

### السلسلة رقم 04: الاتصال و التحفيز في شركة تويوتا

تم تأسيس شركة تويوتا للسيارات رسمياً في شهر أغسطس 1937، يقع المقر الرئيسي للمجموعة في مدينة تويوتا في اليابان. في عام 2017 ، كانت الشركة المصنعة للسيارات الرائدة في العالم من حيث الأداء المالي ، متقدمة على فولكس فاجن ودايمرلر. في عام 2014 ، باعت تويوتا 10.23 مليون وحدة (+ 3% مقارنة بعام 2013) ، ولا 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 والثامن في العالم جميع الأنشطة مجتمعة مع 41.1 مليار دولار، بعدد الموظفين: 364.445 شخص.

#### أسلوب الإدارة:

اللجوء إلى الاتصال الداخلي بالنسبة لشركة تويوتا، هو اعتراف بفشل نظام ادارتها. إنهم يفترضون أنه إذا سارت الأمور على ما يرام فيما يتعلق بالإدارة، فليست هناك حاجة للاتصال الداخلي، على الأقل كما نفهمه في شكله الواضح. حيث في Toyota يُمهد بحل المشكلات إلى مجموعات العمل على السلاسل. يوجد عامل التشغيل في أعلى التسلسل الهرمي ، بينما يوجد باقي التسلسل الهرمي لمساعدتهم. المدير المباشر الثاني هو "قائد الفريق" ، وهو موظف عمل في القناة لكنه حصل على ترقية. تواجهه المستمر شرط أساسي ، لا يمكنه اتخاذ إجراء تآديبي ، فهو صمام أمان لكل عامل قد يحتاج إلى المساعدة. التسلسل الإداري التالي هو قائد المجموعة ، الذي يقود وينسق فرقاً متعددة. تجمع Toyota بين المعرفة المتعمقة للوظيفة والقدرة على تطوير الأشخاص وتوجيههم وتحفيزهم. إنهم محترمون لمهاراتهم الفنية ومتابعتهم لجودة قيادتهم.

#### الموظفين الجدد في شركة تويوتا:

بالنسبة للموظفين الجدد اهتمت تويوتا بتجنيد الشباب للإنتاج ، ومعظمهم ليس لديهم خبرة سابقة في الصناعة. "معايير التوظيف الرئيسية هي الاستعداد للتعلم والقدرة على العمل كفريق واحد". بعد الاختبارات الجسدية والفكرية للاستخدام ، يمر جميع وكلاء الإنتاج المستقبليين بوضع مهني في ورشة العمل لمدة ثلاث ساعات على الأقل. بمجرد الاختيار ، يجب على أعضاء الفريق الجدد متابعة خمسة عشر يوماً من المحاضرات حول تاريخ تويوتا واليابان وصناعة السيارات قبل العمل على خطوط الإنتاج.

#### المسؤولية والثقة:

دائماً ما تؤكد تويوتا على أهمية الاقتراحات التي يقدمها الموظفون بإنشاء نظام اقتراح ، حيث يقدم العمال مليون ونصف اقتراح سنوياً ، ويتم 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 ، والمشاركة معاً في صنع مكانهم الخاص.

### المشاركة في اتخاذ القرارات

غالباً ما يتم ذكر إبداع كل من المديرين والموظفين في الكتابات حول نجاح النموذج الياباني. تعد المشاركة في القرارات من قبل المديرين والموظفين 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 وإبلاغ المديرين والموظفين بالتغييرات التنظيمية القادمة بالإضافة إلى تعزيز روح الانتماء إلى الشركة. التوجيهات التي ستتاح للجميع الفرصة للتأثير عليها أو التعليق عليها ، وعلى الأقل الارتباط بها ، تستغرق وقتاً أطول للحصول عليها ولكن 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 توازناً جيداً بين العمل الفردي والعمل الجماعي ، ولكن أيضاً بين التميز الفردي والكفاءة الجماعية. تبذل Toyota قصارى جهدها للعثور على الموظفين المستقبليين وتقييمهم ، وتبحث عن الأشخاص المناسبين لتدريبهم وتمكينهم من العمل كفريق واحد. تمتلك Toyota فرق عمل محفزة لأن العمل لدى تويوتا ، يسمح بتلبية الاحتياجات الأساسية ، والأجر الجيد ، والأمن الوظيفي ، وبيئة العمل الآمنة والخاضعة للرقابة. تشجع ثقافة تويوتا الموظفين وتساعدهم على تحقيق أنفسهم. كما أن نظام إنتاج Toyota يجلب العديد من العناصر التي تجعل العمل جوهرياً أكثر تحفيزاً وقد صممت Toyota خطوط التجميع بطريقة تثري المهام ، لا سيما من خلال التناوب الوظيفي ، ونظام المشاركة في حل المشكلات واستقلالية كبيرة على المهام.

### الأسئلة:

- 1- قم بتوصيف شركة تويوتا من خلال اعداد بطلقة تقنية؟
- 2- تكلم عن الفرق بين الاتصال الداخلي و الاتصال الخارجي في المؤسسة و أي النوعين تتكلم عنه الوثيقة؟
- 3- تستخدم شركة تويوتا الاتصال من خلال مجموعة من الطرق أذكرها؟
- 4- وضح أهداف الاتصال في شركة تويوتا؟
- 5- ما هي علاقة الاتصال بالتحفيز في شركة تويوتا؟
- 6- كيف يتم التحفيز في شركة تويوتا؟