



عملية التدريب لدى الـ "Mittelstand" الألمانية (الأبطال الخفيون) The training process of the German "Mittelstand" (the hidden heroes)

د. بلقاضي بلقاسم¹ / جامعة امحد بوقرة - بومرداس (الجزائر). b.belkacem@univ-boumerdes.dz

د. دويدي خديجة هاجر / جامعة امحد بوقرة - بومرداس (الجزائر). kh.douidi@univ-boumerdes.dz

د. بلقاضي طاهر لمن / جامعة امحد بوقرة - بومرداس (الجزائر). t.belkadi@univ-boumerdes.dz

تاريخ الإرسال: 2021/05/30 تاريخ القبول: 2021/09/07 تاريخ النشر: 2022/06/16

ملخص

تمثل اليوم الـ Mittelstand نموذجا يحتذى به في العالم وتقدم دروسا يجب الانتباه لها، حيث يطلق عليها تسمية "الأبطال الخفيين". وهي مؤسسات تحولت من مؤسسات ذات طابع عائلي بحجم صغير ومتوسط خصوصا - محلية إلى مؤسسات تعمل على مستوى عالمي، وتندشط هذه المؤسسات في ألمانيا، وتعتبر القوة الدافعة الحقيقية لاقتصاد البلد لعدة عقود، خاصة مساهمتها في النجاح الاقتصادي لألمانيا بعد الحرب؛ أين ارتبطت قوتها بعدد من العوامل الداخلية والخارجية، وكان التدريب أحد عواملها الرئيسية للنجاح؛ وعليه، تناولت هذه الورقة البحثية بالدراسة: عن كيفية التعامل مع نظام التدريب في الـ Mittelstand الألمانية؟ أين تبين أن التدريب في هذا النوع من المؤسسات له نظام مدرك الأهمية، وعليه، فهو مسألة شراكة بين المؤسسات الـ Mittelstand خصوصا ومؤسسات التدريب، يتم دعمه أيضا من قبل الحكومة، ويتم فيه مرور من مرحلة التدريب إلى التوظيف الجزئي إلى التوظيف ومن ثم إمكانية استمرارية التكوين والدراسة في الجامعة.

الكلمات المفتاحية: : Mittelstand، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التدريب، الاقتصاد الألماني.

تصنيف JEL : O15 : M54.

Abstract:

Today the Mittelstand is a role model in the world and provides lessons that must be paid attention to, as it is called the "invisible heroes". These institutions have been transformed from small and medium-sized family-owned enterprises, especially local ones, to institutions operating on a global level. These institutions are active in Germany, and are the real driving force for the country's economy for several decades, especially their contribution to the economic success of Germany after the war. Where its strength was associated to a number of internal and external factors, and training was one of its main factors for success; Accordingly, this research paper dealt with the study: How to deal with the training system in the German Mittelstand? Where has it been found that training in this type of institutions has a system of perceived importance, and accordingly, it is a matter of partnership between Mittelstand institutions in particular and training institutions, which is also supported by the government, passing from training to partial employment to employment and hence the possibility of continuing training and study at the University.

Keywords: Mittelstand, Small and Medium Enterprises, Training, German Economy.

Jel Classification Codes : O15 :M54..

¹ المؤلف المرسل: دويدي خديجة هاجر، الإيميل: kh.douidi@univ-boumerdes.dz

I - تمهيد :

لقد أكدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الألمانية - والتي تعرف غالباً بمصطلح الـ "Mittelstand" - دورها الرئيسي منذ الركود العميق في ألمانيا أعقاب الأزمة المالية العالمية ؛ ولم يقتصر الأمر عندئذ على دفع عجلة النمو، ولكنها أيضاً شاركت في خلق مناصب الشغل ؛ الأمر الذي يجعلها مؤسسات ذات قدرة كبيرة على المشاركة في الاقتصاد الألماني، خاصة وأنها تشارك بـ 3.5 مليون مؤسسة في ألمانيا، وهو ما يمثل 99.6% من مؤسسات هذا البلد، وتوظف 60% من العاملين في وظائف تخضع للمساهمات الاجتماعية K والذين يشكلون 83% من المتدربين (النظام المزدوج). ولكن الأكثر إثارة للدهشة في المقارنة الأوروبية هو أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الألمانية أي الـ "Mittelstand" لديها نسبة أسهم مماثلة لتلك الخاصة بالمؤسسات الكبيرة. ويبدو أن لهذا النوع من المؤسسات عوامل رئيسية للنجاح، من بينها التدريب، حيث تهتم الـ "Mittelstand" بعامل تكوين عاملها بنفسها وتساهم بشكل قوي في إنشاء كفاءتهم،

1.I - إشكالية البحث :

ومن هنا يأتي تساؤل هذه الورقة البحثية عن : كيف تدار عملية التدريب بالنسبة الـ "Mittelstand" الألمانية ؟

ومنه تتفرع الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو تعريف الـ "Mittelstand" الألمانية ؟
- ما هي نقاط قوة الـ "Mittelstand" الألمانية ومساهماتها في تنمية اقتصاد البلد ؟
- ما أهمية التدريب في الـ "Mittelstand" الألمانية ؟
- من يشرف على التخطيط لعملية التدريب في الـ "Mittelstand" الألمانية ؟
- كيف تتم عملية التدريب لليد العاملة الخاصة بالـ "Mittelstand" الألمانية ؟
- ما هي التحديات التي يتواجه عملية التدريب في الـ "Mittelstand" الألمانية ؟

2.I - فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية H_0 : لا يدار التدريب في الـ "Mittelstand" الألمانية بخصوصية معينة تخص الأهمية المدركة والانفتاح والتشارك ومساهمة السلطات العمومية والتحديات.

الفرضيات :

- H_{01} : ليس للتدريب أهمية مدركة بالنسبة للمخططين الألمان والـ "Mittelstand" الألمانية ؛
- H_{02} : لا تعمل الـ "Mittelstand" الألمانية بتشارك وانفتاح في تسيير والتخطيط لعملية تدريب المتدربين الذين تحتاج إليهم ؛
- H_{03} : لا تساهم السلطات العامة في عملية التدريب للقوى العاملة الخاصة بالـ "Mittelstand" الألمانية ؛
- H_{04} : لا تواجه الـ "Mittelstand" الألمانية تحديات في مجال التدريب.

3.I - أهداف البحث :

يهدف البحث لتسليط الضوء على متغيراته وهي عملية التدريب من جهة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الألمانية من جهة أخرى، بدراسة كيفية تفاعل هذين المتغيرين وما هي خصوصياتهما

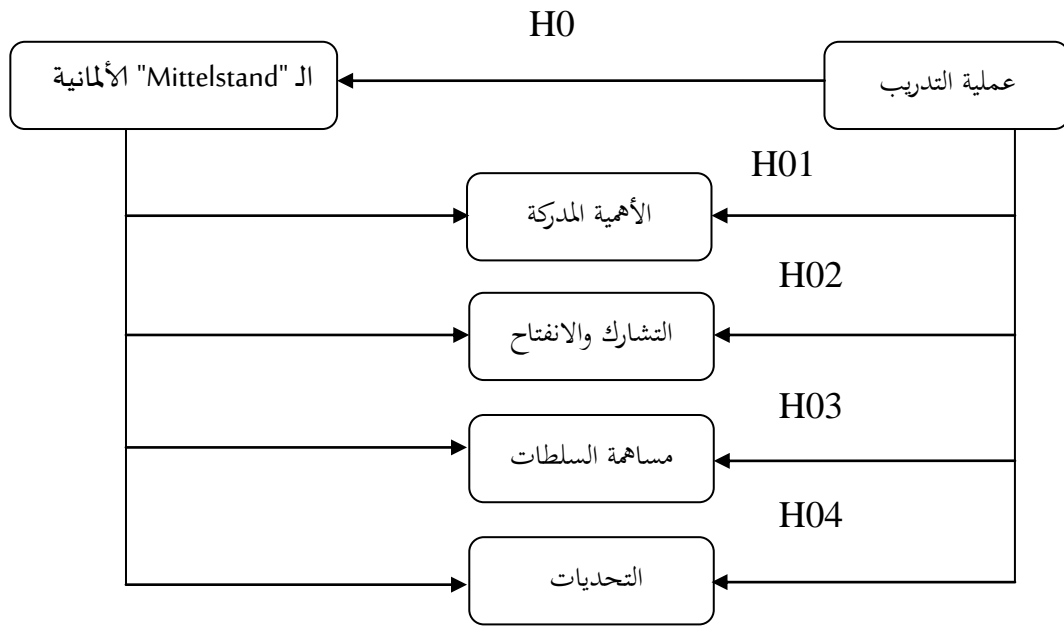
4.I - أهمية البحث :

تعود أهمية البحث لأهمية متغيراته والمتمثلة أساسا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الألمانية لما لها من قوى مهمة للمشاركة في اقتصادها، والذي كان احد دعائمها التدريب، وهو ما تبحت عنه هذا البحث.

