التنوع والشمول كمحركين للتغيير الثقافي: تحليل تجربة تويوتا لصناعة السيارات 2023/2022

Title in English Diversity and Inclusion as a drivers of Toyota Automotive an analysis of the :cultural change Industry 2022/2023

أزبوش زينب*	بلاغماس بركة
مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية –الجزائر	مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية – الجزائر
azbouche.zineb@unvi-alger3.dz	belaghemas.berka@unvi-alger3.dz

تاريخ الاستلام: 2024/09/24 تاريخ القبول: 2025/04/17

الملخص

تهدف دراسة التنوع والشمول كمحركين للتغيير الثقافي في تويوتا، إلى تحليل مبادرات تويوتا لتعزيز التنوع والشمول والتعرف على البرامج والاستراتيجيات، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاستعانة بالمعلومات المتاحة عن تويوتا من تقارير الشركة والبيانات الإحصائية وتحليلها خلال سنة 2022و 2023، وكان نجاح تويوتا في بناء ثقافة عمل شاملة ومتنوعة من خلال تطبيق مبادرات واستراتيجيات التنوع والشمول من أهم النتائج.

الكلمات المفتاحية: **التغيير الثقافي؛ التنوع؛ الشمول؛ شركة تويوتا للسيارات.**

Abstract

This study, focusing on diversity and inclusion as drivers of cultural change within Toyota, aims to analyze Toyota's initiatives for fostering diversity and inclusion and to identify the employed programs and strategies.
We used the descriptive analytical methodology to achieve the study's objective.
The study utilized and analyzed Toyota's company reports and statistical data for the period 2022-2023, Toyota's success in fostering a diverse and inclusive work culture through dedicated initiatives and strategies was a key finding .

Keywords: Cultural change; Diversity; Inclusion; Toyota Motor Corporation.

* المؤلف المرسل: أزبوش زينب، azbouche.zineb@univ-alge3.dz

مقدمة:

المنظمات في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال تواجه تحديات تتطلب منها التكيف مع هذه التغيرات للبقاء والاستمرارية في السوق، ولكي تستطيع التصدي لمختلف التحديات والحفاظ على استمراريتها وبقائها، كان لزاما عليها إحداث تغييرات مخططة وهادفة في مختلف جوانبها: الإستراتيجية، الثقافية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا وغيرها من الجوانب، ولأن الثقافة التنظيمية تعد من بين أبرز مفاتيح نجاح المنظمات، والتي تتأصل في افتراضات وقيم المنظمة المشتركة، لابد أن تخضع لعملية التغيير و إبلاء أهمية لقضية التغيير الثقافي وفهمه والتفكير في أنسب الطرق لإحداث تغيير يساعد على تجديد نظام القيم السائدة وإحلالها بقيم وثقافة وقائية تتلاءم مع التغيرات المستمرة.

إذ تعتبر شركة تويوتا كإحدى أكبر منظمات صناعة السيارات في العالم التي تولي أهمية للتغيير الثقافي باعتباره قوة رئيسية تقود المنظمة لتحسين الأداء، وتحقيق مزيج من الكفاءة والفعالية; من خلال مبادرات واستراتيجيات مختلفة، من هذا المنطلق سنحاول تسليط الضوء على جهود تويوتا في تعزيز ثقافة التنوع والشمول بالمنظمة التي تهدف من خلالها خلق بيئة عمل متنوعة وشاملة.

على الرغم من الأهمية المتزايدة للتنوع والشمول كمحركين لنجاح المنظمات في العصر الحالي، إلا أن تحقيق تغيير ثقافي حقيقي داخل المنظمات لا يزال يُمثّل تحديًا كبيرًا، لذلك ارتأينا طرح التساؤل الرئيسي:

إلى أي مدى نجحت شركة تويوتا في تعزيز ثقافة التنوع والشمول؟

تتمثل أبرز الأسئلة الفرعية التي تُحلل جوانب هذه الإشكالية فما يلي:

