**كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير**

**قسم العلوم المالية و المحاسبة**

***السنة الثانية ليسانس مقياس تسيير المؤسسة***

***شعبة علوم مالية و المحاسبة السنة الجامعية 2022/2023***

**السلسلة رقم06: الاتصال و التحفيز في شركة تيوتا**

تم تأسيس شركة تويوتا للسيارات رسميًا في شهر أغسطس(أوت) 1937،يقع المقر الرئيسي للمجموعة في مدينة تويودا في اليابان. في عام 2017 ،كانت الشركة المصنعة للسيارات الرائدة في العالم من حيث الأداء المالي،متقدمة على فولكس فاجن و دايملر.في عام 2014 ،باعت تويوتا 10.23 مليون وحدة (+ 3٪ مقارنة بعام 2013) ،و لا تزال المجموعة الشركة المصنعة الرائدة في العالم من حيث عدد السيارات المباعة . في عام 2017 ،حصلت تويوتا على أعلى تقييم في العالم في قطاع السيارات و الثامن في جميع الأنشطة مجتمعة مع 41.1 مليار دولار،بعدد الموظفين: 364.445موظف.

أسلوب التسيير:

اللجوء إلى الاتصال الداخلي بالنسبة لشركة تيوتا، هو عملية حتمية في نظام إدارتها. إنهم يفترضون أنه إذا سارت الأمور على ما يرام فيما يتعلق بالتسيير، فليست هناك حاجة للتكلم عن الاتصال الداخلي بشكل مباشر كون أنه مكفول من خلال طريقة عملها.

حيث فيToyota،يُعهد بحل المشكلات إلى مجموعات العمل على سلاسل الإنتاج. يوجد مسؤول التشغيل في أعلى التسلسل الهرمي،ثم يليه المدير المباشر الثاني هو "قائد الفريق" ،و هو موظف عمل عادي لكنه حصل على ترقية. تواجده المستمر شرط أساسي،حيث لا يمكنه اتخاذ قرار معين،لكنه يمثل صمام أمان لكل عامل قد يحتاج إلى المساعدة و هنا تظهر آليات التواصل الداخلي كجزء من العلاقات الهرمية. المسؤول التالي هو قائد المجموعة،الذي يقود و ينسق فرقًا متعددة.

تجمعToyotaبين المعرفة المتعمقة للوظيفة و القدرة على تطوير الأشخاص وتوجيههم وتحفيزهم.

الموظفين الجدد في شركة تيوتا:

معايير التوظيف الرئيسية هي الاستعداد للتعلم والقدرة على العمل كفريق واحد، أي العمل في شركة تيوتا يتطلب قابلية للتواصل و التنسيق يبن الموظفين . بمجرد الاختيار ، يجب على أعضاء الفريق الجدد متابعة خمسة عشر يومًا من المحاضرات حول تاريخ تويوتا واليابان وصناعة السيارات قبل العمل على خطوط الإنتاج، و هذا لخلق نوع من الاستمرارية في ثقافة عمل المؤسسة و ضمان التواصل بين مختلف الأجيال داخل الشركة في حد ذااتها.

المسؤولية والثقة:

دائماً ما تؤكد تويوتا على أهمية الاقتراحات التي يقدمها الموظفون بإنشاء نظام اقتراح، حيث يقدم العمال مليون ونصف اقتراح سنويًا،و يتم تنفيذ 95٪ منها.

تهدف حقيقة إنشاء نظام اقتراح العمل إلى إنشاء علاقات إنسانية جيدة في المجموعة وتدريب الموارد البشرية من خلال تعبئة جميع الأعضاء.لذلك، تتوقع تويوتا أنه من خلال هذه الأنشطة، سيشعر الموظفون بالرضا عن تحمل المسؤولية، وفي حل مشكلة ما،والاعتراف بذلك، وإثراء كفاءاتهم، و المشاركة معا في صنع مكانهم الخاص.

المشاركة في اتخاذ القرارات

غالبًا ما يتم ذكر إبداع كل من المديرين و الموظفين في الكتابات حول نجاح النموذج الياباني. تعد المشاركة في القرارات من قبل المديرين و الموظفين هي الطريقة لتوجيه الاقتراحات لتحسين عملية الإنتاج وتسهيل التكيف مع التقنيات الجديدة. نظام استشاري للبعض ممن ليس لديهم سلطة حقيقية في اتخاذ القرار، تتميز عمليات اتخاذ القرار الجماعية هذه بميزة تحفيز (أو محاكاة) المشاركة و إبلاغ المديرين والموظفين بالتغييرات التنظيمية القادمة بالإضافة إلى تعزيز روح الانتماء إلى الشركة. التوجيهات التي ستتيح للجميع الفرصة للتأثير عليها أو التعليق عليها، وعلى الأقل الارتباط بها ؛تستغرق وقتًا أطول للحصول عليها و لكن يتم تنفيذها من ناحية أخرى بسرعة أكبر.تتضح أهمية نظام الإدارة التشاركية هذا في نجاح الشركة في مساهمته في التحسين المستمر (كايزن).

خلق بيئة إيجابية للعمل:

تهدف جميع الأنظمة إلى دعم الفرق المسؤولة عن تقديم القيمة. حققت تويوتا توازنًا جيدًا بين العمل الفردي و العمل الجماعي، ولكن أيضًا بين التميز الفردي و الكفاءة الجماعية. تبذلToyota قصارى جهدها للعثور على الموظفين المستقبليين و تقييمهم، و تبحث عن الأشخاص المناسبين لتدريبهم و تمكينهم من العمل كفريق واحد.

تمتلك Toyotaفرق عمل محفزة لأن العمل لدى تويوتا، يسمح بتلبية الاحتياجات الأساسية، و الأجر الجيد، و الأمن الوظيفي، و بيئة العمل الآمنة و الخاضعة للرقابة. تشجع ثقافة تويوتا الموظفين و تساعدهم على تحقيق أنفسهم.

كما أن نظام إنتاجToyota يجلب العديد من العناصر التي تجعل العمل جوهريًا أكثر تحفيزًا وقد صممت Toyotaخطوط التجميع بطريقة تثري المهام، لا سيما من خلال التناوب الوظيفي، و نظام المشاركة في حل المشكلات و استقلالية كبيرة على المهام.

**الأسئلة:**

1. قم بتوصيف شركة تيوتا من خلال إعداد بطلقة تقنية؟
2. تكلم عن الفرق بين الاتصال الداخلي و الاتصال الخارجي في المؤسسة و أي النوعين تتكلم عنه الوثيقة؟
3. تستخدم شركة تيوتا الاتصال من خلال مجموعة من الطرق أذكرها؟
4. وضح أهداف الاتصال في شركة تيوتا؟
5. ما هي علاقة الاتصال بالتحفيز في شركة تيوتا؟
6. كيف يتم التحفيز في شركة تيوتا؟
7. ماهي أنواع الحوافز التي تعتمدها تيوتا في تحفيزها لعمالها؟