5.I - منهج البحث :

اتبعنا في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بتحليل الأدبيات النظرية حول علاقة متغيرات البحث.

6.I - نموذج البحث :



II - مفهوم Mittelstand الألمانية :

II - 1- نشأة الـ Mittelstand الألمانية :

يترجم مصطلح "Mittelstand" (الذي تندمج فيه الحدود الفاصلة بين المؤسسة المتوسطة من جهة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع بعضها من جهة أخرى في المعلومات المقدمة من قبل البحوث) حرفيا معنى "الدولة المتوسطة"، فهو يعني "الطبقة الوسطى"، حيث يميز أولا طبقة اجتماعية كوسطى، ثم استخدم لوصف بعض الكيانات الاقتصادية فيما بعد ؛ لقد ظهر هذا المصطلح في منتصف القرن الثامن عشر، وأشار إلى الطبقة الوسطى المتنامية في المجتمع النقابي، الذي غالبا ما يشار إليه بالبورجوازية، وهي الطبقة الواقعة بين الطبقة الأرستقراطية والبروليتاريا ؛ حيث تشكل أخلاقيات هذه البرجوازية (Bürgertum) الطبقة الوسطى، وهي تمثل أصل ثقافة المقاولات الألمانية، إذ أن الانتماء إلى هذه الطبقة الاجتماعية لم يتحدد فقط بالخصائص الاقتصادية، ولكن أيضا من خلال السلوكيات أو طرق التفكير، التي تشكلت من خلال الأخلاق الاجتماعية لطبقة الفلاحين والحرفيين حتى الخمسينات، وقد انعكس ذلك في قيم محددة مثل المسؤولية الفردية والاستقلالية، وبعد ذلك، مع دخول ألمانيا مرحلة الازدهار، تميزت قيم "الطبقة المتوسطة الجديدة" بالعقلانية الأداتية، والوعي بالحاجة إلى الفعالية والمنافسة الفردية (Bleuel 2008, 32).

في الوقت الحاضر، لمصطلح الـ "Mittelstand" معنى مزدوج، فهو يعرف فئة اجتماعي-سياسية، وفئة اجتماعية ذات رؤية مجتمعية، شيعت المفاولتية الألمانية بقيمها، وكياناتها الاقتصادية؛ فنجد أن مؤسسات الـ Mittelstand أو الـ Mittelstand تتقاسم أخلاقيات وثقافة مفاولتية، يتم على أساسها تقدير منطق الجهد الجماعي بشدة، أين يعترف بهذه القيم اجتماعيا وهي متوجة بالنجاح، فنموذج المفاولتية في نهر الراين "متجذر بعمق في الثقافة الاقتصادية القائمة على القيم مثل: المسؤولية الاجتماعية، واحترام كلمة الفرد والقيم الإنسانية والمسيحية البروتستانتية، ما يجعل هذه المؤسسات راسخة بقوة في منطقتها الأصلية، وتتميز بـ "ثقافة العمل في شبكات الشراكة"، وبحالة ذهنية يمكن وصفها بـ "الاهتمام بعمل متقن وبحث عن الجودة" (Bleuel 2008, 32).

II-2- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الألمانية:

تجسد المؤسسات العائلية الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا ثقافة المؤسسة التي تجمع بين وحدة الملكية والمسؤولية والإدارة، فتعتبر مؤسسة صغيرة أو متوسطة في ألمانيا مؤسسة يمتلك على الأقل 50% من الأسهم من قبل أشخاص طبيعيين (بشكل مباشر أو غير مباشر)، ينتمون إلى الإدارة؛ حيث لا تعتبر مؤسسات صغيرة أو متوسطة أي مؤسسة تعتمد على مؤسسة أخرى بنسبة تفوق 50% (Bonn 2016).

وفي التعريف المحدث للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا، فإنه يواصل معهد أبحاث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (IfM Bonn) Institut für Mittelstandsforschung التمييز بين جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المؤسسات الكبيرة بمساعدة المعايير الكمية مثل رقم الأعمال السنوي (≥ 50 مليون يورو) وعدد العاملين (> 500 عامل)؛ ومن أجل تحقيق الانسجام مع تعريفها لمفوضية الاتحاد الأوروبي، يتم الآن تعريفها بشكل مماثل لتعريف الاتحاد الأوروبي؛ ومع ذلك، بالنسبة للمؤسسات المتوسطة الحجم، لا تزال قيمة العتبة المقدمة من قبل IfM Bonn 499 عاملا تأكيداً على خصوصية ألمانيا في ذلك (Bonn 2016)، وحسب المعايير المعتمدة لتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا منذ 2016/01/01 فهي مقدمة كما يلي في الجدول التالي:

جدول رقم (1): معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا

الوحدة (عامل)		معايير العاملين		معايير رقم الأعمال للسنة الوحدة (أورو)
أكثر من 500	499-50	49-10	9-0	
				≥ 2 مليون
				من 2-10 مليون
				من 10-50 مليون
				أكثر من 50 مليون

مؤسسة مصغرة
مؤسسة صغيرة
مؤسسة متوسطة
مؤسسة كبيرة

المصدر: (Bonn 2016)

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات توظف 499 عاملا وتحقق رقم أعمال سنوي أقل من 50 مليون أورو.

II-3- مساهمة الأبطال الخفيين (الـ Mittelstand) في التنمية في ألمانيا :

"الأبطال الخفيون" هم مؤسسات ألمانية رائدة متوسطة الحجم وتنشط على مستوى دولي بدرجة عالية وتقنية (Jordi Franch et Gemma 2018, 14) ، فهي متميزة بمعدلات نمو أعلى بكثير من المؤسسات الأخرى، ومبدعة وعالمية، وغالبا ما تكون متخصصة في سوقها العالمي، بينما تظل مختفية عن عامة الناس، مما يثير الاهتمام الدولي لها بسبب أدائها الاقتصادي (Bleuel 2008, 30).

لدى ألمانيا عدد مهم من "الأبطال الخفيين" ؛ فهم يطورون منتجات وحلول مبدعة ومتخصصة للغاية بالتعاون الوثيق مع زبائنهم في جميع أنحاء العالم (BMW 2015, 2).

خدمت الـ Mittelstand الاقتصاد الألماني بشكل جيد للغاية منذ الحرب العالمية الثانية (Jordi Franch et Gemma 2018, 10). فقد كانت الـ "Mittelstand" موجودة منذ مطلع القرن الماضي، وقد تم تأسيس مؤسسات أخرى منها بعد الحرب العالمية الثانية، ولا شك في أنه منذ الحرب الأخيرة، كانت الـ "Mittelstand" محركا رئيسيا للنمو الصناعي الألماني ولعبت دورا كبيرا في ازدهار الاقتصاد الذي حدث في الخمسينيات والستينيات، فلقد نجحت الـ "Mittelstand" في اقتناص الفرص على أساس منتظم، ليس فقط داخل ألمانيا ولكن أيضا في المجتمع الأوروبي وعلى نطاق عالمي، وأصبحت علامة "صنع في ألمانيا الغربية" بمثابة التكنولوجيا من الدرجة الأولى والحرفية العالية الجودة، وتم بذلك الاعتراف بها على مستوى العالم (Muzyka, Breuninger et Rossell 1997, 147).

