

فلسفة الإدارة اليابانية التقليدية في زمن العولمة

The Philosophy of Traditional Japanese Administration in the Globalization Era

د. حبيب البدوي

Dr. Habib Badawi

د. حبيب البدوي - الجامعة اللبنانية (لبنان) habib.badawi@ul.edu.lb

تاريخ الاستلام: 2022/05/12 ؛ تاريخ القبول: 2022/06/13 ؛ تاريخ النشر: 2022/06/30

ملخص:

تهدف هذه الدراسة البحثية إلى مساعدة الباحثين والإداريين وصناع القرار العرب على فهم فلسفة الإدارة في اليابان. فهي تبحث أولاً في أصول المقاربة الإدارية اليابانية، تليها مناقشة الخصائص الرئيسية لممارسات الإدارة التقليدية في اليابان. وسيشرح القسم الأخير كيف تغيرت ممارسات الإدارة خلال العقد الماضي نتيجة للتغيرات في المجتمع المحلي والاقتصاد الياباني والاقتصاد العالمي، إضافة إلى عرض تفصيلي لقضية كارلوس غصن كمدير تنفيذي لشركة نيسان. وهنا سوف يتم التطرق للصدام الحضاري الحالي بين الثقافة التقليدية ومفاهيم الإدارة في عصر العولمة، وذلك بغض النظر عن إدانة أو براءة كارلوس غصن، فهذا تفصيل ضمن السياق العام لدراسة تطور نظم الإدارة والصراع بين الإرث والحداثة. إن عالم الأعمال اليوم يشهد صراع المفاهيم بين الأصالة المتوارثة ومحاولة توحيد المقاربة العالمية للإدارة. ومن هنا ضرورة دراسة التجربة اليابانية المتميزة في عالمنا العربي لأخذ العبر منها، ومن ثم تطبيق ما يتلاءم فيها مع ديننا الحنيف وعاداتنا الشرقية وتقاليدنا العربية.

المصطلحات الرئيسية: نظم الإدارة، الإدارة اليابانية، التحديث، الأصالة والعولمة.

Abstract

This research paper aims to help Arab researchers, managers, and decision-makers to explain the Administrative Philosophy of Japan. First,

¹ المؤلف المرسل: د. حبيب البدوي، البريد: habib.badawi@ul.edu.lb

the study examines the origins of Japanese administrative methods and practices, followed by a discussion of the main characteristics of the traditional administrative practices. The final section will explain how management practices have changed over the past decades, as a result of changes in Japanese society, the Japanese economy, and the transformation towards globalism. In addition, this study discusses the case of Carlos Ghosn in his leading role of Nissan, then the aftermath.

The conflict between traditional culture and international concepts in the era of globalization will shape our future concept of administration, regardless of the condemnation or innocence of Carlos Ghosn. This intractable case is a minor detail within the general context of studying the evolution of administrative systems, showing the struggle between traditions and modernity. Today's business world is witnessing a conceptual struggle between distinct originality of traditions and an attempt to unify a global approach administrative method. Hence the necessity to study the distinguished Japanese experience in our Arab world to learn lessons from it, and then apply what is compatible with our religion, customs, and traditions.

Keywords: Administrative Systems, Japanese Administration, Modernization, Tradition vs. Modernity.

1 المقدمة

يشير مصطلح "الإدارة اليابانية Japanese Administration" إلى الممارسات الإدارية التي تتميز بها الشركات اليابانية وتتميز فيها عن الشركات العالمية الأخرى.² إن تاريخ التطور نظام الإدارة الياباني يشبه بدرجة كبيرة الخطوط المستقيمة المتعاقبة التي تنقطع بانتظام بزوايا حادة عندما تسير أمة بأكملها كطواير الجيش المدربة نحو هدفها المحدد، وهذه المقاربة المجتمعية في تنظيم العمل لا مثيل لها في مجمل تاريخ الإنسانية.³ إن فلسفة التوظيف في الشركات اليابانية هي أحد مفاتيح نجاح الاقتصاد الياباني. ومن المفارقة أنه عندما دخل الاقتصاد الياباني خلال بداية هذه الألفية في حالة ركود، كان يُنظر إلى ممارسات الموظفين على أنها جزء من المشكلة، والمراهنة أنها الحل أيضاً. إن ممارسات الإدارة التقليدية التي تتوافق مع مبادئ وتقاليد المجتمع هي ركيزة الفكر الياباني، والذي يعتمد على الكفاءات الوطنية، مع حالة

² Craig, T. (2002), "Nihonteki keiei", Bird, A. (Ed.), *Encyclopedia of Japanese Business and Management*, London: Routledge.

³ Pyle, Kenneth. (1992). *The Japanese Question: Power and Purpose in a New Era*. Washington DC: American Enterprise Institute Press, p. 12.

الاستثناء الخاصة لشركة نيسان موتورز⁴.

هناك شعار أصيل متعارف عليه في نطاق العمل المؤسسي الياباني هو "فلتعكس الشركة أفضل ما في مجتمعنا"⁵، فالشركة هي "أسرة"⁶ بكل ما تحمل "العائلة" من ترابط وتفاهم وتضحية. إن "الشركة" بالمفهوم الياباني هي "مؤسسة عائلية" وليست مجرد منشأة رأسمالية ذات طابع اقتصادي تخضع لهراركية تراتبية Hierarchical Structure، في قمة الهرم الطبقة الإدارية التي تسعى لرضى المساهمين وتحقيق أقصى الأرباح لهم، ويقابل ذلك في أسفل قاعدة الهرم العريضة شريحة العمال الواسعة ذات الدخل المحدود، بل إن فلسفة العمل في اليابان لها ثقافة أخلاقية مختلفة، حيث يشترك الجميع، من مدراء ومشرفين وعمال في الرغبة لتحقيق الخير العام وإنجاز ازدهار الشركة. إن الأساس في بيئة العمل هو الشعور بالرضى والإنصاف في ظل ترتيبات اجتماعية واقتصادية متكافئة، وفقاً لمبدأ أخلاقي أساسه "حصص الجهد المشترك" في إطار من الثقة والتعاون في بيئة العمل بين جميع الرتب لتأمين نجاح وربحية الشركة⁷.

2. أصول الإدارة اليابانية

2.1 الخلفية التاريخية لنظام الإدارة الياباني

إن التاريخ العريق والثقافة الفريدة اللتان يتميز بهما الشعب الياباني هما ركيزتين في نجاحه الإداري⁸. إن نظريتي الاستمرارية والاستدامة تؤكدان بأن هذه الممارسات الحديثة في القرن الواحد والعشرين تستند إلى قيم يابانية أصيلة ترقى إلى زمن ما قبل الحداثة. إن جذور الإدارة اليابانية تعود إلى الزمن السحيق، حيث ثقافة العمل الجماعي في "حقول الأرز"، المحصول الأبرز لإطعام القرى اليابانية، حيث زرعت أيضاً بذور السلوك الجماعي والمزج بين مفهوم "الالتزام والرعاية" الأبوية⁹. وفي هذه المجتمعات

⁴ سيتم تخصيص قسم من هذا البحث لدراسة قضية كارلوس غصن وشركة نيسان.

⁵ Fursttenburg, Friedrich. (1974). *Why the Japanese Have been so Successful, in Business*. London: Leviathan House, p. 26.

⁶ Mashiko, Aoki. (1988). *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 57.

⁷ *What working for a Japanese company taught me?* (1990, November 1). Harvard Business Review. <https://hbr.org/1990/11/what-working-for-a-japanese-company-taught-me>

⁸ Odaka, K. (1993), "The source of Japanese management", Durlabhji, S. and Marks, N. (eds.), *Japanese Business: Cultural Perspectives*, State University of New York Press, New York.

⁹ Hays, J. (n.d.). *Rice farming in Japan: History, ecology and mechanization*. Facts and Details. <https://factsanddetails.com/japan/cat24/sub159/item939.html>

الريفية تجلت ثلاث مبادئ:

- 1- أخلاق الكونفوشيوسية¹⁰، حيث احترام الأكبر سناً، والولاء للمجتمع والوئام بين أفرادها.
 - 2- عقائد البوذية¹¹، حيث التشديد على التواضع، والحس على أخلاقيات العمل، والدعوة للعمل من أجل الصالح العام.
 - 3- مبادئ البوشيدو¹²، والتي تلقن المحاربين معاني الالتزام والواجب والشرف منذ الصغر.
- يختصر هذا النظام بالعبارة اليابانية: شي جين يو Chi Jin Yu وتعني بالعربية: الحكمة واليقظة والشجاعة، وهي الركائز الثلاث لنظام القيم الذي كان يعتمد المقاتل الياباني¹³.
- وانطلاقاً من هذه الأصول الثابتة في العقلية اليابانية تطور نظام الإدارة الحالي بقفزات هائلة على مر العقود الماضية¹⁴. إن الكثير من التغيرات في الاقتصاد الياباني حدثت في العصر الحديث، بداية من التحديث والذي شمل تحديث الصناعة كجزء من "الإصلاح ميحي"¹⁵، ثم ازدهرت الصناعة اليابانية خلال

¹⁰ Confucianism: الكونفوشيوسية، أسلوب الحياة الذي رُجّح له كونفوشيوس في القرنين السادس والخامس قبل الميلاد وتبعه الشعب الصيني لأكثر من ألفي عام. على الرغم من تحولها بمرور الوقت، إلا أنها لا تزال جوهر التعلم ومصدر القيم والرمز الاجتماعي لسكان الشرق الأقصى.

Japanese confucian philosophy (Stanford encyclopedia of philosophy). (n.d.). Stanford Encyclopedia of Philosophy. <https://plato.stanford.edu/entries/japanese-confucian/>

¹¹ Buddhism، البوذية والدين والفلسفة التي تطورت من تعاليم بوذا (السنسكريتية: "أيقظ الواحد")، مُدْرَس عاش في شمال الهند بين منتصف القرن السادس ومنتصف القرن الرابع قبل الميلاد (قبل العصر المشترك). بالانتشار من الهند إلى وسط وجنوب شرق آسيا والصين وكوريا واليابان، لعبت البوذية دوراً مركزياً في الحياة الروحية والثقافية والاجتماعية لآسيا.

The origins of Buddhism. (n.d.). Asia Society. <https://asiasociety.org/education/origins-buddhism>

¹² Bushidō 武士道، "the way of the warrior"، هي مُدَوَّنة أخلاقية تتعلق بمواقف الساموراي وسلوكهم وأسلوب حياتهم. إنَّه مشابه بشكل فضفاض للمفهوم الأوروبي للفروسية. هناك العديد من أنواع البوشيدو التي تطورت بشكل كبير عبر التاريخ. لا تزال الأشكال المعاصرة للبوشيدو مستخدمة في التنظيم الاجتماعي والاقتصادي لليابان. من الأفضل استخدام Bushido كمصطلح شامل لجميع الرموز والممارسات والفلسفات ومبادئ ثقافة الساموراي.

Nitobe, I. (2007). *Bushido: The soul of Japan*. Cosimo.

¹³ Inazo Nitobe. (1915). *Bushido, The Soul of Japan*. New York: G.P. Putnam sons.

¹⁴ Kono, T. (1988), *Corporate Culture Under Evolution*, Kodansha, Tokyo.

¹⁵ Meiji Restoration: الإصلاح الميحي: هي الثورة السياسية في عام 1868 التي أدت إلى الزوال النهائي لحكومة توكوغاوا الشوغونية (الحكومة العسكرية) - والتي أنتت فترة إيدو (توكوغاوا) (1603-1867) - وعلى الأقل اسمياً، أعادت السيطرة على البلاد إلى الإمبراطورية المباشرة حكم الإمبراطور ميحي. ولكن في سياق أوسع، تمَّ تحديد الإصلاح الميحي لعام 1868 مع الحقبة اللاحقة من التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الرئيسية - فترة ميحي (1868-1912) - التي أدت إلى التحديث والتغريب في البلاد.

Kornicki, P. (1998). *Meiji Japan: The emergence of the Meiji state*. Psychology Press.

الحرب العالمية الأولى لأن الصناعات الأوروبية كانت متوقفة خلال الحرب وانهزت اليابان الفرصة واستطاعت أن تتقدم سريعاً في الأسواق المحلية والعالمية. وبعد الهزيمة في الحرب العالمية الثانية تمَّ إدخال المفاهيم الإدارية الأمريكية وتكييفها محلياً من قِبَل الشركات اليابانية¹⁶، مستفيدة من خبرات المحتل الأميركي للتحديث¹⁷، وبذلك تكامل التاريخ والثقافة مع التعلم والتحديث في بوتقة شكّلت النظم الإدارية اليابانية الحالية¹⁸.