- ماهي سمات الثقافة التنظيمية لتويوتا التي تُدعمُ التنوع والشمول داخل بيئة العمل؟
- ماهي المؤشرات التي تُقيمُ مدى نجاح تويوتا في تحقيق التنوع والشمول في عام 2022؟
- ماهي الجهود التي بذلتها الشركة في تعزيز ثقافة التنوع والشمول خلال سنة 2023؟
- ماهي الممارسات التي طبقتها تويوتا لخلق بيئة عمل شاملة؟

هدف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي للدراسة هو بيان تطبيق التنوع والشمول في شركة تويوتا وذلك من خلال:

- تقديم إطار معرفي للتغيير الثقافي ومفهوم التنوع والشمول من خلال الأدبيات النظرية المطلع عليها.
- تسليط الضوء على ثقافة التنوع والشمول وإبراز مدى أهميته لنجاح المنظمات.
- التعرف على مبادرات واستراتيجيات شركة تويوتا التي استخدمتها لتطبيق التنوع والشمول في بيئة العمل من خلال التقارير والبيانات الإحصائية.
- عرض أخر مستجدات التنوع والشمول في شركة تويوتا.

أهمية الدراسة:

إن دراسة التنوع والشمول كمحركين للتغيير الثقافي له أهمية تتجسد في كونه ميزة إستراتيجية، تسهم من زيادة فعالية المنظمة، الابتكار ورضا الموظفين، الإنتاجية والكفاءة وغيرها من النجاحات للمنظمة.

منهج الدراسة:

الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف الظاهرة محل الدراسة من خلال جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات وعرض الحقائق حول مدى التزام تويوتا بتطبيق التنوع والشمول من تقارير المنظمة والبيانات الإحصائية وتحليلها.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كلِ التقارير والبيانات الإحصائية التي تُغطي مختلف جوانب أداء تويوتا، أما عينة الدراسة فهي تتمثل في التقارير والبيانات الإحصائية المتعلقة بثقافة التنوع والشمول داخل بيئة عمل تويوتا خلال السنتين 2022 و 2023

عينة الدراسة:

التقارير والبيانات الإحصائية لشركة تويوتا لصناعة السيارات خلال السنتين 2022 و 2023.

متغيرات الدراسة:

نستعرض من خلال ما يلي التعاريف النظرية لمتغيرات الدراسة المستنبطة من الدراسات والمراجع المطلع عليها

1. التغيير الثقافي: CULTUAL CHANGE

1.1.مفهوم التغيير الثقافي:

التغيير الثقافي هو عملية داخلية تتيح للمنظمات التكيف مع التغيرات الخارجية، وهو يهدف إلى تطوير مواقف وسلوكيات وقيم الموظفين لتتلاءم مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها، وكذلك مع التغيرات في بيئة العمل والتكنولوجيا. فالهدف النهائي هو إحداث تغييرا شامل في بيئة العمل، وأسلوب الإدارة، وطريقة التصرف لدعم المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية. (بوكلثوم، 2018، صفحة 290)

في حين أن كمال في كتابه **إدارة التغيير التنظيمي** يظهر أن التغيير الثقافي يقصد به إحداث تغيير أو تبديل في بعض أو كل عناصر ثقافة المنظمة وحسبه التغيير الثقافي عملية ليست سهلة. (قاسمي، 2021، صفحة 133) كما تطرق إلى أفكار **M. Thévinet** التي تؤكد ضرورة توافر شروط معينة لنجاح هذا النوع من التغيير، نذكر منها ما يلي: (قاسمي، 2021، صفحة 133)

- مواجهة المنظمة تهديدات في السوق. وهذا ما يستلزم الحاجة للتغيير والإلحاح به.
- إيمان جميع العاملين بحتمية التغيير الثقافي ووعيهم بصعوبة المرحلة.
- التواصل الواضح مع الموظفين وبشكل فعال مع الموظفين لشرح الوضع الحقيقي للمنظمة وضرورة التغيير.