فأغلب الـ "Mittelstand" من أصل عائلي، على الرغم من أن 1.1% فقط من سكان العالم هم من الألمان، فإن الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسات الألمانية لهذا النوع من المؤسسات تبلغ 48%، فهي تنمو بمعدل 10% سنويا، وتسجل 5 أضعاف براءات الاختراع لكل عامل من المؤسسات الكبيرة، وتتمتع بالمرونة الشديدة، حيث أنهت أزمة عام 2008 بنسبة تسريح 10% فقط من العاملين (Jordi Franch et Gemma 2018, 14).

وعليه، تركز ألمانيا فيما يتعلق بالمشاركة الاجتماعية والاقتصادية والاستدامة ودعم النظام الاقتصادي والاجتماعي - على المؤسسات المتوسطة ؛ حيث أن 95% من جميع المؤسسات يشكل مجموع المؤسسات المتوسطة الحجم، أين تمثل الأساس الواسع للاقتصاد الألماني من حيث العدد (Welter, Levering et May- Stro 2016, 5). فيوجد في ألمانيا حوالي 3.5 مليون مؤسسة تدرج تحت صنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتشارك هذه المؤسسات بشكل مهم مقارنة بقريبتها في دول الاتحاد الأوروبي، إذ تدر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر من 2 تريليون أورو في ألمانيا، وهو ما يمثل حوالي 34.4% من إجمالي مبيعات المؤسسات في ألمانيا ؛ وبشكل عام، تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأكثر من 61% من إجمالي صافي القيمة المضافة لجميع المؤسسات، كما تستثمر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر من 10 مليار أورو في البحث والتطوير، ويبلغ حجم مبيعاتها من الصادرات على الأقل 214 مليار أورو، وهو ما يقرب من 16% من حجم مبيعات جميع المؤسسات ؛ وبالنسبة للتوظيف، فيعمل ما يقرب من 18 مليون عامل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يمثل حوالي 58% من جميع العاملين الخاضعين لمساهمات الضمان الاجتماعي (Bonn, Informationen zum Mittelstand aus erster Hand 2020). وبالتحديد فقد استخدمت في عام 2013 المؤسسات الألمانية الصغيرة والمتوسطة 59.2% من جميع الموظفين الخاضعين لاشتراكات التأمين الاجتماعي، حيث من المرجح أن تكون نسبة الموظفين في المؤسسات المتوسطة أعلى، أين يوفر العمل الحر أيضا المزيد من البدائل عن الوظائف، خاصة فيما يعنيه العمل الحر بالنسبة للفرد من حيث أنه فرصة للهروب من رفاهية

الوظيفة الحكومية على المدى الطويل، فقد زاد بين عامي 1992 و2012 العاملون لحسابهم الخاص بنسبة 83٪ (Welter, Levering et May-Stro 2016, 5).

في المقارنة الدولية، أثبتت المؤسسات الألمانية الصغيرة والمتوسطة أنها قوية ومرنة في مواجهة الأزمة؛ فعلى الرغم من السياق الاقتصادي العالمي الصعب، تمارس المؤسسة الصغيرة والمتوسطة سياسة الموارد البشرية المستدامة وتستثمر في موظفيها، فحتى في سنوات الأزمة في عامي 2008 و2009، لم تنفذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الألمانية وظائف موظفيهم فحسب، بل خلقت أيضا وظائف جديدة، وهكذا، بين عامي 2008 و2009، زاد عدد الموظفين بنسبة 0.8% في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بينما انخفض هذا العدد بنسبة 3% في المؤسسات الكبيرة (BMW 2015, 5)، فتفاعل الـ Mittelstand على وجه التحديد بشكل أقل مع التقلبات الاقتصادية، بتسريح عدد أقل من العمال في فترة الركود؛ حيث تعوض الـ Mittelstand التقلبات في التوظيف بتشغيل أفراد الأسرة أو أن أفراد الأسرة كعاملين يميلون إلى قبول تخفيضات في الأجور، وهو ما بينته الدراسات التجريبية مثل دراسة B. Fendel وFrenkel (1998) بتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمؤشرات استقرار في سوق العمل، وذلك راجع لأهمية الخصائص النوعية لهذا النوع من المؤسسات، والمتمثل في وحدة الملكية والإدارة مثلما أوضحه B. Davidsson (1999)؛ وغالبا ما يقال إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها تأثير في توفير فرص العمل، أين تؤكد الدراسات الحالية التي أجراها معهد أبحاث المشاريع الصغيرة والمتوسطة (IfM) المساهمة المهمة التي تقدمها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوظيف (Welter, Levering et May-Stro 2016, 5). كما وأنه بفضل مهنتها القوية في مجال التصدير، تمكنت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلق مئات الآلاف من الوظائف الإضافية في السنوات الأخيرة، بذلك يعتبر الاقتصاد الألماني اليوم أكثر قدرة على المنافسة، والأقوى من حيث النمو من الاقتصادات الوطنية لمعظم الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي (BMW 2015, 2).

II-3- عناصر قوة الـ Mittelstand الألمانية :

تركز الخصائص الرئيسية ونقاط القوة التنافسية لمؤسسات الـ Mittelstand على الريادة المتخصصة في الأسواق العالمية، والابتعاد عن الأسواق ذات الحجم الكبير والتي يحركها السعر، حيث تتنافس هذه المؤسسات من خلال إضافة القيمة وليس تخفيض التكاليف، كما تحاول المحافظة على مستوى منخفض من الديون؛ وتعتمد هذه المؤسسات في تمويلها على الأموال الخاصة والأرباح المحققة، مما يقلل الاعتماد على الرأس المال الخارجي، وما يسمح لها بالتحركات الإستراتيجية المضادة للتقلبات الدورية (Jordi Franch et Gemma 2018, 10). وتستخدم هذه المؤسسات الأزمات الاقتصادية وحالات الركود لتعزيز مكانتها في السوق، ولا تقوم بالاستعانة بمصادر خارجية للكفاءات الأساسية؛ كما تعد رؤيتها العميقة لاحتياجات الزبائن مصدرا قيما لمزيد من الإبداع، كما أن حل مشكلات الزبائن الرئيسية يوفر للـ Mittelstand مركزا تنافسيا متميزا، حيث يمكننا تمييز ست خصائص رئيسية وقوى تنافسية لها، نعرضها كالاتي (Jordi Franch et Gemma 2018, 11-13):

- الملكية والثقافة الأسرية والقيم العائلية : تعتبر الـ Mittelstand مؤسسات عائلية، يتشكل بين عناصرها روابط عاطفية في العمل لانتماء أعضائها لنفس الأسرة، وتقليديا، تحافظ هذه المؤسسات على استثمارية عمل الأجيال فيها، فهذا التسلسل الهرمي نموذجي في الأعمال الألمانية؛ فوفقا لبنك التنمية KfW، تبحث أكثر من 235000 مؤسسة من الـ Mittelstand عن خليفة جديدة بحلول نهاية عام 2020،

كما أنه من النادر أن يرغب أي من المالكين في أن يبحث خارج العائلة عن خليفته، حيث يرغب أكثر من نصف كبار المسيرين في نقل الملكية إلى شخص ما داخل العائلة ؛

