات المهارات» - مجتمعات المواطنين الذين يستثمرون باستمرار في تنمية المهارات، في جميع أنحاء البلاد. على المستوى المحلي، بدأت مجتمعات المهارات الصغيرة بالتشكل حول برامج تدريبية مشتركة، ولقد استمر العديد من المتدربين الذين درسوا معاً في هذه البرامج في التواصل والتبادل حتى بعد انتهاء البرامج.

على سبيل المثال: أنشأ خريجو برنامج التدريب المشترك في كيوتو «مجموعات دراسة» غير رسمية (بينكيو كاي) من أجل مواصلة التعلم المتبادل. حيث من خلال اجتماعاتها التي تعقد مرتين في الشهر، قام هؤلاء الشباب من الشركات الصغيرة والمتوسطة بتنفيذ عدد من الأنشطة التي تنوعت ما بين إجراء التحليل الفني معاً، وتبادل الزيارات في أماكن العمل، ودعوة خبراء بوصفهم محاضرين، وإصدار النشرات الإخبارية لمشاركة المعلومات المفيدة. ووفقاً لرئيس هذه المنظمة التدريبية المشتركة الذي ساعد في إنشاء هذه المجموعات، فقد شجع التعلم المشترك الخريجين على البقاء في وظائفهم بعد التدريب^(xiv)، وعلى الأرجح من خلال منع ظهور الشعور بالعزلة (وهو أمر شائع في الشركات الصغيرة) وتمكينهم من الشعور بالحس المشترك للنمو المهني.

وتم دمج مجتمعات المهارات المحلية هذه في الشبكات الوطنية أيضاً. وعقدت المنافسات الوطنية للعمال الفنيين لتحفيزهم على مواصلة تحسين مهاراتهم وتبادل المعرفة مع العمال من المناطق الأكثر بعداً^(xv). وكان لهذه المسابقات هدف آخر، وهو نشر قيمة المهارات في المجتمع الياباني من خلال التغطية الإعلامية الملائمة. وقد أثبتت هذه التغطية أنها جزء مهم من الاستراتيجية، حيث إن الطبقة الحرفية التقليدية تمثل أقل من ١٠٪ من سكان اليابان، وقد كان الشباب اليابانيون تاريخياً يميلون إلى تجنب المهن التقنية في القطاع الخاص ويهدفون إلى العمل في الوظائف الحكومية^(xvi).

ساهمت مجتمعات المهارات هذه على المدى البعيد في التفاعلات الإنتاجية بين الشركات الصغيرة والمتوسطة، والتي تميزت بالتعاون والتنافس وتقسيم العمل وحتى تشكيل التجمعات الصناعية^(xvii). كما أن الروابط القوية التي نشأت بين الشركات الصغيرة والمتوسطة أتاحت لهم أداء دور أكثر بروزاً في صنع السياسات الاقتصادية للبلاد. وبسبب مواردها المحدودة، افترقت الشركات الصغيرة والمتوسطة تقليدياً إلى الوسائل للتعبير عن أصواتها، ونتيجة لذلك، كانت تفضيلات الشركات الأكبر ممثلة تمثيلاً زائداً في دوائر صنع السياسات الاقتصادية^(xviii): لم يكن لدى صانعي السياسة اليابانيين، وعلى الرغم من حرصهم على تمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة ودفع خلق فرص العمل وزيادة القدرة التنافسية

(xii) 三枝彦則「鶴見共同職業訓練学園」『産業訓練』11 (8-120), 1965.

(xiii) 三枝彦則「鶴見共同職業訓練学園」『産業訓練』11 (8-120), 1965.

(xiv) 近藤與吉「共同養成の運営と隘路の打開について」『労働基準』6 (10), 1954, p. 16.

(xv) 座談会「技能者養成の現状と展望」『労働基準』6 (10), 1954.

(xvi) 唐澤富太郎『教科書の歴史—教科書と日本人の形成』創文社, 1956, pp. 757-761.

(xvii) 植田「歴史的視点から見た中小企業」, p. 7.

(xviii) على سبيل المثال: واجه العديد من الشركات اليابانية الصغيرة والمتوسطة صعوبات عندما أعطت الحكومة الأولوية للشركات الكبيرة في برامج إعادة الإعمار بعد الحرب (有田辰男『戦後日本の中小企業政策』日本評論社, 1990, p. 15).

للقطاعات ذات الكثافة العمالية، نظامٌ لفهم الاحتياجات والمخاوف المشتركة للشركات الصغيرة والمتوسطة وترجمتها إلى صنع سياسة فعالة.

مزايا المملكة في تطوير برامج التدريب المشتركة

في الوقت الحاضر يبدو أن المملكة لديها إمكانات عالية لتمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة من صقل مهارات العمال الشباب من خلال برامج التدريب المشتركة. وبالنظر إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تميل إلى كونها تتأثر إلى حد كبير بمبادرات برنامج «نطاقات» أكثر من الشركات الكبيرة، فسيسهم تقديم الدعم في مجال التدريب، ومعالجة مخاوفها بشأن الموارد البشرية، في مزيد من التقدم لمبادرات السعودية في القطاع الخاص. وحديثاً تم تأسيس الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) بوصفها هيئة حكومية مكلفة بدعم نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة. وقد يسهل هذا التعاون الفعال بين الشركات الصغيرة والمتوسطة في التدريب من قبل هذه الهيئة كجزء من الأنظمة البيئية الأوسع نطاقاً للبلد.

إلى جانب ذلك، قامت المملكة بتطوير المؤسسات ذات الخبرة في التدريب التقني والمهني مثل: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني التابعة لوزارة التعليم، وصندوق تنمية الموارد البشرية (هدف) الذي يعمل مع وزارة العمل، وتعاون بعض الجامعات مع الشركات الخاصة لمبادرات السعودية، كتلك الجهود الأخيرة التي تبذلها جامعة جدة لتسهيل تدريب الشباب قبلعودة اثني عشر قطاعاً من قطاعات التجزئة^(xix). وقد تكون تلك المؤسسات قادرة على استضافة برامج تدريب مشتركة للشركات الصغيرة والمتوسطة، ومن خلال ذلك ستستطيع تطوير قدرتها على انعكاس أحدث متطلبات المهارات لسوق العمل على مناهجها الدراسية.

علاوة على ذلك، كانت المملكة باسطة ذراعيها للاستثمار الأجنبي المباشر مع الشركات المملوكة للدولة والشركات الخاصة الكبيرة التي تستفيد من برامج التدريب التي يقدمها شركاؤها في مشاريع الأجنبية المشتركة. وإذا ما تم تطوير قنوات "نقل المعرفة المحلي" من هذه الشركات المحلية الكبيرة إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة وتوطيده بوصفه قاعدة اجتماعية - في شكل المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) على سبيل المثال - فسترتفع بالتأكيد جودة برامج التدريب المشتركة^(xx).

(xix) "New Center to Train Saudis in the Retail Sector Launched," *Saudi Gazette*, 25 July 2018.

(xx) وضع نقل المعرفة المحلي أساس العديد من الشركات الصناعية اليابانية التي نمت دون الاستثمار الأجنبي المباشر. على سبيل المثال: استفادت شركة «تويوتا» من المعرفة المنقولة من صناعة النسيج وصناعة الطائرات في اليابان.

(藤本隆宏『能力構築競争：日本の自動車産業はなぜ強いのか』中公新書、2003, pp. 190-194).