2.2 قرى زراعة الأرز في اليابان التاريخية

إنَّ قرى زراعة الأرز خلال فترة إيدو¹⁹ قدَّمت الأساس لسلوك وقيم الشركات اليابانية الحديثة. لقد شارك الفلاحون في هذه القرى بوضع القواعد والقيم غير المكتوبة وجعلها جزءاً محورياً من الشخصية الوطنية اليابانية.

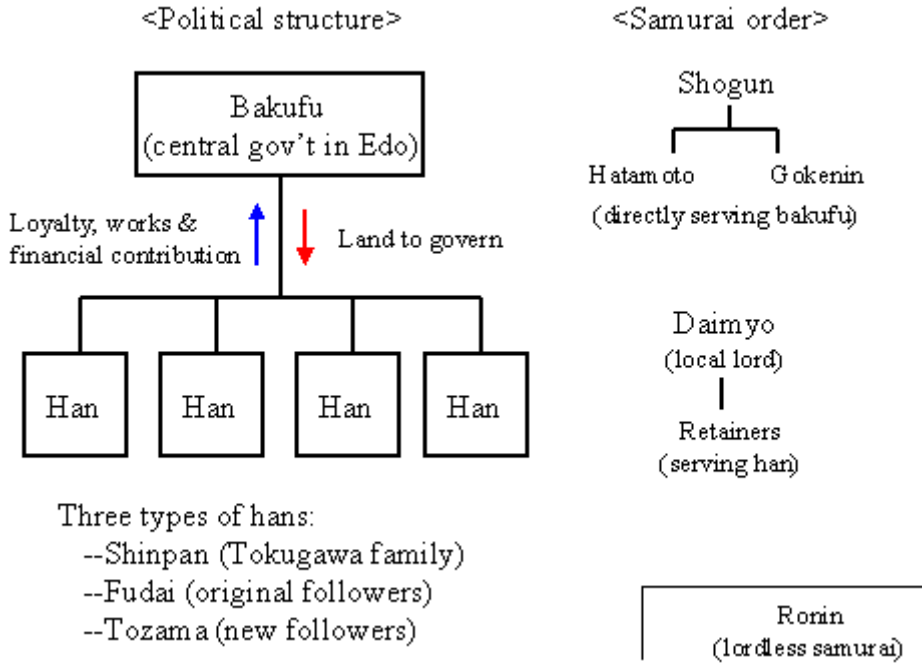
¹⁶ *Milestones: 1945–1952 – Occupation and Reconstruction of Japan, 1945–52.* (n.d.). Office of the Historian. <https://history.state.gov/milestones/1945-1952/japan-reconstruction>

¹⁷ *Post-war Development of the Japanese Economy* Japanese Economy. (n.d.). 名古屋大学 大学院国際開発研究科. [https://www.gsid.nagoya-u.ac.jp/sotsubo/Postwar_Development_of_the_Japanese%20Economy\(Otsubo_NagoyaU\).pdf](https://www.gsid.nagoya-u.ac.jp/sotsubo/Postwar_Development_of_the_Japanese%20Economy(Otsubo_NagoyaU).pdf)

¹⁸ Tsutsui, W.M. (1988), *Manufacturing Ideology: Scientific Management in Twentieth-Century Japan*, Princeton University Press, Princeton, NJ.

¹⁹ The Edo period 江戸時代: تقع فترة إيدو بين عامي 1603 و 1868 في تاريخ اليابان، عندما كانت اليابان تحت حكم توكوغاوا شوغون و 300 إقليمي في البلاد. تميزت فترة إيدو، التي نشأت من فوضى فترة سينجوكو، بالنمو الاقتصادي المزدهر والنظام الاجتماعي الصارم والسياسات الخارجية الانعزالية واستقرار السكان، تحت شعار "لا مزيد من الحروب"، والتمتع الشعبي بالفنون والثقافة.

Early Edo period. (1976). *A History of Japanese Lacquer work*, 169–200. <https://doi.org/10.3138/9781487575632-010>



التقسيم العشائري في اليابان التاريخية

لقد استندت الأعراف القروية على ثلاث مرتكزات:

1- الانتماء مدى الحياة، فخلال فترة إيدو، إضافة إلى عوامل البعد الجغرافي للجزر اليابانية عن البر الآسيوي، وبدائية الملاحة البحرية في ذلك الزمن، اتخذ الحاكم العسكري "الشوغون"²⁰ قراراً بدخول البلاد في عزلة طوعية عن العالم الخارجي أطلق عليها لقب "ساكوكيو"²¹، لذلك كانت هناك فرصة ضئيلة

²⁰ شوغون Shogun تعني باليابانية "قائد القوات". في القرن الثاني عشر، استولى هؤلاء الحكام العسكريون على السلطة من أباطرة اليابان ليصبحوا حكام البلاد الفعليين، ويتحول الإمبراطور إلى مكانة رمزية. بقيت اليابان تحت حكم العسكر حتى عام 1868، حيث انطلق الإصلاح الميجي وتحولت اليابان إلى قوة إقليمية ذات طموحات عالمية.

Yoshinobu — the last shogun. (2013). *Shoguns City*, 190-197. <https://doi.org/10.4324/9780203056967-26>

²¹ الساكوكيو Sakoku نصت على حصر الملاحة الخارجية بسفن الدولة فقط، وفرض عقوبة الموت على المهاجرين الذين يغادرون اليابان بطرق سرية مع مصادرة مراكبهم.

Sakoku 鎖国 (Closure of Country). (n.d.). 政策研究大学院大学 (GRIPS) | 未来の政策リーダー・研究者の国際的研究拠点.

<https://www.grips.ac.jp/teacher/oono/hp/docu03/sakoku.pdf>

للمزارع الياباني أن يخرج من النطاق الجغرافي لقريته. وبذلك تحول المواطنين المولودين في ذلك الحيز الجغرافي إلى أسرى في قراهم، يقضون حياتهم بأكملها فيها²².

بالتالي كان لأعضاء القرية جميعاً مصير مشترك وعليهم أن يؤازروا بعضهم البعض، فالمحصول من الأرز هو ثروتهم المشتركة. في هذه البيئة التعاونية، أفضل طريقة لضمان معيشة وأمان الفرد هي تكريس حياته من أجل كفاية وازدهار القرية، وهذا في "اللاوعي" الجماعي الياباني هو أصل للممارسة الحديثة للتوظيف مدى الحياة.

2- الأدوار المستندة إلى العمر، في هذه المجتمعات التعاونية، سيحدد عُمر الفرد وخبرته دوره ومكانته في الحقل الزراعي واجتماعات الوجهاء. سيبدأ الأعضاء الأصغر سناً في القرية بالمشاهدة والتعلم من أعضاء القرية الأكبر سناً²³. وعبر السنين يتم اكتساب الخبرات عن طريق التدريب المهني مع التركيز على تعلم السلوكيات الصحيحة وأخلاقيات العمل من الأكبر سناً. في عمر المراهقة يُسمح لهم بالعمل تحت إشراف أحد، بعدها في السن الشباب يتضح لهم دورهم الممنهج في العملية الزراعية وملحقاتها. فيما بعد، وبناءً على سنهم وخبرتهم، يأخذ الأفراد أدواراً أكثر أهمية في القرية، حيث قمة الهرم هم الأجداد أو الشيوخ الذكور الذين كانوا المسؤولين عن عملية صنع القرار لما هو في صالح المجتمع المحلي. وهذا هو أصل لمبدأ احترام الأقدمية في الشركات اليابانية الحديثة.

3- السلوك الجماعي، تتطلب ممارسة زراعة الأرز الرطب التركيز على العمل الجماعي، وتستوجب إدراك القرويين أهمية وضع الاحتياجات الجماعية للقرية قبل احتياجاتهم الفردية. المهم الحفاظ على الانسجام وتجنب الصراع أو النفور مع أفراد القرية الآخرين، الذين يشاركونهم المأكل والملبس والسكن. وهكذا كانت هناك مقايضة بين الأمن والأمان اللذان يقدمهما المجتمع، والعمل والولاء في المقابل من المزارعين. ولا تزال قيم السلوك الجماعي هذه مهمة حتى اليوم في الشركات اليابانية الحديثة، ويتجلى ذلك في الروابط النقيية والعلاقة مع الإدارة²⁴.

من خلال هذه المؤشرات الثلاثة نربط ممارسات قرى زراعة الأرز بممارسات الإدارة الحديثة في

²² Edo period. (n.d.). 政策研究大学院大学(GRIPS) | 未来の政策リーダー・研究者の国際的研究拠点.
https://www.grips.ac.jp/teacher/oono/hp/lecture_J/lec02.htm

²³ Crawford, G. (2011). Advances in Understanding Early Agriculture in Japan. *Current Anthropology*, 52(S4), S331-S345. doi:10.1086/658369

²⁴ Kaneda, C. (2010). History of rice in Japan. *Rice*, 154-182.
<https://doi.org/10.1201/ebk1578086801-c6>

مجتمع الأعمال الياباني. إنَّ هذه العادات والتقاليد والمبادئ تمَّ تكيفها من قِبَل البيوت التجارية خلال الفترة الحديثة، لتمتلك الشركات، وهي المؤسسات، التي تشابه بالنسبة للوعي الياباني قرى الأهل والأجداد، وضعت قواعد سلوك تحتوي على أعراف محددة تتعلق بالتوظيف مدى الحياة والأقدمية والسلوك الجماعي لفريق العمل²⁵ مع تطبيق نظام للتدريب المهني يربط بين العمر، والخبرة، والمعرفة والمهارة. وكان الشباب الذين انضموا إلى هذه المؤسسات الاقتصادية يقضون سنوات في التدريب، ويترقون ببطء في مناصبهم حتى الوصول إلى المراتب الإدارية العليا. وفي كثير من الحالات، كانت الأعمال التجارية الصغيرة الخاصة بصغار المستثمرين تنطلق بدعم من صاحب العمل الرئيسي، فيما يشبه تكوين الأسر في القرى القديمة.

لقد تمَّ تكيف هذه الممارسات المستمدة من عراقة التقاليد والأعراف اليابانية من قِبَل منظمات الأعمال في أواخر القرن التاسع عشر عندما كانت اليابان تسعى إلى نهضة صناعية وحضرية. في ذلك الوقت، حاولت اليابان اللحاق بالدول الغربية الصناعية واستوردت التقنيات الغربية تحت شعار "تعلموا من الغرب واسبقوه". وبما أن التجربة اليابانية ليست محاكاة ببغائية، بخاصة أن للغرب سلبياته أيضاً، ولمنع مشاكل العمل والطبقة العاملة الموجودة في أوروبا الصناعية تحديداً، حاولت العديد من الشركات اليابانية الناشئة، وبدعم حكومي، صياغة خصائصها وبيئتها لتماثل مجتمع الفلاحين المتناسك في قرى زراعة الأرز. ومن خلال القيام بذلك، أنشأت المنظمات اليابانية هيكلًا وطنياً، يمنع مشاكل "التغريب" ويعزز تعاون العمال اليابانيين²⁶. وكان من مخاوف السلطات اليابانية انتشار الأفكار اليسارية بين أفراد الطبقات العاملة "البروليتاريا"²⁷، بخاصة بعد تشكل الحزب الشيوعي الياباني Japanese Communist

²⁵ A Test of Theories Underlying the Japanese Lifetime Employment System. (n.d.). Nethouse 404. <https://theholeinthewall-2.nethouse.ru/static/doc/0000/0000/0232/232423.p9bd4l86g2.pdf>

²⁶ Growth of the labor movement. (2019). *The Birth of the Japanese Labor Movement*, 87–111. <https://doi.org/10.2307/j.ctvp7d52z.8>

²⁷ البروليتاريا Proletariat هو مصطلح ظهر في القرن التاسع عشر يشير إلى الطبقة التي ستتولد بعد تحول اقتصاد العالم من اقتصاد تنافسي إلى اقتصاد احتكاري، ويقصد بالبروليتاريا الطبقة التي لا تملك أي وسائل إنتاج وتعيش من بيع مجهودها العضلي أو الفكري. إن الصراع التنافسي في ظل الرأسمالية، سيتولد عنه سقوط للعديد من الشركات واندماج شركات أخرى، حيث إنها في النهاية تتحول إلى شركات عالمية لا قومية وتصبح شركات احتكارية ويصبح نضال شعوب الأرض موحداً لعدو واحد وتسمى هذه الطبقة الناشئة عن الاحتكارات العالمية بطبقة البروليتاريا.

Roberts, B. (1990). Peasants and Proletarians. *Annual Review of Sociology*, 16, 353–377. Retrieved February 26, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/2083274>

日本共産党, Nihon Kyōsan-tō²⁸ Party والذي بدأ باستقطاب العديد من شرائح المجتمع، ولكن تم تهيئته بشكل كبير من قبل الدولة اليابانية²⁹.