- ارتكاز القرارات على النتائج طويلة المدى : في ثقافة الأعمال الألمانية يتم الاستثمار في القوى العاملة، الذي هو مثال هام على القرار طويل الأمد، فتلتزم الـ Mittelstand بالأفراد وبشكل أكثر تحديدا استمرارية العاملين، فالعديد من المديرين التنفيذيين الذين يديرون العمليات الأجنبية في الـ Mittelstand كانوا مسؤولين عن وحداتهم لأكثر من عشر سنوات، حيث أن الباب الدوار (الدوران في العمل) الذي يميز العديد من الشركات متعددة الجنسيات هو أمر نادر بين الأبطال الخفيين ؛

- الإبداع وجودة المنتج : إن مفتاح نجاح المؤسسات الألمانية هو سياسة الإبداع القائمة على تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص في البحث التطبيقي، أين تتمتع المؤسسات الألمانية التي يعمل بها أقل من 250 عاملا بإمكانية الوصول إلى منح مباشرة تصل إلى 350.000 يورو لمشاريع البحث الصناعي، حيث يتم دعم البحث للمبادرات التي لن تنتج بمفردها نظرا للتكلفة المالية العالية وعدم اليقين بشأن العائد، وتساعد إستراتيجية الإبداع الشاملة في ألمانيا الشركات على الانخراط في البحث والتطوير، وتعزز التعاون بين الباحثين والقطاع الخاص، وتعزز القدرة التنافسية للمصنعين والاقتصاديات الإقليمية التي يقيمون فيها ؛

- المجموعات التنافسية : تتكون المناطق الصناعية المتخصصة غالبا من العديد من المؤسسات الصغيرة المبدعة المرتبطة ببعضها البعض في شبكات أعمال متداخلة، وتعتبر إحدى المناطق الصناعية الألمانية البارزة هي ولاية بادن فورتمبيرغ الجنوبية ؛

- المسؤولية الاجتماعية : تتحمل المؤسسات في ألمانيا مسؤولية توفير نظام مستقر، سواء بالنسبة للاقتصاد أو بشكل غير مباشر بالنسبة للمجتمع، حيث يُعرف أرباب العمل والنقابات في ألمانيا باسم "الشركاء الاجتماعيين" (Soziale Partner)، وعليه، نجد أن أحد أسباب نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا هو أن جميعها تقريبا ينتمون إلى جمعيات تجارية قوية ونشطة. يتيح ذلك للاقتصاد الإقليمي الجمع بين أفضل ما في العالمين.

- تدريب القوى العاملة مفتاح آخر للنجاح هو ما سيتم تناوله لاحقا بالتفصيل.

III- النتائج :

نذكر هنا في هذا الجزء معلومات حول التدريب في الـ "Mittelstand" الألمانية وكيفية تسيير وتخطيط هذه العملية بالنظر لفرضيات البحث كما يلي :

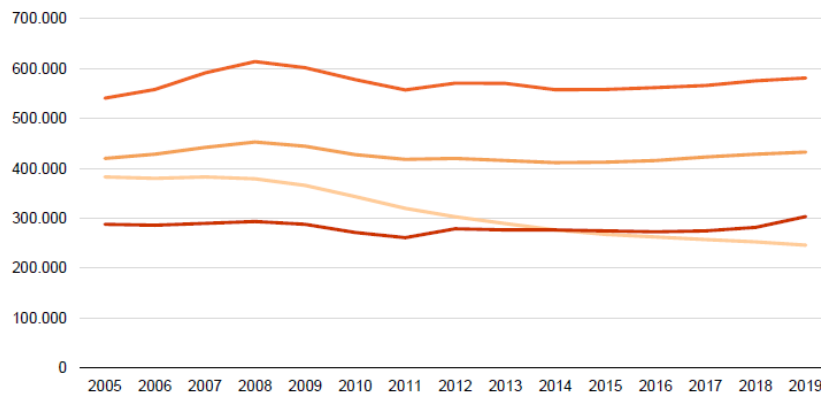
III-1- أهمية التدريب المهني في الـ Mittelstand الألمانية :

وفقا للرأي العام، تتميز المؤسسات المتوسطة بقيم معينة مثل المسؤولية تجاه الموظفين والتوجه طويل الأجل ومستوى عال من الموثوقية، وتتجلى المساهمة الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص في مشاركتها العالية في التدريب (Welter، Levering و May-Stro 2016، 5)، إذ يعد التدريب المهني أحد عوامل النجاح " للـ Mittelstand الألمانية، حيث تقوم الـ Mittelstand بتدريب 80 % من المتدربين (Zettelmeier (31، 2004، ومن بين 3.5 مليون مؤسسة مدرجة في ألمانيا، تشارك واحدة من كل أربع منها بنشاط في التدريب، فبالنسبة لها هو استثمار، يشمل التقييم المتوسط الأجل لاحتياجاتها من العمالة المؤهلة (التوظيف) واحتياجات التأهيل الخاصة بها وفقا لتطور الطلب في الأسواق وتأثيره على طرق الإنتاج (التدريب المستمر)

(Bourgeois 2013, 40)، فيحصل حوالي 10 % على تدريب مهني أكاديمي بحت، وحوالي 20 % على شهادات التعليم العالي، وإجمالاً، فإن العدد الإجمالي للمتدربين المنتشرين على مدار ثلاث سنوات التي يستمر فيها التدريب عموماً هو أكثر من 1.7 مليون متدرب، أين يتم تقسيم حوالي 360 مهنة على التدريب المزدوج في جميع قطاعات الأعمال (Welter, Levering et May-Stro 2016, 5).

في نهاية عام 2013، كان 82.2 % من جميع المتدربين في مؤسسات تضم أقل من 500 موظف خاضعين للتأمين الاجتماعي، وتأمل المؤسسات أن تؤدي التدريب إلى موظفين متخصصين مؤهلين يتمتعون بمعرفة خاصة بالمؤسسة، والذي يحدد أيضاً مع المؤسسة، ومع ذلك، فإنه المؤلف بالنسبة للمؤسسات الكبيرة أن تدفع أفضل في كثير من الأحيان لتوظيف العمال المهرة، وبهذه الطريقة يستفيدون من التدريب الذي تقدمه المؤسسات المتوسطة الحجم دون استثمار أنفسهم؛ ونجد أن تدريب المؤسسات المتوسطة يؤثر على التوزيع الإقليمي للعمال المؤهلين ويساهم في ظروف معيشية موحدة، وبالنسبة للشباب أنفسهم، فإن التدريب له أهمية كبيرة من حيث التنمية الشخصية والمشاركة الاجتماعية (Welter, Levering et May-Stro 2016, 5). وتظهر تقييمات إحصاءات التوظيف لوكالة التوظيف الفيدرالية أن عدد المتدربين قد زاد بشكل طفيف كل عام منذ عام 2017، ووصل إلى أعلى عدد من المتدربين منذ عام 2005 في نهاية عام 2019، غير أن عدد المتدربين في المؤسسات الصغيرة التي تضم أقل من عشرة موظفين (يخضعون للتأمين الاجتماعي) قد انخفض منذ عام 2012 (أنظر الشكل رقم (1)).

الشكل رقم (1) : عدد المتدربين في مختلف فئات حجم المؤسسات من 2005 إلى 2019



ما يصل إلى 9 موظفين
من 50 إلى 499 موظفًا
من 10 إلى 49 موظفًا
500 وأكثر من موظفي

المصدر: (Pahnke, Icks et Brink 2020, 8)

III-2- نظام التدريب لدى الـ Mittelstand الألمانية :

كما رأينا، يتم العثور على أسس التنافسية الألمانية في ثقافة إدارة مؤسساتها : أين يتم تجسيد هذه الثقافة ونقلها من خلال <https://www.make-it-in-germany.com/fr/vie-quotidienne-en-allemagne/decouvrir-lallemagne/main-doeuvre> عن طريق التعلم، والذي يجد إطاراً هيكلياً في القانون الأساسي الألماني (الدستور) ؛ وعليه، نجد أن هذه المؤسسات تعطي الأهمية لتحسين الرأس المال البشري، وتضع الفرد في قلب اهتمامات العمل، مما يؤثر على خلق الولاء في كلا الاتجاهين، فإذا أظهرت المؤسسة اهتماماً بعاملها، فإنهم

يشركون بالمقابل، وعليه يعتبر العامل "متعاوننا" (Mitarbeiter) لأنه يتعاون في مشروع تطوير المؤسسة إلى جانب المسير، حيث هناك فريق من الأشخاص المدربين تدريباً جيداً والمتخصصين في مجالهم والذين يتم منحهم بعض الاستقلالية في عملهم نتيجة للمهارات التي يمتلكونها؛ وعليه، فإنه ليس من قبيل المصادفة أن يتمتع نظام التدريب الألماني المزدوج بسمعة دولية (Bleuel 2008, 7).

تم في ألمانيا المزج بين فكرة التدريب المهني الأولي (مدارس مهنية) وبين التلمذة الصناعية (المؤسسات) لتخلق نظاماً مزدوجاً منذ الستينيات، ويمثل هذا النظام السائد للتدريب - على الأقل في الولايات القديمة - ثلثي الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 16 و20 عاماً (Welter, Levering et May-Stro 2016, 5)؛ يمكن التمييز بين ثلاث فئات من الأشخاص: العمال المهرة هم الأشخاص الذين تخرجوا من تدريب مهني لمدة عامين على الأقل أو لديهم مؤهلات مماثلة؛ المتخصصون هم عمال ماهرون أكملوا التدريب ليصبحوا حرفيين بارزين (Meisterausbildung) أو فنيين (Technikerausbildung)، أو الذين أكملوا تدريبهم في مدرسة عليا متخصصة (Fachhochschulabschluss) أو في مؤسسة التعليم العالي (Hochschulabschluss) أو الذين لديهم مؤهلات مماثلة؛ الخبراء هم الأشخاص الذين أكملوا أربع سنوات على الأقل من التدريب في مؤسسة للتعليم العالي (Hochschulausbildung) أو لديهم مؤهلات مماثلة (fédéral, 2019).

وبشكل أكثر تحديداً، كان نظام التعليم والتدريب الألماني بارعاً بشكل خاص في إعداد القوى العاملة الصناعية لتكملة التكنولوجيا الجديدة، حيث يبدأ هذا الإعداد مبكراً نسبياً في نظام التعليم مقارنة بالدول الأخرى، حيث أن المسار الأكثر شيوعاً للحصول على وظيفة هو النظام المزدوج، والذي من خلاله يكتسب الطلاب مهارات خاصة بمكان العمل في مهنة واحدة، أين يتم التدريب بشكل أساسي من خلال تدريب مهني لمدة سنتين إلى ثلاث سنوات في مؤسسة، حيث يتدرب الطلاب ثلاثة أو أربعة أيام في الأسبوع، ويقضي الطلاب اليوم أو اليومين المتبقين في الأسبوع في مدرسة مهنية بدوام جزئي، أين يتلقون المزيد من التدريب النظري، وتكون بداية الرحلة من المدرسة إلى العمل، ويقوم المشاركون في النظام المزدوج بعلاقات وثيقة مع أصحاب العمل، وتوقع المؤسسات عقوداً مع الشباب بموجب القانون الخاص، وتوفر لهم أجراً في الساعة أقل بقليل من أجر العامل المبتدئ، أين يشمل التدريب أثناء العمل عادة على ثلثي المناهج الدراسية في النظام المزدوج ومحتويات المنهج، بالإضافة إلى أن الإشراف يقع على عاتق المؤسسة المستأجرة، مع المراقبة النشطة من قبل الغرف الصناعية للتجارة وحكومة الولاية لضمان التدريب وفقاً للمعايير المهنية الوطنية؛ وتساهم المؤسسات أيضاً بحوالي ثلثي التكاليف الإجمالية، أين يشارك أرباب العمل في النظام المزدوج لعدة أسباب، إذ تشير الدلائل إلى أن المصنعين الألمان لا يعوضون تكلفة تدريب المتدربين أثناء التدريب، فبدلاً من ذلك، ينظر إلى التدريب على أنه استثمار في رأس المال البشري سيؤتي ثماره عندما يصبح المتدربون عمالاً أكثر مهارة بدوام كامل عند الانتهاء من تدريبهم، فالاستثمار في المهارات له ما يبرره، لأن الوصول إلى العمالة المؤهلة توفر للمؤسسات ميزة إنتاجية على منافسيها، نظراً لأن العديد من المهارات الفنية لا تزال نادرة نسبياً، بالإضافة إلى ذلك، فإن الحماية القوية للعمال التي توفرها النقابات العمالية القوية في البلاد تجعل فصل العمال أكثر صعوبة مما هو عليه في دول مثل الولايات المتحدة، فتسمح التلمذة الصناعية للمصنعين الألمان بتقييم العمال الشباب قبل توظيفهم بدوام كامل، بذلك فإن الاستثمارات الكبيرة في المهارات أكثر جاذبية للمؤسسات عندما تعلم أن العمال سيكونون في مصانعهم على المدى الطويل، فما يقرب من 60% من الألمان يحصلون على شهادة مهنية في سن العشرين، إما من خلال نظام مزدوج أو مدرسة مهنية بدوام كامل؛ إذ يساعد نظام التعليم والتدريب الألماني بشكل كبير على الإبداع في قطاع التصنيع؛ فهو أولاً: يزود عمال التصنيع بالمهارات العامة في مجموعات

مختلفة من الصناعات، مما يبني أساسا مهما - حتى يتمكنوا من اكتساب مهارات متخصصة للغاية أثناء العمل ؛ ثانيا، تأخذ السمات المهنية في الاعتبار أفضل الممارسات في تنمية رأس المال البشري، مع التركيز القوي على التعلم النشط والقدرة على التكيف، ويفضل هذا النهج التلمذة المهنية المبكرة بالإضافة إلى التدريب مدى الحياة، والذي غالبا ما تدعمه المؤسسات، بحيث يمكن للعاملين التقنيين تحسين عمليات الإنتاج وتنفيذ الابداعات بشكل فعال على طول سلسلة القيمة مع تغير التقنيات ؛ وثالثا، يستجيب نظام التدريب بأكمله للتغيرات الصناعية والمهنية بسبب التعاون الوثيق بين المؤسسات والغرف الصناعية والمؤسسات البحثية والوكالات الحكومية، وقد ساعد الاعتماد على هذا النظام التعاوني لتدريب عمالهم مؤسسات الـ Mittelstand الألمانية ذات الشهرة العالمية على إبقاء منتجاتها في طليعة الأسواق العالمية (Jordi Franch et Gemma 2018, 13,14).

III-3- مبادئ نظام التدريب في الـ Mittelstand الألمانية :

يمكن تمييز النظام التدريب في ألمانيا والذي تتبناه الـ Mittelstand الألمانية من خلال عدد معين من المبادئ التأسيسية المترابطة بشكل وثيق كما يلي (Zettelmeier 2004, 30) :

❖ **مبدأ التعلم المزدوج :** وهو ما يمثل ترجمة لفكرة المسؤولية المشتركة بين السلطات العامة من جهة والمؤسسات من جهة أخرى، مضافا إليهما الجهات الاجتماعية الفاعلة، أين يتم توزيع التدريب على موقعين :
1. المدرسة المهنية : كمكان لتعلم المعرفة النظرية (تقنية ؛ وعامة) ؛ 2. المؤسسات : كمكان لتعلم كيفية وضع هذه المعرفة نفسها موضع التنفيذ، وكمكان للتواصل الاجتماعي بين المتدرب وعالم العمل ؛