وكخلاصة، تشترك الشركات اليابانية الحديثة في العديد من نفس القيم ومعايير السلوك لمجتمعات زراعة الأرز التاريخية. فالخصائص الثلاث للعضوية لمدى الحياة والأدوار القائمة على العمر والسلوك الجماعي هي تراث الأسلاف لممارسات الأحفاد غي نظم الإدارة اليابانية.

3. الإدارة اليابانية التقليدية

3.1 أركان الإدارة اليابانية

خلال فترة ما بعد الحرب، بخاصة في الفترة ما بين الخمسينيات إلى السبعينيات³⁰، أُعيدَ بناء اليابان ونما اقتصادها بخطوات هائلة³¹. وكانت الشركات اليابانية في سعيها لمنافسة غريماتها الغربية تعتمد على ولاء ووفاء وتضحية العمال الذين كرسوا أنفسهم لخدمة اقتصاد بلادهم، وساعد كل من الإدارة والعمال نظام التعليم الذي تمّ تنفيذه بعد الحرب، والذي ساهم في تكوين قوة عاملة مُتعلّمة ذات تدريب عالي³².

إن من أبرز الخصائص المميزة للسياسة الاقتصادية اليابانية تلك الروابط غير الرسمية الوثيقة بين ثلاث جماعات مهمة على الساحة اليابانية تسيطر على صنع السياسة الاقتصادية في البلاد متمثلة في قيادات الخدمة المدنية، وكبار رجال الأعمال، وقيادات الحزب الليبرالي الديمقراطي، وهو ما يعرف بالمثلث الفولاذي Iron Triangle³³. ووفقا لتلك التركيبة فإن البيروقراطيين وليس السياسيين أو رجال الأعمال هم الذين تولوا وضع معظم السياسات والتشريعات التي جعلت من اليابان عملاقا اقتصاديا

²⁸ Japanese Communist Party. (n.d.). 日本共産党. <https://www.jcp.or.jp/english/>

²⁹ Robert A. Scalapino (1967) *The Japanese Communist Movement: 1920–1966*. London: Cambridge Press.

³⁰ Saxonhouse, G. (1998). Structural Change and Japanese Economic History Will the 21st Century Be Different? *The American Economic Review*, 88(2), 408–411. Retrieved February 26, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/116957>

³¹ Japan's Economic Miracle. (n.d.). Lehigh University. <https://www.lehigh.edu/~rfw1/courses/1999/spring/ir163/Papers/pdf/mat5.pdf>

³² Melissa1. (2020, July 21). *How the Japan education sector can boost your international business strategy*. Tokyoesque – Globally Aware & Curious. <https://tokyoesque.com/japan-education-sector/>

³³ Vogel, Ezra. (1979). *Japan as Number One: Lessons for America*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

والأكثر أهمية أن معظم قيادات الحزب الليبرالي الديمقراطي Liberal Democratic Party of Japan ³⁴ الذي يحكم اليابان منذ 1955 وحتى الآن (فيما عدا فترة زمنية قصيرة 2009 - 2012) ومعظم رجال الأعمال كانوا هم أنفسهم قد عملوا ضمن قطاع الخدمة المدنية.

自民党

شعار الحزب الليبرالي الديمقراطي

في ذلك الوقت، أعادت الشركات اليابانية دمج ثلاث ممارسات إدارية رئيسية: التوظيف مدى الحياة، والأقدمية، واتحادات العمال في المؤسسات (النقابات). وتمَّ تحديد هذه الممارسات الثلاثة لأول مرة في أوائل الستينيات ³⁵، مع بداية نضوج "المعجزة الاقتصادية اليابانية" ³⁶، وتفصيلها: **أ- التوظيف مدى الحياة**، ويشير إلى ممارسة التشجيع والسماح للعمال بالبقاء مع الشركة طوال حياتهم العملية، في القطاع العام، كالدوائر الحكومية والمؤسسة العسكرية، وكذلك في القطاع الخاص، في مختلف المصانع والشركات وحتى المصالح المحدودة. فعلى عكس البلدان الأخرى، كان التوظيف مدى الحياة في اليابان واسع الانتشار في معظم المنظمات وليس محصوراً بالفئة المحظية بالدولة. كان اتفاق العمل مدى الحياة غير مكتوب، فلم يكن هناك عقد منصوص يضمن أن الفرد يمكنه البقاء مع تلك الشركة حتى التقاعد ³⁷، ولكنه عُرف راسخ مستمد من جذور الحضارة اليابانية.

³⁴ Liberal Democratic Party of Japan. (n.d.). 自由民主党. <https://www.jimin.jp/english/about-ldp/>

³⁵ The Japanese factory: Aspects of its social organization. James G. Abegglen / American Journal of sociology: Vol 65, no 1. (2015, October 15). The University of Chicago Press: Journals. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/222643>

³⁶ Understanding the Japanese "Economic Miracle". (1976). The Brookings Bulletin, 13(1), 4-7. Retrieved February 26, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/23780983>

³⁷ Kono, T., & Clegg, S. (2001). Trends in Japanese management: Continuing strengths, current problems and changing priorities. Springer.

تمّ دمج ثقافة التوظيف مدى الحياة في الشركات من خلال ممارسات التدرج والتدريب، ثمّ التوظيف والترقي. فبالنسبة لخريجي الجامعات وبعض خريجي المدارس الثانوية، كان مجرد الانضمام إلى شركة ما كمتدرج يعني أنك ستصل مع نفس الشركة حتى سن الخامسة والسبعين تقريباً، أي بلوغ "سن التقاعد" حسب التقليد الياباني³⁸.

ويتم فتح باب التوظيف للطلاب خلال السنة الأخيرة من المدرسة الثانوية أو الجامعة. فيوافق الطالب الجديد تولي وظيفة غير محددة في البداية، بدلاً من التعيين لمنصب معين في تلك الشركة؛ فالعُرف أنّ الشباب اليابانيين يبحثون عن شركة للعمل وليس عن وظيفة لهم. والتوظيف بالتالي يمثل تبادلاً للالتزام، فيوافق الموظف الجديد على الانضمام إلى الشركة، فيما تتولى إدارتها التزام العناية به وتدريبه وصقل موهبته للالتحاق بوظائفها، ومن ثم العمل فيها حتى سن التقاعد.

بعد الانضمام إلى الشركة، يمضي الموظفون الجدد عدة أشهر في تلقي التدريب العام. خلال هذا الوقت، لا يتم التركيز على تعلم مهارات محددة، ولكن الهدف هو التعرف على الشركة وطريقة العمل ومكانتها في السوق. سيتم بعد ذلك، توظيف هؤلاء المتخرجون الجدد في أقسام من الشركة، دون إعطائهم ميزة اختيار وظائفهم، وعليهم قضاء السنوات القليلة المقبلة في التعلم من كبار العاملين في هذا القسم، حتى التقانة.

كل ثلاث إلى خمس سنوات، يتم نقل الموظفين إلى أقسام مختلفة، غالباً ما تكون جغرافياً موزعة في أجزاء مختلفة من البلاد. تميل هذه التعيينات إلى أن تكون ذات طبيعة عامة للجميع، بحيث ينتقل المتدرجون عبر الوظائف المتعددة، مثلاً من التسويق إلى المحاسبة، بدلاً من البقاء في مجال وظيفي محدود وواحد³⁹. يستمر هذا النوع من "النقل المتكرر بين الوظائف" حتى يبلغ الموظف عقده الثالث من عمره (من 30 إلى 40 سنة). خلا هذه الخدمة الوظيفية لا يُمنح الموظفون سوى القليل من الخيارات فيما يتعلق بتعيينهم ضمن الكادر الوظيفي، فقرارات النقل تستند إلى احتياجات الشركة ومنظومتها التوظيفية وفلسفتها في سوق العمل. تعتمد ممارسات التوظيف والتدريب والتعيين هذه على تبادل المنافع بين الأمن

³⁸ Staff Writer. (2020, May 29). *Japan raises maximum age for starting pension benefits to 75*. Nikkei Asia. <https://asia.nikkei.com/Economy/Japan-raises-maximum-age-for-starting-pension-benefits-to-75>

³⁹ Channon, D. F. (1982). *Management and industrial structure in Japan*, Naoto Sasaki, Pergamon press, 1981. *Strategic Management Journal*, 3(2), 176-177. <https://doi.org/10.1002/smj.4250030209>

الوظيفي للفرد والولاء الشخصي للمجموعة⁴⁰. إن هذا التفاهم الضمني غير المكتوب بين الموظفين والشركات في اليابان هو أحد المبادئ الأساسية لنجاح استمرارية إدارة الأعمال في بلاد الشمس المشرقة. مع السبلات على هذا الصعيد هو عدم حصول الجميع على ميزة الوظائف مدى الحياة⁴¹. فالأمر يقتصر على خريجي الجامعات والمدارس الثانوية، أما من لم يحصل على قسط وافر من التعليم فسيواجه العديد من العقبات للحصول على وظيفة لائقة. وكذلك تواجه النساء الموظفات استمرار تعيينهن كعاملات طوارئ بدوام جزئي، وكذلك تشجيعهن على ترك الشركة بعد الزواج⁴².

ب- الأقدمية، وتشير إلى نظام يتم فيه تحديد الترقية والأجور بناءً على عدد سنوات الخدمة في الشركة. ومن المفترض أن مدة الخدمة مرتبطة بزيادة الخبرة والمعرفة المتراكمة، مما يضاعف من إنتاجية ومساهمات الموظف الخبير في خدمة الشركة.

ويستند نظام الأقدمية إلى عدد سنوات العمل في الشركة وليس تحديداً على عمر العامل، وهذا بمثابة رادع لتغيير الوظائف بالنسبة للأفراد. ولقد استندت الترقية ورفع الأجور إلى مزيج من مدة الخدمة الطويلة والتي يضاف إليها الجدارة الشخصية للموظف، مع ترجيح الأقدمية على الكفاءة.

إن التدرج الوظيفي منذ بدايته يركز على التدريب أثناء العمل بالاستناد على خبرة ومعرفة أصحاب الخبرة والأقدمية من كبار الموظفين. بداية التدريب يتراكم عبر "المشاهدة" أولاً لأداء العمل، وفي المرحلة التالية سيقوم المدربون بأداء المهام، ولكن تحت إشراف من هم أكثر منهم أقدمية، وبعد إتقانهم لجميع التفاصيل، وبعد موافقة المشرف، يتسلمون مهامهم لأدائها بمفردهم. من خلال هذه التراتبية الصارمة، سيتعين على الموظفين الجدد الاعتماد على مشرفهم وكبار العمال الآخرين لتدريبهم وتعليمهم. وفي المقابل، كان الإداريون الأكبر سناً يشاركون معرفتهم مع المتدربين الجدد الأصغر سناً، دون القلق بشأن تخطي الجيل الأصغر لهم في الشركة، ومنازعتهم على مناصبهم.

إن الترتيبات قائمة على الأقدمية وتميل إلى أن تكون بطيئة ومحدودة في السنوات الأولى من الحياة

⁴⁰ Lincoln, E. J. (2016, July 28). *Job security in Japan: Is lifetime employment on the way out?* Brookings. <https://www.brookings.edu/articles/job-security-in-japan-is-lifetime-employment-on-the-way-out/>

⁴¹ Bird, A. (2002), 'Permanent employee', Bird, A. (Ed.), *Encyclopedia of Japanese Business and Business Management*.

⁴² *Contemporary Women's Employment in Japan*. (n.d.). CORE – Aggregating the world's open access research papers. <https://core.ac.uk/download/pdf/148355606.pdf>

المهنية. وعادة يتم ترقية الدفعة الواحدة كمجموعة واحدة، على سبيل المثال، فإن الفئة التي بدأت عملها في الشركة مطلع السنة المالية 2005، ستحتل بتربيتها الكبرى في السلم الإداري مع بداية السنة المالية 2022، (حيث يكون معظمهم قد بلغ الثلاثينيات من عمره). ومن شأن الترقية الجماعية أن تبني روح الجماعة والتآلف والتعاون بين أفراد نفس الدفعة. ولكن بمجرد انتهاء هذه الفترة الأولية، (في العام 2025 على سبيل المثال) ترقية بعض الموظفين تكون بشكلٍ أسرع من غيرهم، نظراً لملكاتهم الفردية وكفاءتهم وتميزهم.

وعلى الرغم من عدم وجود فروق في الترقية أو الأجور في وقتٍ مبكر من الحياة المهنية للمتخرجين الجامعيين، إلا إن هناك طرق أخرى لمكافأة الشباب الموهوبين. فعلى سبيل المثال، سيتم وضع الشباب الموهوبين مع المشرفين الأفضل لتطوير مهاراتهم أكثر، وسيتم نقلهم إلى مواقع الشركة الأكثر أهمية، مثل المكتب الرئيسي، حيث يمكنهم الاطلاع على معارف أكثر وأهم، وتتوسع شبكة العلاقات لديهم، ويكونون أقرب لمراكز القرار في الإدارة العليا.