❖ **مبدأ التزام المؤسسات بتحقيق العرض الكمي :** والذي تقوم به المؤسسات على أساس تطوعي، وهذا تحسبا لاحتياجاتها المؤهلة على المدى المتوسط ؛ حيث تترك السلطات العامة لمؤسسات التدريب المزدوج التحكم في تحديد عدد معين من الحد الأدنى من المتطلبات، كما لا تقوم هذه المؤسسات بتوفير العرض الكمي أي توفير عدد كاف من المناصب المهنية. ولكن أيضا لمحتويات التدريب الجيد، بالتأكد من أن محتوى التدريب يصل باستمرار إلى التحولات التكنولوجية والتنظيمية، وبهذا المعنى، فالمؤسسات هي اللاعب الطبيعي في التحديث المستمر للتدريب المهني ؛

❖ **مبدأ التشاور على نطاق واسع للغاية مع الشركاء الاجتماعيين :** يتم التشاور بشكل منهجي في تحديد المحتوى والظروف المادية لتنفيذ التدريب على جميع المستويات التي تتخذ فيها القرارات المتعلقة بالتدريب المهني، للحصول على دعم الشركاء الاجتماعيين، في كل مستوى من مستويات القرار، وتلعب السلطات العامة دور الوسيط بتسهيل نقل هذه التدابير للمجالات نفسها، بممارسة دور الميسر بدلا من المتحكم :

❖ **مبدأ التدريب في مهنة :** تحدد معالمها ومحتوياتها بشكل أساسي عن طريق التفاوض بين الشركاء الاجتماعيين، بالإشارة إلى المهنة كمجموعة مهيكلية ومفردة وغير قابلة للتجزئة إلى حد كبير من المعرفة والمهارات المهنية، معترف بها على المستوى الوطني ومشروعة بشكل جماعي من قبل جميع الجهات الفاعلة الاجتماعية المهنية في قطاع النشاط.

وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجهة نحو التصدير، تعد هذه الأمتعة من الخبرات أغلى من تلك التي توفرها كليات إدارة الأعمال الكبرى ؛ حيث يمكن للنظام الألماني بهذه المرونة التعليمية والتدريبية أن ينتج رواد أعمال أكثر استعدادا لتحمل المخاطر (Wettmann, 2012).

III-4- الإجراءات والبرامج الألمانية لدعم نظام التدريب لصالح الـ Mittelstand :

تقدم ألمانيا مجموعة من البرامج لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال التدريب، ودعم كل ما يدعم التدريب نعرض أهمها كما يلي (BMW 2015, 10,11) :

- برنامج "Allianz für Aus- und Weiterbildung" (2015-2018) : يعتبر هذا البرنامج تحالفا للتدريب الأولي والمستمر (2015 – 2018) مختوما من قبل الحكومة الفيدرالية، حيث تهدف الوكالة الفيدرالية للعمل وممثلي الاقتصاد والنقابات والأقاليم لتحسين جاذبية وجودة التدريب المهني بشكل كبير، حيث يتوجب تقديم المشورة العملية لأي شخص يفكر في التدريب المهني، وذلك فيما يتعلق بإمكانيات الحصول على دبلوم مهني في أسرع وقت ممكن، ويقدم هذا التحالف مساهمة كبيرة لجميع الشركاء، فعلى سبيل المثال من خلال تعزيز التوجيه المهني في جميع المدارس (بما في ذلك المدارس الثانوية) بتقديم 500000 فرصة تدريب للطلاب في المؤسسات، عن طريق الزيادة في نسبة الشباب المهاجرين في التلمذة الصناعية، باستخدام أداة الدعم بعنوان "التدريب المساعد" ("Assistierte" Ausbildung) ومن خلال جعل الجامعات أكثر انفتاحا على الأشخاص الذين لديهم شهادات مهنية : تستمر ألمانيا بدعم التدريب بالتعاون مع الشركاء الاجتماعيين لإعداد الجيل القادم لمواجهة تحديات عالم العمل، بالتكليف المستمر لأنظمة التدريب مع التغيرات التكنولوجية السريعة، ولا سيما المتطلبات الناشئة عن التحول الرقمي، بالاهتمام بالكفاءة الإعلامية، حيث يتوجب الأمر إنشاء مهن جديدة، كما ستحرص ألمانيا على جمع المهن المنفصلة سابقا وإزالة المهن القديمة، وعليه يتم التناقش مع الشركاء الاجتماعيين ما إذا كانت هناك حاجة لإصلاح مهن التدريب على تكنولوجيا المعلومات :

- تخطط الوزارة الاتحادية للشؤون الاقتصادية والطاقة الألمانية (BMW) لتقديم برنامج لزيادة المهارات الاجتماعية في التعلم، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة التي لا تملك الوسائل وفرص تطوير المهارات الاجتماعية أثناء التدريب، والتي تساهم بشكل كبير في تحسين جودة التدريب، وبالتالي الزيادة من فرص العمل عند الانتهاء من التدريب المهني، كما تساعد على تجنب الإنهاء المبكر للعقد، مما يضمن الحفاظ على الموارد في العمالة الماهرة في المؤسسات :

- تحاول ألمانيا مساعدة المؤسسات الصغيرة بشكل أكبر في الحفاظ على مواردها من الموظفين الذين تأهلوا، حيث تعمل ألمانيا على مساعدة هذه المؤسسات لوعي أكبر بإدارة الموظفين المحتملين، وتساعدهم في العثور على عاملين جدد، ولكن أيضا الاحتفاظ بالقوى العاملة الماهرة من خلال التوصيات وتقديم الأمثلة على الممارسات الجيدة :

- تعمل ألمانيا على مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعيين موظفين مؤهلين من الخارج إذا لزم الأمر، كجزء من المشاريع النموذجية بالتعاون مع ممثلي الاقتصاد والشركاء الآخرين (مثل غرف التجارة الألمانية في الخارج)، كما تعمل ألمانيا على تعزيز الحياة والعمل فيها لتكون من بين الأوائل في السباق الدولي ل أفضل العمال المهرة :

- كون أن المؤسسات الألمانية تؤكد نفسها بشكل متزايد في الأسواق الدولية وتتعاون مع المؤسسات الأخرى العاملة دوليا - فإن ألمانيا تعمل على زيادة تحفيز المتدربين والشباب العمال المهرة، للقيام بتدريب مؤقت في الخارج، ودعمهم للقيام بذلك أثناء تدريبهم المهني للمحترفين، كما تعمل ألمانيا على تقديم مشورة الجودة وتدابير الدعم لهم حتى يتمكنوا من ذلك :

- قامت الوزارة الاتحادية للشؤون الاقتصادية والطاقة بتوفير بوابة www.make-it-in-germany.com لتقديم معلومات للعمال المؤهلين للهجرة إلى الحياة والعمل في ألمانيا، وكذلك مؤسسات توظيف العمالة المؤهلة من الخارج ؛
- من خلال جائزة المؤسسة "من التنوع إلى النجاح" (Mit Vielfalt zum Erfolg)، تكرم BMWi المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أظهرت التزام هائل لتوظيف ودعم العمالة الأجنبية ولأسرهم على المستوى الاجتماعي والمهني ؛ حيث تهدف هذه الجائزة لتميز الممارسات الجيدة إلى التشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأخرى لتدويل استراتيجيات التوظيف الخاصة بهم ؛
- تم توفير خط مساعدة بعنوان "العمل والعيش في ألمانيا" (Arbeiten und Leben in Deutschland)، يسمح للمهاجرين والمهتمين بالهجرة للحصول على المشورة عبر الهاتف، باللغتين الألمانية والإنجليزية، بشأن الهجرة، والاندماج، والعثور على التوظيف والاعتراف بالمؤهلات المهنية الأجنبية، ويعتبر خط المساعدة هذا جزء من الاستراتيجية الديموغرافية للحكومة الفيدرالية، ويديره المكتب الاتحادي للهجرة واللجوء (BAMF) ووكالة العمل الفيدرالية (BA)، في إطار التعاون بين الوزارات الاتحادية للشؤون الاقتصادية والطاقة (BMWi) والوزارة الفيدرالية للتعليم والبحث (BMBF) ووكالة التوظيف الفيدرالية ؛
- تم من خلال مبادرة "الدراسة والعمل" دعوة الشبكات الإقليمية لتقديم الأفكار المبتكرة بهدف دمج الأجانب الحاصلين على شهادة جامعية في سوق العمل الإقليمي الألمانية ؛
- من أجل دمج الأشخاص الحاصلين على دبلوم أجنبي بشكل أفضل في سوق العمل، تدعم الوزارة الاتحادية للشؤون الاقتصادية والطاقة (BMWi) غرف الاعتراف بالدبلومات الأجنبية عبر بوابة BQ ومنصة المعرفة والعمل عبر الإنترنت.

III-5- تحديات نظام التدريب في ألمانيا :

تواجه ألمانيا منافسة دولية متزايدة على أفضل العقول ؛ ومن ناحية أخرى، تتنافس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع المؤسسات الكبيرة في البحث عن العمالة الماهرة، ولتتم توفير عاملين مؤهلين في المستقبل فإنه يتم تطوير إمكانات القوى العاملة من خلال تدابير عملية التدريب الأولي والمستمر، أو تتم دعوة مزيد من العمالة الأجنبية المؤهلة (BMW 2015, 2). وفي المقابل، وتجد ألمانيا نفسها أمام واقع تغير الديموغرافيا، من حيث أن سكانها يتقدمون بالسن، حيث ستخسر ألمانيا ما بين أربعة إلى ستة ملايين شخص في العمل بحلول عام 2030 ؛ وعليه، سيؤدي نقص العمالة الماهرة في بعض المهن - لا سيما في قطاع : الرياضيات، علوم الكمبيوتر والعلوم الطبيعية والتقنيات - لإضعاف القدرة على الإبداع والقدرة التنافسية للاقتصاد والمجتمع، ووفقا لتقديرات معهد الاقتصاد الألماني في كولونيا : بلغ العجز في العاملين المؤهلين في قطاع MINT (الرياضيات) في ماي 2015 حوالي 140.000 شخص، وهو ما يزيد بنسبة 20 %، إذ لا يسجل النقص فقط في خريجي التعليم العالي، ولكن بشكل خاص في العمالة الماهرة في القطاعات عالية الطلب التي لا تتطلب مؤهل جامعي، كما تزايد الحاجة إلى موظفين مؤهلين في خدمات الأعمال وفي قطاع الصحة والرعاية، ما تزايد مشكلات في سوق التدريب، من حيث لم يعد العرض والطلب متقاربين في مناطق معينة، ففي السنة المالية لعام 2014 - 20872 مرشحا مسجلا لدى الوكالة الفيدرالية الألمانية لم يجدوا أماكن للتدريب، وفي نفس الوقت 37101 أماكن التدريب المسجلة مع نفس الوكالة ظلت شاغرة، حتى لو كانت كل إمكانيات الكوادر البشرية المؤهلة المستخدمة ؛ وعليه، كان من الضروري استدعاء العمال المهرة من الخارج بشكل

متزايد، إذ أن ألمانيا في سباق لجذب أفضل المواهب، وعليه، فقد وصل في 2014 صافي هجرة إلى ألمانيا إلى مستوى لم يتم تسجيله منذ فترة طويلة، فوفقا لدراسة أجرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فإن ألمانيا هي الأكثر شعبية لدى المهاجرين بعد الولايات المتحدة (BMW 2015, 10).

وفي الواقع، لا يوجد حاليا في ألمانيا نقص عام في العمالة الماهرة، ولكن هناك نقص في العمالة الماهرة في بعض القطاعات والمناطق، وتعتبر المهن الأكثر تضررا هي المهن العلمية والتقنية، وكذلك المهن الصحية (الشكل رقم (2))، ويعتمد بشدة في المهن التي يشعر فيها النقص في العمالة على مستوى تأهيل القوى العاملة (fédéral, 2019).

تشتهر ألمانيا عالميا بنظامها الممتاز للتدريب المزدوج، سواء في المؤسسات أو في المدارس المهنية. نظرا لأن الاقتصاد يتغير باستمرار وتحتاج المؤسسات إلى العمال. وفي الواقع، لا تزال آلاف الأماكن شاغرة، ففي عام 2019 لم يعثر 53137 مكانا على مرشح، ففي ألمانيا، تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص تحدي العثور على متدربين مناسبين، لكنها تبقى غير عاجزة تماما، أين يوفر التدريب المهني في ألمانيا فرصا جيدة في سوق العمل الألماني (fédéral, 2019).

الجدول رقم (2) : المهن الأكثر طلبا للتدريب في ألمانيا حسب مستوى التأهيل

الأكاديميين	التقنيين	المهنيين
تطوير برامج	خدمات العلاج للمسنين	تثبيت خطوط وصيانة
إعلام آلي	خدمات الإطعام	
خدمات الاستشارة لمستخدمي تكنولوجيا المعلومات	مراقبة الهندسة المدنية	خدمات العلاج للمسنين
المحاسبة	مراقبة، بناء، التوسيع، التجفيف، العزل، النجارة، عمل الزجاج.	تكنولوجيا الصحية، والتدفئة والتكييف
التخصص في الطب الداخلي	العلاج الفيزيائي	بناء القنوات والأنفاق
التخصص في التجميل والتخصص في الأعصاب، والنفسي، والعلاج النفسي، والأطباء.	مدرسو السباق	حفر الآبار

المصدر: (fédéral, 2019)

المناقشة :

بالنظر إلى ما جاء أعلاه حسب النتائج الواردة فقد تبين أن :

- الـ Mittelstand الألمانية تضع عملية التدريب المهني في محور اهتماماتها وكذلك السلطات العامة الألمانية ؛ حيث للتدريب المهنية أهمية كبيرة من حيث دوره الكبير في التنمية الشخصية والمشاركة الاجتماعية والتخصص في العمل وزيادة المهارة وصقل الكفاءات للوصول لموارد بشرية ذات مهارات عالية وقادرة، كما تدرك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا أن نظام المتدربين يوفر لهم إمكانية الوصول إلى تطوير موارد بشرية ذات مهارات عالية ومؤهلة يتم العمل على الحفاظ عليها. ومنه فإنه يتم رفض الفرضية الفرعية الصفيرية الأولى القائلة بـ : H01 : ليس للتدريب أهمية مدركة بالنسبة للمخططين الألمان والـ "Mittelstand" الألمانية ؛ وقبول الفرضية الموجبة لها ؛

- تعطي الـ "Mittelstand" الألمانية أهمية بالغة لفكرة المسؤولية المشتركة خاصة مع السلطات العامة، كما أنها تقوم على إشراك الجهات الاجتماعية الفاعلة، وهو ما يفتح المجال على أن تكون عملية التدريب عملية شراكة وانفتاح على أطراف مختلفة مما يجعلها ثرية المدخلات. ومنه فإنه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية القائلة بـ لا تعمل الـ "Mittelstand" الألمانية بتشارك وانفتاح في تسيير والتخطيط لعملية تدريب المتدربين الذين تحتاج إليهم؛ وقبول الفرضية الموجبة لها؛

- ويأتي التدريب في الـ "Mittelstand" الألمانية، عملية مزدوجة بين السلطات العامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذاتها، وهو ما يفتح المجال لعملية التدريب بأن تكون أكثر كفاءة، حيث تقوم الـ "Mittelstand" الألمانية بمراقبة العروض الكمية لطلبات التكوين واحتياجاتها منها، وهو الأمر الذي يسمح للسلطات العامة بأن تكون فاعلا مهما موازيا للـ "Mittelstand" الألمانية أيضا في عملية التدريب. ومنه يمكن رفض الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بـ لا تساهم السلطات العامة في عملية التدريب للقوى العاملة الخاصة بالـ "Mittelstand" الألمانية؛ وقبول الفرضية الموجبة لها؛

يواجه نظام التدريب لليد العاملة الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات ليست ناتجة من طبيعته، ولكنها ناتجة من بيئته، وهي طغوة الشيخوخة مما يحول دون تسليم الراية لمسيرين من العائلة يافعين وأصحاب خبرة في الميدان. في مقابل أن المؤسسات الكبيرة تهتم بالدرجة الأولى باليد العاملة المؤهلة الكفؤة الجاهزة، في حين تعمل الـ Mittelstand على تدريب اليد العاملة والحفاظ على سوق العمل، وهي تعمل على تحقيق المسؤولية الاجتماعية من حيث مشاركة العامل واستدامته في منصبه، وهي بذلك تخلق وفاء بالمقابل من قبل العامل وهو ما يخلق أيضا للـ Mittelstand ميزة تنافسية. وعليه، فإنه يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بـ لا تواجه الـ "Mittelstand" الألمانية تحديات في مجال التدريب؛ وقبول الفرضية الموجبة لها.