ج- الاتحادات النقابية، فلممثلي العمال في الشركات اليابانية عددٌ من الخصائص المميزة والتي تختلف عن النقابات في البلدان الأخرى، أهمها:

أولاً، كانت نقابات الشركات عبارة عن اتحادات موحدة ذات رؤية واحدة، على عكس النقابات العمالية في العالم الغربي. وليس هناك تمايز على أساس الوظيفة أو فئة الوظيفة، فالجميع سواسية في الجمعية العامة. ثانياً، هذه النقابات تتألف من موظفين يعملون بدوامٍ كامل في الشركة، سواء كانوا موظفين من ذوي الياقات الزرقاء (الإداريين) أو ذوي الياقات البيضاء (العمال).

ثالثاً، كانت لهذه النقابات علاقة مزدوجة مع الإدارة. فالاجتماعات مع الإدارة تتم لمناقشة المفاوضة الجماعية لحقوق العمال والموظفين، وكذلك تقام اجتماعات لمناقشة إستراتيجيات أعمال الشركة لتأمين نجاحها وربحيته⁴³.

وهذه النقابات تمثل الموظفين وحقوقهم بطريقة مثالية بمواجهة إدارة الشركة دون الوصول إلى مرحلة الصدام مع المديرين التنفيذيين. وبالعادة يكون قادة النقابة موظفين في الشركة الأم، يمثلونها في الاتحاد النقابي لعدة سنوات، وكثيراً ما أدى تولي هذه المناصب القيادية لصالح الشركة إلى مناصب إدارية مستقبلية في النقابة. بالإضافة إلى ذلك، غالباً ما كانت الشركات توفر للنقابات مساحات مكتبية مع

⁴³ Hagiwara, S. (2002), "Enterprise unions", Bird, A. (Ed.), *Encyclopedia of Japanese Business and Management*.

كامل أجهزتها. وبسبب هذه العلاقة التعاونية والثيقة بين إدارات الشركات والاتحاد النقابي، فقد تمّ التساؤل في العالم الغربي عما إذا كانت نقابات الشركات اليابانية مستقلة وتمثل أفضل مصالح العمال أم جزء من فلكلور دعائي.⁴⁴

كان الدور الرئيسي للنقابات في حوارها مع إدارات الشركات هو هجوم الربيع للأجور المعروف يابانيًا باسم *Shunto*⁴⁵. حيث يتفاوض النقابيون بشأن زيادة الأجور الشهرية لأعضاء اتحادهم للعام المقبل. ويحاول عادة ممثلي الموظفين والعمال الحصول على زيادات مالية بناءً على إرشادات القيادة النقابية التي تحدد أهدافاً منطقية المدى لزيادة الأجور السنوية.

في المقابل، عادة ما نجد مرونة من قبل إدارات الشركات لتلبية هذه المطالب "المنطقية"، مع سعي الطرفين لتجنب الإضراب المضر بمصالح الجميع، بخاصة أن المطالب المطروحة عادة ليس من شأنها الإضرار بالشركة وربحياتها، فالمصير المشترك هو ما يحدد العلاقة بين الإدارة وحاملي الأسهم من جهة، والموظفين والعمال من جهة أخرى، فالولاء والوفاء هو ما يربط الجميع، ومن جديد تظهر "الروح اليابانية" الفريدة في هذا الصدد.

3.2 مزايا وعيوب ممارسات الإدارة التقليدية

هذا التكامل في الممارسات الإدارية التقليدية أفاد الشركات والموظفين على حدّ سواء⁴⁶. فمن منظور الشركة، دَعَمَ هذا النظام النمو الاقتصادي العام وكان فعّالاً من حيث السيطرة على التكلفة. فطالما استمرت الشركة في النمو، يمكن توظيف عمّال أصغر سنّاً من ذوي التكلفة المنخفضة. ومن الناحية المثالية، من شأن هذا أن يوجد قوة عاملة تتكون قاعدتها من موظفين جدد شباب. وبناءً على الأقدمية، كان هؤلاء العمال الأصغر سنّاً هم الأقل أجراً، ومن هنا تمّ التحكم في تكاليف العمالة، وهذا بدوره أدى إلى نمو الربحية في الشركة.

⁴⁴ *Japanese trade unions and their future*. (n.d.). Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/gurn/00165.pdf>

⁴⁵ Shuntō 春闘 : هو مصطلح ياباني، يُترجم عادةً على أنه "هجوم [أجور] الربيع"، مع استبدال كلمة "أجور" أحياناً بمصطلح سبل العيش أو العمل. وتجري عدة آلاف من هذه النقابات أو مصطلح مشابه. يشير إلى مفاوضات الأجور السنوية بين اتحادات الشركات (النقابات العمالية) وأصحاب العمل. وتجري عدة آلاف من هذه النقابات المفاوضات في وقتٍ واحد منذ بداية آذار.

Shunto: Spring Wage Offensive. (n.d.). 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT). <https://www.jil.go.jp/english/lj/general/2013-2014/4-3.pdf>

⁴⁶ *Understanding Japanese Management Practices*. (n.d.). Business Expert Press. <https://www.businessexpertpress.com/files/pdfs/10409930.pdf>

لقد ردع هذا النظام ألعَمَّال عن ترك شركاتهم، حتى لو كانوا غير راضين عن وظائفهم الحالية. ففي حال انتقل الموظف أو العامل إلى مؤسسة أخرى، فإنه يفقد أقدميته ومزاياها. وبما أنَّ الموظفين لن يغادروا الشركة في معظم الأحيان، فلم يكون على الشركة إنفاق المزيد من الوقت والمال لإعادة تدريب البدائل. هذا الحظر على "الاستقالة الوظيفية" يعني أيضاً أنَّ الشركات احتفظت بالعاملين الموهوبين، مما يُسهِّل تنفيذ تخطيط الاستراتيجيات على المدى الطويل.

بالمقابل، حفّز هذا النظام الموظفين والعمال على ضمان نجاح شركاتهم على المدى الطويل وشجّع التعاون والتكامل بينهم، لا سيما من هم في نفس الفئة العمرية. وبسبب الالتزام الطويل الأجل بين الطرفين، تمَّ إنشاء عُرف بين الشركة وأبنائها، وهذا زاد من ولاء هؤلاء الموظفين والعمال وشجّع علاقات العمل المتكاملة لخدمة الجميع، وفي النهاية يصب ذلك جميعاً في مصلحة الاقتصاد الياباني.

إن هناك العديد من المزايا للعاملين في القطاع الخاص الياباني، أهمها الأمن الوظيفي. فطالما عمِل الموظفون بجد، فقد كان لديهم وظيفة آمنة في الشركة. كذلك، فبما أنَّ هذه الممارسات والأعراف شجعت على التعاون والعمل الجماعي، فقد وفّرت بيئة عمل مرضية للجميع. ومن المزايا الأخرى أنَّ الزيادة القائمة على الأقدمية في الأجور تتناسب مع مراحل حياة الموظف والعامل. فهو سيرتفع راتبه تقريباً مقارنةً بزيادة تكاليف نمط الحياة مثل الزواج وإنجاب الأطفال وتربيتهم وشراء منزل. كما تقدم شركات القطاع الخاص العديد من مزايا الرعاية الاجتماعية، بخاصة الإسكان.

بالنسبة للشركات، كان العيب الرئيسي هو أنَّ النظام غير فعّال إذا لم تكن الشركة تنمو وتتوسع وتحقق الأرباح. فعند توقف الشركة عن التطور، تقوم بتعيين عدد أقل من الموظفين الجدد، ومع زيادة متوسط عمر الموظفين، تزيد تكاليف العمالة. وبسبب التوظيف مدى الحياة، لن تستطيع الشركات التخلص بسهولة من عمالها الأكبر سناً والأكثر تكلفة. وإذا استمرت الربحية في الانخفاض، تواجه الشركات مشكلة وجودية، بخاصة خلال فترات الانكماش الاقتصادي أو التضخم. فإذا لم تتمكن الشركات من التكيف بسرعة، فسيكون مصيرها الزوال.

على صعيد الموظفين والعمال فإن لهذا النظام التقليدي سلبياته أيضاً. فهم يصبحون معتمدين بشكلٍ مفرط على عملهم في الشركة نظراً لأنَّ تعودهم على فكرة الأقدمية، والافتقار إلى المهارات المتخصصة، يجعلان من الصعب عليهم ترك عملهم الحالي، بخاصة إذا كان الفرد غير سعيد في وظيفته.

ومن المساوئ لجميع العاملين في القطاعين العام والخاص، من إداريين وموظفين وعمال، أن عليهم جميعاً تقديم العديد من التضحيات الشخصية، ففي كثير من الأحيان عليهم العمل لساعات إضافية

طويلة، مما يجد من الوقت الذي يقضونه مع أسرهم وأطفالهم.

4. التغييرات في نظام الإدارة الياباني التقليدي

مع مرور الزمن اضطرت العديد من الشركات اليابانية إلى تغيير نظام إدارتها. فقد عمل نظام الإدارة التقليدي بشكل جيد في العقود التي تلت الحرب وكان موضع حسد من العديد من البلدان في السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين. ولكن مع مطلع القرن الحالي، كان يُنظر إلى نظام الإدارة هذا على أنه غير فعال، وحتى غير كفؤ حسب المعايير الاقتصادية الغربية. وفي نفس الوقت تعرض القطاع الخاص الياباني للعديد من الخضات أهمها:

1. الاقتصاد الناضج: حيث تباطؤ النمو وتحرير الاقتصاد القائم على الخدمات.⁴⁷
2. الركود: انهيار اقتصاد الفقاعة الياباني Japanese asset price bubble، بابل 景気، baburu keiki⁴⁸، وتراجع المبيعات والأرباح.⁴⁹
3. التركيبة العمرية لموظفي الشركات: حيث كثرة عدد الموظفين والعمال كبار السن، وزيادة تكاليف العمالة.⁵⁰
4. التغييرات في المجتمع الياباني: فالدولة ثرية، ولكن تعاني من شيخوخة مجتمعتها.⁵¹
5. تقلبات الاقتصاد العالمي: بخاصة ارتفاع قيمة الين الياباني مع زيادة المنافسة الخارجية.⁵²

⁴⁷ Kwan, C. (2017, May 10). *Revitalizing the Japanese economy*. Brookings. <https://www.brookings.edu/research/revitalizing-the-japanese-economy/>

⁴⁸ *Post-bubble blues--how Japan responded to asset price collapse*. (n.d.). <https://www.imf.org/external/pubs/nft/2000/bubble/>

⁴⁹ *The Asset Bubble and Prolonged Recession*. (n.d.). 政策研究大学院大学(GRIPS) | 未来の政策リーダー・研究者の国際的研究拠点. https://www.grips.ac.jp/teacher/oono/hp/lecture_J/ch13_bubble.pdf

⁵⁰ *LABOUR MARKET REFORM IN JAPAN TO COPE WITH A SHRINKING AND AGEING POPULATION*. (n.d.). OECD.org – OECD. [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP\(2019\)37&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP(2019)37&docLanguage=En)

⁵¹ *JAPAN: PROMOTING INCLUSIVE GROWTH FOR AN AGEING SOCIETY*. (n.d.). OECD.org – OECD. <https://www.oecd.org/about/secretary-general/BPS-Japan-EN-April-2018.pdf>

⁵² Belke, A., Volz, U. The Yen Exchange Rate and the Hollowing Out of the Japanese Industry. *Open Econ Rev* 31, 371–406 (2020). <https://doi.org/10.1007/s11079-019-09576-0>

6. تقنية المعلومات: فنحن في عصر الذكاء الاصطناعي وسرعة الاتصال وكبر حجم المعلومات⁵³.

أدت كل هذه العوامل مجتمعة إلى بيئة اقتصادية متغيرة اضطرت معها الشركات اليابانية إلى العمل في ظروف قاسية، حيث إن الإداريين وجميع العاملين يواجهون العديد من التحديات غير المسبوقة. سببت العوامل المتعددة والتغيرات المتلاحقة انخفاض كبير في الأرباح، وسط مخاوف متزايدة على مصير الكثير من العاملين في القطاع الخاص الياباني. تحت هذه الضغوط، اضطرت العديد من الشركات اليابانية إلى خفض تكاليف العمالة، مما أدى بالتالي إلى انخفاض معنويات الموظفين والعمال، وبداية التوجس تجاه الإدارة العليا المتهممة بمحاباة حاملي الأسهم في سعيهم للحفاظ على قدر مقبول من الأرباح وتجاهلها لحقوق ومصير الطبقة العاملة.