وأخيرا وتبعاً لما تقدم أعلاه فإنه يتم رفض الفرضية الرئيسية القائلة بـ : لا يدار التدريب في الـ "Mittelstand" الألمانية بخصوصية معينة تخص الأهمية المدركة والانفتاح والتشارك ومساهمة السلطات العمومية والتحديات، وقبول الفرضية الموجبة من حيث أن التدريب في الـ "Mittelstand" الألمانية له خصوصياته ومبادئه التي يقوم عليها، كما أن للـ "Mittelstand" الألمانية توجهات خاصة نحو التدريب ولها رؤيتها الفريدة من حيث الاهتمام باحتياجها منه، وتدعيمها له.

IV- الخاتمة :

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإسم الـ Mittelstand وعلى وجه التحديد يقصد بها الطبقة المتوسطة من هذه المؤسسات، وتعتبر مشاركة هذا النوع من المؤسسات قوية في الاقتصاديات الدولية عموما وألمانيا خصوصا، من حيث العدد، والتوظيف خاصة؛ وقد اطلق عليها عبر العالم إسم "الأبطال الخفيون"، كون مشاركتها مهمة في التنمية الاقتصادية دون أن يلقي لها الانتباه الكافي. وقد استطاعت أن تحول نفسها من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات ناشطة على مستوى دولي من خلال التصدير، وتعتبر مشاركتها في المبيعات والدخل المحلي للاقتصاد مهمة، وكذا تتميز بالإبداع والجودة، كما أنها نوع المؤسسات الذي حافظ على نسبة اليد العاملة الخاصة بها خلال الأزمات (2009 مثلا).

لهذه المؤسسات مقومات أساسية لريادتها في مجال الأعمال والسوق، حيث تمتلك ثقافة معتمدة على وحدة الملكية والإدارة، فهي تعتبر أغلبها مؤسسات عائلية؛ كما نجد أن الـ Mittelstand هي عبارة عن مؤسسات

تؤمن بقيم معينة هي الاهتمام بما يفضله الزبائن فهي لا تسعى وراء تخفيض التكاليف، ولكنها تقوم على دعم ما يوفر هذه الميزة (ما يتم به الزبون).

وللـ Mittelstand الألمانية خصوصية متميزة في مجال التدريب من حيث الأهمية المدركة له والانفتاح والتشارك ومع الأطراف الفاعلة والمتعلقة به، وكذا يتميز التدريب لليد العاملة الخاصة بها بمساهمة السلطات العامة فيه. كما يواجه التدريب لليد العاملة الخاصة بالـ Mittelstand الألمانية عددا من التحديات أهمها اليد العاملة المؤهلة على نطاق متخصص، وهي في ذلك شأنها شأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني من عدد من نقاط الضعف.

وبالأخير، يبقى النظام الألماني للتدريب نظاما يحتذى به كونه يوفر اليد العاملة المتخصصة والماهرة، بدعم من الـ Mittelstand والتي تمثل ركيزة رئيسية في النهوض بهذا النظام، أين تمثل هذه المؤسسات نموذجا متميزا يحتذى به واعتبارها بطلا خفيا ينشط بطريقة مؤثرة من غير حضوره بشكل بارز إلا في النتائج المحققة من قبله.

1.1V. نتائج البحث:

- للـ Mittelstand مشاركة مهمة في الاقتصاد الألماني وخاصة الصادرات واليد العاملة :
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دعامة للاقتصادات زمن الأزمات :
- تدعم الثقافة التنظيمية العائلية الـ Mittelstand :
- تعتمد الـ Mittelstand على استراتيجية التميز من خلال تلبية احتياجات الزبون وليس التحكم في التكاليف :
- تعتمد قدرة الـ Mittelstand على المشاركة في نظام التدريب للكفاءات الألمانية ودعم الكفاءات الأجنبية :
- يتلقى نظام التدريب الألماني دعما مهما من قبل الحكومة يجعله مرسحا وقويا :
- نظام التدريب الألماني في مؤسسات التدريب المهني أو الـ Mittelstand له رؤية تشاركية اجتماعية تدعم المسؤولية الاجتماعية حيث لا توجد حدود فاصلة بين المجتمع والاقتصاد.

2.1V. مقترحات البحث:

- على غرار ألمانيا وعلاقة الـ Mittelstand بالتدريب فإنه من الضروري :
- الاهتمام بالتدريب ودعمه من قبل الحكومة وسن اجراءات لهيكلته وتطويره وتوفير سبل تمويله :
- عدم اعتبار شهادة التدريب أنها في مستوى ثان مقابل الشهادات الجامعية، ولكنه هيئة متكاملة مع التكوين الجامعي والدراسات العليا، يسمح بتوريد كفاءات ملائمة لسوق العمل، بأن تكون الكفاءة المناسبة في المكان المناسب ؛
- مشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتدريب اليد العاملة الخاصة بها للحصول على يد عاملة كفؤة.

3.1V. آفاق البحث:

باعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الألمانية نموذجا مهما، فإنه يجدر ببعض آفاق البحوث أن تتوجه لها بالدراسة من كل الجوانب.

-V- المراجع :

1. Bleuel, Petra. 2008. « Le Mittelstand et le pragmatisme allemand : un début de solution pour le cas des PME françaises ? », *Regards sur l'économie allemande* 2008/4 (n° 88).
2. Bourgeois, Isabelle. 2013. « L'apprentissage, garant de la capacité de l'Allemagne à innover », revue « *Annales des Mines - Réalités industrielles* », N° 2013/3, F.F.E.
3. IfM Bonn, 2020. “Informationen zum Mittelstand aus erster Hand”, IfM-Materialien, Bonn.
4. Jordi Franch, Parella. & Gemma, Carmona. 2018. “The German Business Model: the role of the Mittelstand », *Journal of Management Policies and Practices*, Vol. 6, No. 1, American Research Institute for Policy Development.
5. Le ministère fédéral de l'Économie et de l'Énergie (BMWi), 2015. «Programme d'action »Zukunft Mittelstand«(Avenir PME) », BMWi, Berlin , p 2.
6. Muzyka, Daniel. & Breuninger, Hans. & Rossell, Gerda. 1997. “The Secret of New Growth in Old German 'Mittelstand' Companies”, *European Management Journal*, Vol. 15, No. 2, Elsevier Science Ltd, Great Britain.
7. Welter, Friederike. & Levering, Britta. & May-Strobl, Eva. 2016. “Mittelstandspolitik im Wandel” IfM-Materialien Nr. 247, Bonn, p 5.
8. Wettmann, Reinhart W. 2012. « PME : le très envié " Mittelstand " allemand », *Alternatives économiques* | « L'Économie politique », 2012/3 n° 55.
9. Zettelmeier, Werner. 2004. « La formation professionnelle à l'épreuve de la flexibilité », *Regards sur l'économie allemande Bulletin économique du CIRAC*, N° 69 / 2004, , CIRAC.
10. Le gouvernement fédéral. 2019. <https://www.make-it-in-germany.com/fr/vie-quotidienne-en-allemande/decouvrir-l-allemande/main-doeuvre2020/12/11> شهره

المراجع الإلكترونية :