لقد استخدمت شركات القطاع الخاص العديد من الأساليب لتقليل تكاليف العمالة، بما في ذلك نقل منشآتها الإنتاجية ومصانعها إلى الخارج. وكذلك قامت العديد من الشركات بإعادة تقييم ممارسات الإدارة التقليدية للتوظيف، واضعة مفاهيم التوظيف مدى الحياة والأقدمية واتحادات الشركات تحت المجهر.

أ- التغيرات في التوظيف مدى الحياة

حاولت العديد من الشركات الحفاظ على ميزة التوظيف مدى الحياة⁵⁴ بالاعتماد على إستراتيجيات مختلفة لتقليل تكاليف العمالة، أهمها:

1. تخفيض الرواتب: عبر تلقي الموظفين والعمال رواتبهم ومكافأاتهم وبدلاتهم، مع تخفيض أجور العمل الإضافي.
2. التناقص الطبيعي: تمّ تعيين عدد أقل من الخريجين الجدد.
3. التقاعد المبكر الاختياري: تمّ تشجيع العاملين على التقاعد في سنوات مبكرة قليلاً.
4. الإغارة: تمّ نقل العمال إلى شركة أخرى، في العادة شركة تابعة.
5. زيادة عدد العاملين غير الدائمين: زيادة عدد العاملين بدوام جزئي أو المتعاقدين.

قدمت العديد من الشركات إعلانات إعادة الهيكلة مع مطلع القرن الحالي. خلال هذه الفترة، على سبيل المثال، أعلنت شركة Sony عن تخفيض 17000 وظيفة؛ شركة هيتاشي استغنت عن 20 ألف

⁵³ Information and Communications in Japan. (n.d.).

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/eng/WP2020/2020-whitepaper.pdf>

⁵⁴ Emmot, B. (2005), "Survey of Japan: the sun also rises", *The Economist*, October 8, pp.3-6.

وظيفة، توشيا عن 19.000 وظيفة؛ فوجيتسو عن 16000 وظيفة مخفضة؛ وباناسونيك الأقل بتخفيض 3000 وظيفة⁵⁵. ورغم ذلك، كانت تخفيضات الوظائف في باناسونيك مفاجئة لأنّ مؤسس باناسونيك⁵⁶ كان يُشار إليه في كثير من الأحيان على أنّه أب التوظيف مدى الحياة، والذي كان أحد المبادئ الأساسية للشركة⁵⁷.

أعطت إعلانات خفض الوظائف الانطباع بأنّ معظم الشركات كانت تتخلى عن نظام التوظيف مدى الحياة، ولكن في الواقع أجرى العديد من الشركات عمليات الاستغناء عن الوظائف باستخدام التقاعد المبكر الطوعي، وتقليل التعيينات الجديدة، والاستنزاف الطبيعي والإعارة بدلاً من فصل العمال. أيضاً، في كثير من الحالات، لم تتابع الشركات هذه السياسة الدخيلة والتي تتناقض مع مبادئها الأصيلة⁵⁸. كانت الطريقة الرئيسية التي استخدمتها العديد من الشركات للتعامل مع الأوقات الاقتصادية الصعبة هي زيادة عدد الموظفين والعمال المتقاعدين وتقليل عدد المنتظمين منهم⁵⁹. ومع ذلك، فإنّ هؤلاء المتقاعدين بدوام جزئي قاموا بواجبهم الوظيفي على أكمل وجه، وفي كثير من الحالات، زادت إنتاجيتهم عن أولئك المتفرغين للعمل الوظيفي. كان الاختلاف الوحيد هو أنّ أجورهم ومزاياهم كانت أقل بكثير، ولم يتم تغطيتهم من قِبَل نظام التوظيف مدى الحياة، وخسروا الكثير من المزايا المادية والمعنوية.

كان الحل الأخير لخفض تكاليف العمالة هو إعادة الهيكلة، بمعنى تسريح الموظفين أو طردهم، لكن معظم الشركات اليابانية مترددة في القيام بذلك. وفي أحد الاستطلاعات التي أُجريت في منتصف العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، تمّ سؤال 100 شركة يابانية كبيرة عن طرق تقليل عدد الموظفين،

⁵⁵ Hooper, M. J. (2016). *The global business handbook: The eight dimensions of international management*. CRC Press.

⁵⁶ كونوسوكي ماتسوشيتا Kōnosuke Matsushita (1894 – 1989) صناعي ياباني ومؤسس شركة ماتسوشيتا للصناعات الكهربائية العملاقة، المعروفة على أنّها الشركة الأم لكل من العلامات التجارية (باناسونيك. ناشيونال. جي في سي) ومقرها في ضاحية كادوما، أوساكا في اليابان.

The founder, Konosuke Matsushita - History - About us - Panasonic global. (n.d.). <https://www.panasonic.com/global/corporate/history/konosuke-matsushita.html>

⁵⁷ *Transforming the culture of Japan Inc. Toward cultivating global leaders / 100th anniversary*. (n.d.). Panasonic Newsroom Global. <https://news.panasonic.com/global/stories/2018/62760.html>

⁵⁸ *Revitalising Japanese business strategies by corporate restructuring: Live or let die ?* (n.d.). *International Corporate Law - Volume 2 2002*. <https://doi.org/10.5040/9781472559425.ch-009>

⁵⁹ *Ministry of health, labour and welfare*. (n.d.). <https://www.mhlw.go.jp/english/wp/l-economy/index.html>

ولم تصرح أي من الشركات المئة أنَّها فَصَلَت العمال⁶⁰. وفي دراسة استقصائية أخرى للموظفين حول سياسة خفض التكاليف لشركتهم، اختلفت الأجوبة، حيث ذُكرت 24.8% من الأجوبة أنَّ الشركات قامت بتسريح العاملين فيها بدوام كامل بطريقة أو بأخرى⁶¹.

وتشير الدراسات الاستقصائية الأخيرة إلى أنَّ الشركات والعاملين لا يزالون يؤيدون التوظيف مدى الحياة. ففي بحث عملي مول من الحكومة أعلن 76% من المشاركين أنهم ما زالوا يرغبون في الحفاظ على نظام التوظيف مدى الحياة: ويؤكد 33.2% منهم أنَّه نظام جيد، و43% يعتقدون أنَّه متوازن⁶².

والملاحظ في الآونة الأخيرة أن عدد الشباب المؤيدين لهذا التقليد الموروث أقل من العمال الأكبر سناً. فلقد سألت دراسة استقصائية أخرى العاملين بدوام كامل عما إذا كانوا يرغبون في العمل في شركة واحدة طوال حياتهم العملية، وكانت الردود بأن 44.1% سيفعلون، وذكر 26.5% أنَّهم غير متأكدين⁶³. الشريحة الأكبر كانت تمثل الموظفين والعمال الأصغر سناً، خاصة لمن هم دون سن الثلاثين. ولقد ذكر هؤلاء أسباباً مثل الرغبة في العثور على وظيفة أفضل، والمتطلبات الوظيفية المرهقة من إدارتهم، إضافة إلى الأسباب المادية والزمنية التي ترهقهم.

وسط كل هذا الجدل، لا تزال العديد من الشركات تعتقد أنَّ مزايا التوظيف مدى الحياة تفوق العيوب. ولقد تضمنت المزايا التي استشهدت بها هذه الشركات الحفاظ على ولاء العمال، والاستثمار طويل الأجل في تعليم الموظفين، وامتلاك قوة عاملة مستقرة. أما العيوب التي تمَّ الاستشهاد بها، فكانت من الموظفين والعمال الموهوبين الذين وجدوا أنَّ النظام غير عادل بحقهم، خصوصاً مع صعوبة إجراء تعديلات سريعة على قوتها العاملة الحالية، واحتمال شيخوخة الكوادر العاملة حالياً على المدى الطويل⁶⁴. وفي دراسة استقصائية متخصصة، أكدت 76% من الشركات أنَّها ستحافظ على هذا النظام بشكلٍ ما. فقد أجاب 36.1% بأنَّ نظام التوظيف مدى الحياة سيستمر في شكله الحالي لأنه نابع من

⁶⁰ Asahi Shimbun Survey, (2001), "Collapsing Japanese-style employment", Asahi Shimbun, November 8, p.20.

⁶¹ Daiichi Seimei Research Institute, (2003), *A Survey of Future Lifestyles*, Daiichi Seimei Research Institute, Tokyo.

⁶² *Conclusions*. (n.d.). ホーム | 厚生労働省. <https://www.mhlw.go.jp/english/wp/wp-1/3.html>

⁶³ JIL, (2003), *Survey on Personnel Administration Strategy of Companies and Workers' Consciousness about Employment*, Japan Institute of Labor, Tokyo.

⁶⁴ Economic Planning Agency, (1998), *A Survey of Corporate Behavior*, Economic Planning Agency, Tokyo.

الأصالة اليابانية، بمقابل 40% أشاروا إلى أنَّ التعديل الجزئي أمرٌ لا مفر منه، ولكن هذا العرف سيستمر تطبيقه⁶⁵، فيما 5.2% فقط من الشركات أعلنت أنها لم تعد تستخدم نظام توظيف مدى الحياة.

ب- من الأقدمية إلى الأنظمة القائمة على الجدارة

تشير البيانات الصادرة عن المراجع الرسمية اليابانية إلى أنَّ الشركات الكبيرة حالياً تولي اهتماماً أقل لمفهوم الأقدمية، وتزيد التركيز على الجدارة والكفاءة بناءً على الأداء، وخصوصاً في تحديد الترقية والأجور. ومن هنا نلاحظ في محددات الأجور إلى زيادة الاهتمام بالمحتوى الوظيفي والقدرة على الأداء المبدع هو المعيار للحكم على الموظفين والعمال⁶⁶، وبالتالي أصبحت الهوة في الترتيبات والأجور بين الموظفين والعمال من نفس العمر أكثر شيوعاً من الماضي.

التحول من الأقدمية إلى الجدارة يواجه الكثير من العراقيل والاعتراضات. فالكثير من الموظفين والعمال غير راضين عن الأنظمة الجديدة القائمة على الجدارة فحسب. فوفقاً لإحدى الدراسات الاستقصائية، ما يقرب من 90% من الشركات تواجه مشاكل في نظام تصنيف الأداء الخاص بها. ولقد تضمنت هذه المشاكل المعضلات التالية:

1- عدم كفاية التدريب على التقييم.

2- الكثير من التصنيفات التي لا تنعكس في الأجور والترقيات.

3- صعوبة تقييم الأنواع المختلفة من العمل.

4- عدم وضوح معايير التصنيف.

ونلاحظ أنه في الشركات التقليدية التي لا تدعم فيها الطبقة العاملة النظام القائم على الجدارة، يبرز العديد من الطرق للالتفاف حول هذا المفهوم الحديث⁶⁷. فمثلاً في إحدى الشركات⁶⁸، أجبرت الإدارة العليا رؤساء الأقسام على تقييم الموظفين تحت إشرافهم، ومن ثم تصنيفهم تراتبياً في واحدة من

⁶⁵ JIL, (2003), *Survey on Personnel Administration Strategy of Companies and Workers' Consciousness about Employment*.

⁶⁶ *Survey on Working Conditions*. (n.d.). ホーム | 厚生労働省. <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/19/index.html>

⁶⁷ Tabata, H. (1998). Community and Efficiency in the Japanese Firm. *Social Science Japan Journal*, 1(2), 199-215. Retrieved February 27, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/30209255>

⁶⁸ ضمن السياق العلمي والأدبي، سيتم التحفظ عن ذكر اسم هذه المؤسسة، فموجها على سبيل المثال لا الحصر، فتصرفها يعكس السياسة الداخلية لمعظم القطاع الخاص في اليابان.

ثلاث فئات، يوضع ثلث الموظفين في كل فئة، على أن تستند العلاوات الفردية في الأجور للسنة التالية إلى هذه الرتب. أثناء تطبيق هذا التقييم العلمي، وعد أولئك الذين حصلوا على أدنى رتبة (فئة ج) بأنهم سيحصلون في العام التالي على أعلى رتبة (فئة أ) وبذلك تكون الزيادات في الأجور متوازنة بين الجميع. ودائماً ما يُطرح على العلن الاعتراض والتشكيك المحلي بجدوى ما إذا كان هذا النوع من النظام القائم على الجدارة سيعمل بشكل صحيح في اليابان، بسبب اختلاف المعايير الأخلاقية والتراث الحضاري عن غيرها من بلدان العالم⁶⁹. وكثيراً ما تتعالى الأصوات المعارضة إذا ما تم استخدام الأنظمة القائمة على الجدارة لتبرير خفض الرواتب وتقليل تكاليف العمالة في الشركات التي بها عدد كبير من العمال الأكبر سناً، وكذلك تبرم الإدارة من أن الأنظمة القائمة على الجدارة تستغرق وقتاً طويلاً وغير فعّالة، وكذلك تحد من تحفيز الموظفين. ومن هنا تتمسك العديد من المؤسسات بالفلسفة التقليدية للإدارة وتحبط محاولات فرض المنهج الحديث.

ج- تراجع أدوار النقابات المهنية

على مدى السنوات القليلة الماضية، أخذ دور الاتحادات العمالية يتراجع في اليابان. وفي الآونة الأخيرة، أعلن عدد من الشركات أنها لن تتفاوض مع النقابات ولن تزيد الأجور الشهرية الأساسية. وعلى سبيل المثال، أعلنت شركة تويوتا أنها لن تتفاوض بعد الآن بشأن زيادات الأجور الشهرية مع النقابة، وأن جميع زيادات الرواتب ستتركز على الأداء وكفاءة العاملين. المثير للدهشة أن رئاسة النقابة قُبلت هذه الشروط، على الرغم من أن تويوتا هي الشركة الأكثر ربحية في اليابان في ذلك الوقت⁷⁰. وبالمجمل، لمعظم القطاع الخاص، تحولت الزيادات السنوية في الأجور إلى جزءاً رئيسياً من نظام الرواتب، في مؤشر واضح على التخلي التدريجي عن نظام الأقدمية⁷¹.

وعلى الرغم من أن معظم نقابات الشركات لا تزال تجري مفاوضات الأجور السنوية في الربيع، فإن العديد من الشركات لم تعد تنقيد بضغوط النقابات والاتحادات العمالية. وفي السنوات الأخيرة،

⁶⁹ ROBERTS, M. A. (2011). Seniority wages and economic growth*. *Japanese Economic Review*, 62(4), 431-443. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5876.2011.00534.x>

⁷⁰ *The contradictions that drive Toyota's success*. (2008, June 1). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2008/06/the-contradictions-that-drive-toyotas-success>

⁷¹ *The Evolution of Enterprise Unionism in Japan*. (n.d.). <https://web.northeastern.edu/ruthaguilera/wp-content/uploads/2017/02/16.-Jeong-Aguilera-2008-BJIR.pdf>

كانت هناك فجوة متزايدة في زيادة الأجور بين الشركات في نفس الصناعة بناءً على أداء الشركات، وليس موظفيها فقط.⁷²

مقابل هذا التحرك الإداري، نوّعت النقابات جهودها ولم تعد محصورة بزيادة الأجور، وبدأت تطالب بالأمن الوظيفي⁷³ وتوسيع العضوية لتشمل العاملين بدوام جزئي وتعديل العقود لضمان حقوقهم.⁷⁴

وسط هذا التجاذب، من غير الواضح الدور الذي ستلعبه النقابات اليابانية في هذه البيئة الاقتصادية المتغيرة، بخاصة مع ظهور فك الارتباط وأقول التفاهات الضمنية بين إدارات الشركات وممثلي النقابات في المصانع.

5. شركة نيسان، والصدام بين التقاليد والعولمة

شركة نيسان⁷⁵ هي واحدة من أكبر شركات صناعة السيارات، ولها مكائنتها وسمعتها في الأسواق المحلية والدولية منذ إنشائها العام 1932. في تسعينيات القرن الماضي، واجهت الشركة العديد من الصعوبات في البيئة الاقتصادية المتغيرة عالمياً، لتواجه أوقاتاً صعبة. كانت أهم المشاكل الرئيسية التي واجهتها إدارة الشركة هي خسارة حصتها في السوق على مدى عشر سنوات متوالية، وعدم تحقيق ربحية

⁷² Hooper, M. J. (2016). *The global business handbook: The eight dimensions of international management*. CRC Press.

⁷³ *Productivity, wages and unions in japan*. (n.d.). International Labour Organization. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_465070.pdf

⁷⁴ *National labour law profile: Japan*. (2011, June 17). International Labour Organization. https://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS_158904/lang--en/index.htm

⁷⁵ : شركة نيسان موتور المحدودة هي شركة يابانية لتصنيع السيارات ومقرها في نيشي كو، يوكوهاما، اليابان. تباع الشركة Nissan Zaibatsu. نيسان وإفنييتي وداتسون. تباع الشركة مجموعة

Nissan Motor Corporation global website. (n.d.). Nissan Motor Company Global Website. <https://www.nissan-global.com/EN/index.html>

لمدة ثماني سنوات حتى بلغت ديونها 20 مليار دولار⁷⁶، وسط انخفاض معنويات المديرين والموظفين والعمال، بخاصة لعدم قدرتهم على تطوير منتج متميز للنهوض من جديد⁷⁷.



الشعار الجديد لشركة نيسان (2020)

في العام 1999، تحالفت نيسان مع صانع السيارات الفرنسي رينو⁷⁸ الذي قام بتعيين الرجل الثاني في شركته، السيد كارلوس غصن⁷⁹ بمنصب الرئيس التنفيذي "لتحالف رينو - نيسان -

⁷⁶ Bloomberg - Nissan Posts Biggest Loss in 20 Years. (n.d.). <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-05-28/nissan-unveils-losses-new-cost-cutting-plan-to-see-turnaround>

⁷⁷ Ghosn, C. (2005). Creating value across cultures: The Renault-Nissan case. *Entreprises et histoire*, 41(4), 89. <https://doi.org/10.3917/eh.041.0089>

⁷⁸ Renault and Nissan join forces to achieve profitable growth for both companies. (n.d.). The Alliance - Renault Nissan Mitsubishi. <https://www.alliance-2022.com/news/renault-and-nissan-join-forces-to-achieve-profitable-growth-for-both-companies/>

⁷⁹ Carlos Ghosn: رجل أعمال برازيلي المولد. كما يحمل غصن الجنسيين الفرنسية والبنانية. اعتباراً من كانون الثاني 2020، أصبح هارب مطلوب دولياً. شغل غصن منصب الرئيس التنفيذي لشركة Michelin North America، ورئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة Renault، ورئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة Nissan، ورئيس شركة Mitsubishi Motors. كان غصن أيضاً رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لتحالف رينو ونيسان وميتسوبيشي، وهي شراكة إستراتيجية بين مصنعي السيارات هؤلاء من خلال اتفاقية ملكية مشتركة معقدة. استحوذ المشروع على ما يقرب من 10٪ من إجمالي حصة السوق منذ عام 2010، واعتباراً من عام 2017، بدا واضحاً أنه أكبر مجموعة سيارات في جميع أنحاء العالم.

Carlos Ghosn. (n.d.). American University of Beirut. <https://www.aub.edu.lb/doctorates/recipients/Pages/carlos-profile.aspx>

ميتسويشي⁸⁰. والذي حال توليه هذا المنصب، أوضح للموظفين والعمال أنهم إذا لم يوافقوا على إجراء التغييرات الجذرية التي يقترحها، فإن الشركة ستفلس وسيصبحون عاطلين عن العمل.

ارتكزت استراتيجية كارلوس غصن "الأداء والإنتاجية"⁸¹، حيث كان هناك عنصران أساسيان في الخطة، هما تحفيز الموظفين والعمال من خلال وضع رؤية واضحة للشركة مع تطوير نظام تقييم عادل للترقيات ومكافآت الأجور⁸².

وكجزء من خطة الإحياء، تم تجاهل نظام الأقدمية، حيث أكد غصن أن هذا النظام غير منطقي وغير منتج ويجب القضاء عليه⁸³. في النظام الجديد، استندت الأجور والترقية إلى الجدارة والكفاءة فقط. ولقد تم وضع نظام الحوافز طبقاً لمؤشرات واضحة تبرز الأهداف المرجوة للموظفين والعمال في بداية كل عام. حاول نظام الحوافز هذا الحد من التقييم الذاتي لمساهمة الموظف، كما تم ربط جزء من الراتب الشهري بأداء الشركة ككل. والأهم في هذه المقاربة، أنه لم يعد العمر الوظيفي والأقدمية من العوامل المحددة والجذرية، إنما يتم أخذها في عين الاعتبار بعد تقييم أداء الفرد وكفاءته، كمؤشر إضافي للتقييم.

فاوض غصن حول فكرة التوظيف مدى الحياة التي تشبث بها الإداريون اليابانيون، فأكد أن الشركة بحاجة إلى إظهار الولاء لموظفيها من أجل الحصول على ولائهم بالمقابل⁸⁴. الطرح الذي قدمه غصن يركز على أن الشركات التي تتمتع بمستويات عالية من الأداء فقط وتحقق فائض من الربحية، هي التي يمكنها ضمان التوظيف مدى الحياة، وبالتالي، كان نموذج سامي يجب العمل للوصول إليه في التحالف الفرنسي - الياباني.

وفي التطبيق العملي لهذه المقاربة النظرية، تم بذل كل جهد ممكن لحماية الأمن الوظيفي للموظفين والعمال. وحين تقرر إغلاق بعض الوحدات الصناعية، تم ترتيب عمليات نقل العمال إلى

⁸⁰ Renault Nissan Mitsubishi. (n.d.). The Alliance - Renault Nissan Mitsubishi. <https://www.alliance-2022.com/about-us/>

⁸¹ Saving the business without losing the company. (2002, January 1). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2002/01/saving-the-business-without-losing-the-company>

⁸² Japan, Nissan and the Ghosn Revolution. (n.d.). <https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/188/Nissan.pdf>

⁸³ Light and darkness brought by Carlos Ghosn - The Asahi Shimbun. (n.d.). 朝日新聞デジタル: 朝日新聞社のニュースサイト. <https://www.asahi.com/special/carlosghosn/en/>

⁸⁴ Ghosn, C. (2007). Shift: Inside Nissan's historic revival. Crown Business.

وحدات أخرى، كما تمّ ضمان وظائف للراغبين في ترك الشركة عبر تقديم المساعدة في العثور على وظائف جديدة في شركات صديقة.

عندما تمّ الإعلان عن خطة الإحياء دارت مساجلات أخرى لكسب تعاون نقابة العمال في الشركة. بعد مناقشاتٍ حادة مع الاتحاد العام، وافقت رئاسة النقابة على هذه التغييرات بعد قبول شرط السعي لتأمين الوظائف ومطالب زيادة الأجور وحماية التعويضات.

كارلوس غصن، لماذا وكيف؟

في الوقت الذي بدا فيه كارلوس غصن أنه يستهدف فلسفة الإدارة اليابانية التقليدية بمقارنته المعولمة، بلغ راتبه 7.2 ملايين يورو، موزعاً بين 1.23 مليون يورو كرواتب شهرية و1.78 مليون أرباحاً متغيرة و4.18 ملايين مكافآت نقدية وأسهماً. وغصن بحكم وظيفته المزدوجة كرئيس تنفيذي لكل من "رينو ونيسان" كان يحصل على 8 ملايين يورو سنوياً، من شركة "نيسان"، ليصبح يحمل مدخوله السنوي 15.2 مليون يورو⁸⁵.

الصدام بدأ عندما اتهم القضاء الياباني رجل الأعمال (اللبناني المولد - البرازيلي النشأة - الفرنسي الجنسية) كارلوس غصن بأنه أخفى عن مصلحة الضرائب مدخوله كرئيس مجلس إدارة نيسان⁸⁶ بما قيمته 5 مليارات ين ياباني بين العامين 2011 و2015. أضف إلى ذلك، يتّهم المدعي العام الياباني غصن

⁸⁵ a- *Who is Carlos Ghosn and how much is he worth?* (2020, January 6). Fox Business.

<https://www.foxbusiness.com/markets/who-is-carlos-ghosn-nissan-japan>

b- *Carlos Ghosn's net worth takes a hit as escape, life on the run prove costly.* (2020, January 10). Fortune.

<https://fortune.com/2020/01/10/carlos-ghosn-net-worth-2020-fugitive-escape-70-million/>

c- *In Ghosn's Jet-Set World, a \$120 Million Fortune Can Be Peanuts.* (n.d.). Bloomberg -. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-01-08/in-ghosn-s-jet-set-world-a-120-million-fortune-can-be-peanuts>

⁸⁶ *The gray market: Why Carlos Ghosn's 'Grow or go' business strategy at Nissan is a cautionary tale for the art world (and other insights).* (2020, January 19). Artnet News.

<https://news.artnet.com/opinion/carlos-ghosn-grow-or-go-1755066?fbclid=IwAR1gRwx6xAAW5CKn2N8HMhnnOXbfmYFW5oB9NkiPAV>

بعدم التصريح عن أرباح على أسهم شركة نيسان بما يوازي 34 مليون دولار أميركي. كما زُعم بأن شقيقته تتلقى 100 ألف دولار سنوياً منذ العام 2002 لقاء عمل وهمي كمستشارة.⁸⁷

رحلة هروب غصن من اليابان إلى لبنان⁸⁸، بدأت ببساطة بخروجه من المنزل الذي كان يقيم فيه تحت المراقبة لمدة 24 ساعة، كجزء من شروط الإفراج عنه بكفالة. بعد قضاء ليلة في أحد الفنادق القريبة من مطار كانساي، غادر غصن "مع مرافقين" متوجهاً إلى المطار لحجز طائرة خاصة، فيما تم إخفاؤه في صندوق كبير لمعدات الحفلات الموسيقية⁸⁹. وبمجرد وصوله إلى تركيا، استقل غصن رحلة جوية خاصة أخرى متجهة إلى بيروت.⁹⁰ وكان وصول غصن إلى مطار رفيق الحريري الدولي⁹¹ حسب السلطات اللبنانية بجواز سفره الفرنسي وبطاقة هويته اللبنانية، فيما نفت السلطات الفرنسية حينها استخدامه الوثائق الفرنسية لدخول لبنان.⁹²

⁸⁷ Rochabrun, M., & Kim, C. (2018, December 13). *Nissan files claim against Ghosn's sister in Brazil court*. U.S. <https://www.reuters.com/article/us-nissan-ghosn-brazil/nissan-files-claim-against-ghosns-sister-in-brazil-court-idUSKBN1OC1SV>

⁸⁸ *Carlos Ghosn flees Japanese justice system to Lebanon*. (2019, December 31). Financial Times. https://www.ft.com/content/e0330dbe-2b45-11ea-a126-99756bd8f45e?fbclid=IwAR03NTyXm5cK8bAJyOsYX_m9Pn8D1wdrwKOaT-bdyD_fjioXiwZC0aq4aEM

⁸⁹ Nick Kostov in Beirut, David Gauthier-Villars in Istanbul, Sam Schechner in Paris and Miho Inada in Osaka. (2020, January 8). *Inside Carlos Ghosn's great escape: A train, planes and a big black box*. WSJ. <https://www.wsj.com/articles/inside-carlos-ghosns-great-escape-a-train-planes-and-a-big-black-box-11578445084?fbclid=IwAR30GfmYE534aYJKxgvOQTVMOOn4fXyMNwcOsW6>

⁹⁰ 【Ex-Nissan CEO Carlos Ghosn flees Japan】 <https://www.youtube.com/watch?v=9Uhgo6f5nIE&fbclid=IwAR0CySJ0cbaOfgYXKuKTNXayMC5uGgKuYq54eXFjyctQe3amcb2pQH3Mvd-Q>

⁹¹ At 1:11 AM (Beirut time) I launched my hashtag #DrHabib_Breaking_News_Carlos_Ghosn covering all the updates about that troubling provocative act against a supportive nation to my country". ~ Dr. Habib Badawi.

Facebook. (n.d.). Facebook.

https://www.facebook.com/hashtag/DrHabib_Breaking_News_Carlos_Ghosn/?__epa__=SEARCH_BOX&__tsid__=0.20680418165563585&__eps__=%2Fhome.php%3Atopnews&__eep__=4

⁹² Quinn, C. (2020, February 13). *What really happened to Carlos Ghosn?* Foreign Policy. https://foreignpolicy.com/2020/02/13/carlos-ghosn-explainer/?fbclid=IwAR0fxtbDfPDNqNo1QTVdN_OcOBuibjnLQBZDD0p8zIR7miI1M32Z_9BYqk

طريقة تهريب غصن⁹³، مسألة خطيرة جداً، خاصة على صعيد العلاقات الدولية، ولا يمكن لتهريبه أن يكون قد حصل دون تدخل جهات دولية وأجهزة وشركات أمنية قوية وفاعلة⁹⁴. إن وراء تنفيذ العملية شركة خاصة "شبه عسكرية" عالمية وذات خبرات كبيرة، وقادرة على تغطية بعض أعمالها في أكثر من مكان في العالم.

بداية التحرك الدبلوماسي الياباني⁹⁵ على الأرض اللبنانية كان عندما التقى رئيس الجمهورية اللبنانية في قصر بعبدا، سفير اليابان تاكيشي أوكوبو يرافقه وفد من السفارة⁹⁶. بعد اللقاء، أشار السفير الياباني إلى أنّ "البحث تناول العلاقات الثنائية التاريخية وأواصر الصداقة المتينة بين البلدين في شتى المجالات. وأثرنا خلال اللقاء موضوع السيد كارلوس غصن وأبدينا وجهة نظرنا حياله، وقلنا إنّ اليابان حكومة وشعباً تشعر بالقلق الشديد حيال قضية كارلوس غصن، لا سيّما لجهة طريقة خروجه من اليابان ودخوله لبنان. وطلبت من فخامة الرئيس المزيد من التعاون في هذا الخصوص تفادياً لتداعيات سلبية على علاقتنا الودية، لا سيّما وأنني أبذل جهوداً مكثّفة للمحافظة على العلاقات بين الشعبين والدولتين"⁹⁷. هذه المقاربة الودية اليابانية لم تلق آذاناً صاغية في دوائر الحكم اللبنانية.

⁹³ Questions surround former Nissan chief Carlos Ghosn's brazen escape from Japan. (2020, January 2). France 24. https://www.france24.com/en/20200102-questions-surround-former-nissan-chief-ghosn-brazen-escape-japan-france-lebanon?fbclid=IwAR2hhHP_KONyJHXLp2rSVbqE5iYT9u58DR8u7M1xn9nJGKrBBbclf

⁹⁴ Carlos Ghosn's escape from Japan: The big questions. (2020, January 1). Financial Times. <https://www.ft.com/content/25513d04-2bbd-11ea-bc77-65e4aa615551?fbclid=IwAR2JPFievGdF0MGea26VGcUnjYZKe6fHgFYUIzY6l>

⁹⁵ Habib al Badawi on LinkedIn: From the Japanese embassy to Dr. Habib al Badawi. (n.d.). LinkedIn. https://www.linkedin.com/posts/habib-al-badawi-76436716_from-the-japanese-embassy-to-dr-habib-al-activity-6620777824749924352-x0Ec

⁹⁶ Meeting between Japanese ambassador to Lebanon and the president of the Lebanese Republic. (n.d.). Ministry of Foreign Affairs of Japan. https://www.mofa.go.jp/press/release/press6e_000227.html

⁹⁷ Japanese Ambassador to Lebanon request more cooperation. (2020, January 7). The New York Times - . https://www.nytimes.com/reuters/2020/01/07/business/07reuters-nissan-ghosn-diplomacy.html?fbclid=IwAR3gYyJx3_qVSOwOLhBpxkUAHWsO53pVkuuhPx8ZMyz8LHPGAFFCl4gF-tw

ليتكّر الموقف الرسمي اللبناني عبر الرئيس مجدداً، عندما أبلغ نائب وزير الدولة للعدل في اليابان⁹⁸ يوشي هيرويوكي عند استقباله في قصر بعداً⁹⁹، أن لبنان يحرص على أفضل العلاقات مع اليابان ويتفاعل إيجابياً في دعم ترشيح رعايا يابانيين في مناصب ومجالس دولية، لافتاً إلى أن القضاء اللبناني سيادي واختصاصه مطلق على الرعايا اللبنانيين والمقيمين على الأراضي اللبنانية، دون أن يعني ذلك حصرية الملاحظة، مما أثار الشك بتغطية لبنانية لهروب غصن¹⁰⁰، وتأمين ملاذ آمن له¹⁰¹.

بالمقابل، وفي أول موقف رسمي يصدر عن طوكيو، نددت السلطات اليابانية بفرار كارلوس غصن إلى لبنان، معتبراً أنه "غير مبرّر وجريمة"، ورفضت اتهاماته للقضاء الياباني بأنه "منحاز" ويتهك حقوق الإنسان¹⁰². وصرّحت وزيرة العدل اليابانية ماساكو موري¹⁰³ في بيان أنّ "النظام القضائي الجنائي في

⁹⁸ Japanese Minister in Lebanon. (2020, March 2). The New York Times - . <https://www.nytimes.com/aponline/2020/03/02/world/middleeast/bc-ml-lebanon-carlos-ghosn.html>

⁹⁹ Japan sends vice justice minister to Lebanon on Ghosn case. (2020, February 28). Jersey Evening Post. https://jerseyeveningpost.com/news/world-news/2020/02/28/japan-sends-vice-justice-minister-to-lebanon-on-ghosn-case/?fbclid=IwAR1o7JMEQul_PdF2ffjgM_hAujP8Lh89vJkMxM3hN5S55qDX96Zz

¹⁰⁰ Jolly, J. (2020, January 3). Carlos Ghosn's escape from Japan 'was aided by Lebanese officials'. the Guardian. https://www.theguardian.com/business/2019/dec/31/carlos-ghosns-escape-from-japan-was-aided-by-lebanese-officials?fbclid=IwAR11Wpk7ttYWtOg0bHO1wxSwQJTMv52U9QABl_5XqjgdkgV2m-9VES4L34Q

¹⁰¹ مع أن توقعي الشخصي (الخاطيء) في حينه، بعد اللقاء مع الصحافة الأجنبية، بتجاوب سياسي لبناني مع مطالب الحكومة اليابانية:

My statement to the media:

"Hopefully a Japanese initiative towards Lebanon next Friday, when H.E. Ambassador Mr. Katsuhiko Takahashi, Director-General and Assistant Minister for the Middle Eastern and African Affairs Bureau at Ministry of Foreign Affairs of Japan will arrive to Beirut for a triple separate meetings with His Excellency Lebanese President General Michel Aoun, H.E. Parliament Speaker Nabih Berri and H.E. Prime Minister Saad Hariri, with my personal ambition that Japan will be a part of our local governmental solution, economic recovery, and regional detente." ~ Dr. Habib Badawi (December 18, 2019)

¹⁰² Staff Writer. (2018, December 10). Ghosn faces Japan's 99% conviction rate if charged. Nikkei Asia.

بلادنا يمتلك إجراءات مناسبة لإثبات الحقيقة في القضايا¹⁰⁴، وهو يُدار بشكل صحيح، مع ضمان حقوق الإنسان الأساسية، معتبراً أن "فرار متهم أطلق سراحه مقابل كفالة، غير مبرر"¹⁰⁵. كما أشارت إلى أن السلطات اليابانية ليس لديها أي دليل على خروج غصن من أراضيها، لذلك يُشتبه في أنه استخدم "وسائل غير قانونية" لمغادرة البلاد. واعتبرت أن "من المؤسف للغاية أن نكون قد وصلنا إلى هذا الوضع"، مؤكدة أنه تم إلغاء كفالة غصن وأنه تم إصدار "مذكرة حمراء"¹⁰⁶ من الإنتربول لطلب توقيفه¹⁰⁷. واعتبرت النيابة العامة اليابانية إن "المتهم غصن كان يملك موارد مالية وافرة والكثير من الأماكن التي يمكن أن يلجأ إليها في الخارج. كان من السهل بالنسبة إليه الفرار". وأكدت على أن القضاء الياباني "عادل" ولا يلاحق إلا أشخاص يعرف أنه من الممكن إثبات ذنبهم "دون أدنى شك".

الخاتمة

تقدم الإدارة اليابانية التقليدية والحديثة رؤى مثيرة للاهتمام حول مسألة ثقافة مكان العمل المحلي وإدارة شؤون الموظفين، وتُقدّم أمثلة مفيدة تتعلق بمسألة إدارة التغيير، ليتم دون الصدام بين الأصالة والتحديث. وبذلك تقدم اليابان مؤشرات قوية حول اتجاهات الإدارة المستقبلية في وطنها والعالم.

<https://asia.nikkei.com/Business/Nissan-s-Ghosn-crisis/Ghosn-faces-Japan-s-99-conviction-rate-if-charged?fbclid=IwAR25V6BmzPt0TLPbyU0xSuzG5pq0R0fjvXDraKUYBhqAMIdF22WH2PuQTBI>

¹⁰³ *Japan denies accusations of coercive 'hostage' style prison system.* (2020, January 21). ABC (Australian Broadcasting Corporation).

https://www.abc.net.au/news/2020-01-21/japan-defends-way-it-treats-prisoners-despite-outcry/11887626?fbclid=IwAR27bSeCcH_tj3CMwskOHT_8evRYyyoWyt5iU5ieGcVi5rkCJkUi dKwFurk

¹⁰⁴ *The ministry of Justice Frequently asked questions on the Japanese criminal justice system.* (n.d.). 法務省. https://www.moj.go.jp/EN/hisho/kouhou/20200120enQandA.html?fbclid=IwAR1Z6P-Z9k6ZBQSh_e_bUhw9FYwYJVaf_IvGf8BUMUmLqz4XGPW69iX4w

¹⁰⁵ *Japan's justice chief and prosecutors indignant in wake of Ghosn escape.* (2020, January 5). The Japan Times. <https://www.japantimes.co.jp/news/2020/01/05/national/crime-legal/japan-justice-minister-unjustifiable-carlos-ghosn-escape/>

¹⁰⁶ *Carlos Ghosn: Interpol issues 'red notice' for Nissan ex-boss's arrest.* (2020, January 2). BBC News. <https://www.bbc.com/news/world-europe-50972149>

¹⁰⁷ Press, A. (2020, January 2). *Lebanon receives 'Red notice' from Interpol for Carlos Ghosn's arrest.* MarketWatch. <https://www.marketwatch.com/story/lebanon-receives-red-notice-from-interpol-for-carlos-ghosns-arrest-2020-01-02>

أنَّ إدارة الموظفين يجب أن تأخذ في الاعتبار ثقافة مكان العمل المحلي وبيئته، وخصائصه التاريخية، والثقافية، والحضارية. قد تكون هناك معايير عالمية فيما يتعلق بالإدارة المالية والمهارات العلمية الأخرى، لكن إدارة شؤون الموظفين يجب أن تكون جزءاً من الإرث المحلي بما يشمل من أعراف وتقاليد ومبادئ.

أنَّ العناية الجيدة بالموظفين والعمال لا يمكن أن يتحول إلى مسألة قد عفا عليها الزمن¹⁰⁸. في حالة شركة نيسان، رغم الوعود باحترام تقاليد مكان العمل، والتأكيد أنَّ فلسفة المجتمع المحلي تتمتع بالعديد من نقاط القوة الفريدة، وأنه من المهم عدم الحكم على أي نظام إداري على أنه جيد أو سيئ بل فهمه في سياقه. حاولت شركة نيسان في مقاربتها "للإدارة التغير" الحفاظ على الجوانب الأقوى للنظام التقليدي القديم، مع القضاء على تلك الأجزاء من النظام التي كانت وغير منتجة وتسبب الهدر، إلا أن النتيجة النهائية سببت شرحاً ما بين الأصولية الإدارية (إن أمكننا إطلاق هذا الوصف) ومفاهيم العولمة الإدارية. وهنا كانت شخصية كارلوس غصن نفسه موضع جدال، بغض النظر عن إدانته أو براءته، فهذا من اختصاص القضاء. وبالمثل، حاولت الشركات اليابانية عند التوسع في الخارج أن تأخذ الثقافة المحلية في الحسبان في ممارساتها التجارية المحلية. من الضروري التفكير فيما يصلح في المجتمع الذي تقع فيه شركتك. انطلاقاً من الماضي المجيد والتطلع إلى الغد المشرق، لا يزال هناك الكثير من الجدل حول كيفية استمرار نظام الإدارة الياباني في التغير وكيف ستبدو الإدارة اليابانية في المستقبل. إن الخصائص الرئيسية الثلاثة للإدارة اليابانية التقليدية في الربع الأول القرن الواحد والعشرين، بخاصة التوظيف مدى الحياة وتفضيل الأقدمية، ما تزال ركن أساسي في السياسة الداخلية للشركات اليابانية¹⁰⁹. لذلك على القطاع الخاص الياباني إجراء التغييرات اللازمة للتعامل مع البيئة الاقتصادية العالمية المتغيرة مع الحفاظ على الجوانب الأقوى لنظام الإدارة التقليدي، وهذا بالتأكيد ما سنتجزه اليابان في نهاية المطاف.

¹⁰⁸ labour market reform in japan to cope with a shrinking and ageing population. (n.d.). [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=eco/wkp\(2019\)37&doclang=en](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=eco/wkp(2019)37&doclang=en)

¹⁰⁹ National Factors and Employment Relations in Japan. (n.d.). 独立行政法人労働政策研究・研修機構 JILPT. https://www.jil.go.jp/profile/documents/Adhikari.pdf?origin=publication_detail

1. Belke, A., Volz, U. The Yen Exchange Rate and the Hollowing Out of the Japanese Industry. *Open Econ Rev* 31, 371-406 (2020). <https://doi.org/10.1007/s11079-019-09576-0>
2. Channon, D. F. (1982). Management and industrial structure in Japan, Naoto Sasaki, Pergamon press, 1981. *Strategic Management Journal*, 3(2), 176-177. <https://doi.org/10.1002/smj.4250030209>
3. Craig, T. (2002), "Nihonteki keiei", Bird, A. (Ed.), *Encyclopedia of Japanese Business and Management*, London: Routledge.
4. Crawford, G. (2011). Advances in Understanding Early Agriculture in Japan. *Current Anthropology*, 52(S4), S331-S345. doi:10.1086/658369
5. Fursttenburg, Friedrich. (1974). Why the Japanese Have been so Successful, in Business. London: Leviathan House.
6. Ghosn, C. (2005). Creating value across cultures: The Renault-Nissan case. *Entreprises et histoire*, 41(4), 89. <https://doi.org/10.3917/eh.041.0089>
7. Ghosn, C. (2007). Shift: Inside Nissan's historic revival. Crown Business.
8. Growth of the labor movement. (2019). The Birth of the Japanese Labor Movement, 87-111. <https://doi.org/10.2307/j.ctvp7d52z.8>
9. Hagiwara, S. (2002), "Enterprise unions", Bird, A. (Ed.), *Encyclopedia of Japanese Business and Management*.
10. Hays, J. (n.d.). Rice farming in Japan: History, ecology, and mechanization. Facts and Details. <https://factsanddetails.com/japan/cat24/sub159/item939.html>
11. Hooper, M. J. (2016). The global business handbook: The eight dimensions of international management. CRC Press.
12. Inazo Nitobe. (1915). *Bushido, The Soul of Japan*. New York: G.P. Putnam sons.
13. Japan, Nissan and the Ghosn Revolution. (n.d.). <https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/188/Nissan.pdf>
14. JAPAN: PROMOTING INCLUSIVE GROWTH FOR AN AGEING SOCIETY. (n.d.). OECD.org - OECD. <https://www.oecd.org/about/secretary-general/BPS-Japan-EN-April-2018.pdf>
15. Japan's Economic Miracle. (n.d.). Lehigh University. <https://www.lehigh.edu/~rflw1/courses/1999/spring/ir163/Papers/pdf/mat5.pdf>
16. Japanese Communist Party. (n.d.). 日本共産党. <https://www.jcp.or.jp/english/>
17. Japanese Confucian philosophy (Stanford encyclopedia of philosophy). (n.d.). Stanford Encyclopedia of Philosophy. <https://plato.stanford.edu/entries/japanese-confucian/>
18. Japanese Minister in Lebanon. (2020, March 2). The New York Times - . <https://www.nytimes.com/aponline/2020/03/02/world/middleeast/bc-ml-lebanon-carlos-ghosn.html>

19. Japanese trade unions and their future. (n.d.). Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/gurn/00165.pdf>
20. Japan's justice chief and prosecutors indignant in wake of Ghosn escape. (2020, January 5). The Japan Times. <https://www.japantimes.co.jp/news/2020/01/05/national/crime-legal/japan-justice-minister-unjustifiable-carlos-ghosn-escape/>
21. JIL, (2003), Survey on Personnel Administration Strategy of Companies and Workers' Consciousness about Employment, Japan Institute of Labor, Tokyo.
22. Jolly, J. (2020, January 3). Carlos Ghosn's escape from Japan 'was aided by Lebanese officials'. the Guardian. https://www.theguardian.com/business/2019/dec/31/carlos-ghosns-escape-from-japan-was-aided-by-lebanese-officials?fbclid=IwAR11Wpk7ttYWrOg0bHO1wxSwQJTMv52U9QABl_5XqjgdkgV2m-9VES4L34Q
23. Kaneda, C. (2010). History of rice in Japan. Rice, 154-182. <https://doi.org/10.1201/ebk1578086801-c6>
24. Kono, T. (1988), Corporate Culture Under Evolution, Kodansha, Tokyo.
25. Kono, T., & Clegg, S. (2001). Trends in Japanese management: Continuing strengths, current problems and changing priorities. Springer.
26. Kornicki, P. (1998). Meiji Japan: The emergence of the Meiji state. Psychology Press.
27. Kwan, C. (2017, May 10). Revitalizing the Japanese economy. Brookings. <https://www.brookings.edu/research/revitalizing-the-japanese-economy/>
28. LABOUR MARKET REFORM IN JAPAN TO COPE WITH A SHRINKING AND AGEING POPULATION. (n.d.). OECD.org - OECD. [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP\(2019\)37&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=ECO/WKP(2019)37&docLanguage=En)
29. Lincoln, E. J. (2016, July 28). Job security in Japan: Is lifetime employment on the way out? Brookings. <https://www.brookings.edu/articles/job-security-in-japan-is-lifetime-employment-on-the-way-out/>
30. Mashiko, Aoki. (1988). Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy. Cambridge: Cambridge University Press.
31. Melissa1. (2020, July 21). How the Japan education sector can boost your international business strategy. Tokyoesque - Globally Aware & Curious. <https://tokyoesque.com/japan-education-sector/>
32. Milestones: 1945–1952 - Occupation and Reconstruction of Japan, 1945–52. (n.d.). Office of the Historian. <https://history.state.gov/milestones/1945-1952/japan-reconstruction>
33. Ministry of health, labour and welfare. (n.d.). ホーム | 厚生労働省. <https://www.mhlw.go.jp/english/wp/l-economy/index.html>

34. National Factors and Employment Relations in Japan. (n.d.). 独立行政法人労働政策研究・研修機構 JILPT.
https://www.jil.go.jp/profile/documents/Adhikari.pdf?origin=publication_detail
35. National labour law profile: Japan. (2011, June 17). International Labour Organization. https://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS_158904/lang--en/index.htm
36. Nissan Motor Corporation global website. (n.d.). Nissan Motor Company Global Website. <https://www.nissan-global.com/EN/index.html>
37. Nitobe, I. (2007). Bushido: The soul of Japan. Tokyo: Cosimo.
38. Odaka, K. (1993), "The source of Japanese management", Durlabhji, S. and Marks, N. (eds.), Japanese Business: Cultural Perspectives, State University of New York Press, New York.
39. Post-war Development of the Japanese Economy Japanese Economy. (n.d.). 名古屋大学 大学院国際開発研究科.
[https://www.gsid.nagoya-u.ac.jp/sotsubo/Postwar_Development_of_the_Japanese%20Economy\(Otsubo_NagoyaU\).pdf](https://www.gsid.nagoya-u.ac.jp/sotsubo/Postwar_Development_of_the_Japanese%20Economy(Otsubo_NagoyaU).pdf)
40. Pyle, Kenneth. (1992). The Japanese Question: Power and Purpose in a New Era. Washington DC: American Enterprise Institute Press.
41. Quinn, C. (2020, February 13). What really happened to Carlos Ghosn? Foreign Policy.
https://foreignpolicy.com/2020/02/13/carlos-ghosn-explainer/?fbclid=IwAR0fxfbDfPDNqNo1QTVDN-OcOBuibjnLQBZDD0p8zIR7mi1M32Z_9BYqk
42. Renault and Nissan join forces to achieve profitable growth for both companies. (n.d.). The Alliance - Renault Nissan Mitsubishi. <https://www.alliance-2022.com/news/renault-and-nissan-join-forces-to-achieve-profitable-growth-for-both-companies/>
43. Renault Nissan Mitsubishi. (n.d.). The Alliance - Renault Nissan Mitsubishi. <https://www.alliance-2022.com/about-us/>
44. Robert A. Scalapino (1967) The Japanese Communist Movement: 1920–1966. London: Cambridge Press.
45. Roberts, B. (1990). Peasants and Proletarians. Annual Review of Sociology, 16, 353-377. <http://www.jstor.org/stable/2083274>
46. ROBERTS, M. A. (2011). Seniority wages and economic growth*. Japanese Economic Review, 62(4), 431-443. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5876.2011.00534.x>
47. Rochabrun, M., & Kim, C. (2018, December 13). Nissan files claim against Ghosn's sister in Brazil court. U.S. <https://www.reuters.com/article/us-nissan-ghosn-brazil/nissan-files-claim-against-ghosns-sister-in-brazil-court-idUSKBN1OC1SV>

48. Saxonhouse, G. (1998). Structural Change and Japanese Economic History Will the 21st Century Be Different? *The American Economic Review*, 88(2), 408-411. <http://www.jstor.org/stable/116957>
49. Tabata, H. (1998). Community and Efficiency in the Japanese Firm. *Social Science Japan Journal*, 1(2), 199-215. Retrieved February 27, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/30209255>
50. Tsutsui, W.M. (1988), *Manufacturing Ideology: Scientific Management in Twentieth-Century Japan*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
51. Vogel, Ezra. (1979). *Japan as Number One: Lessons for America*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
52. Yoshinobu — the last shogun. (2013). *Shoguns City*, 190-197. <https://doi.org/10.4324/9780203056967-26>