من خلال شروط **M. Thévinet** فعندما يتعلق الأمر ببقاء المنظمة، يلزم أن يكون جميع أعضاء المنظمة من عمال وإداريين على استعداد للانخراط في أي عملية تغيرية لإنقاذها، وبالتالي سيكون الموظفون أكثر تقبلاً لتغيير بعض القيم الثقافية القديمة واستبدالها بقيم جديدة. (قاسمي، 2021، صفحة 133)

وهذا ما يسهل عملية التغيير وبناء إستراتيجية جديدة لخلق ثقافة تنظيمية جديدة تبدأ بغرس قيمها داخل المنظمة. وذلك بالاعتماد على أدوات إدارة الموارد البشرية مثل: (قاسمي، 2021، صفحة 134)

- جذب وتوظيف أشخاص يحملون القيم الثقافية الجديدة المرغوبة.
- تصميم برامج تدريبية تُركز على التغيير الثقافي المَنشود.
- تحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً لتبني القيم والمعايير الجديدة.
- بناء إستراتيجية متكاملة لإحداث التغيير الثقافي تتميز برسالة ورؤية جديدتين وفلسفة إدارية تُركز على القيم المُستهدفة.

باختصار، يتطلب التغيير الثقافي الناجح تخطيطاً دقيقاً، وتواصلاً فعالاً، ومشاركة الموظفين، لضمان نجاح تنفيذ التغيير وبالتالي تشكيل قيم وسلوكيات بشكل فعال تضمن نجاح المنظمة.

في ضوء ما سبق من تعاريف، يُمكن تعريف مصطلح التغيير الثقافي إجرائيًا بأنهُ: إحداث تغييرًا في أحد أو كل عناصر ثقافة المنظمة، كإحداث تغيير في القيم، المعتقدات، الممارسات والسلوكيات، للتكيف مع المتغيرات الخارجية وإعادة تشكيل ثقافة جديدة تضمنُ تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.

1.2.الوسائل الأساسية لتغيير ثقافة المنظمة:

قام **Perte rand streers** بتحديد أربعة وسائل رئيسية تسهم في تحقيق تغييرا ثقافيا داخل المنظمة، بحيث تتجسد هذه الوسائل في كل من: (بوكلثوم، 2018، الصفحات 290-291)

- **القيادة الريادية:** يقوم المدراء بدعم قيم وثقافة المنظمة بشكل فعال، ويُعتبر هذا الأسلوب ضرورياً لتطوير الثقافة التنظيمية. يُراقب الموظفون الإدارة العليا باهتمام للتعلم من سلوكياتهم وتبني أنماط عمل تتماشى مع ثقافة المنظمة.
- **مشاركة الموظفين:** يُعد إشراك الموظفين من أهم عوامل تطوير ثقافة المنظمة، فهو يُعزز روحهم المعنوية ويُحفزهم على العطاء، مما يُنمي لديهم الشعور بالمسؤولية والانتماء للمنظمة.
- **التواصل والتبادل ألمعلوماتي:** يُسهم التواصل بين الموظفين وتبادل المعلومات في بناء علاقات اجتماعية قوية، وهو أمر ضروري لتشكيل ثقافة المنظمة.

- **المكافآت والتقدير**: تُعزز المكافآت المادية والمعنوية كالاحترام، القبول والتقدير ولاء الموظفين للمنظمة وتُرفع من روحهم المعنوية.

1.3. **عوامل نجاح التغيير الثقافي في المنظمات:**

هناك مجموعة من العوامل من شأنها المساهمة في تحقيق تغيير ثقافي ناجح، والتي تتمثل في: (إلياس، 2020، الصفحات 552-553)

- إبلاء أهمية كبيرة لفهم وتلبية احتياجات العملاء.
- السعي لتحقيق أهداف قصيرة المدى تخدم مصلحة المنظمة.
- السيطرة على التكاليف مع الأخذ بعين الاعتبار عدم المساس عدم التقليل من جودة المنتج.
- الاستثمار في الرأس المال البشري مع التركيز على تقدير للمورد البشري.
- اختيار وتعيين موارد بشرية تتناسب ثقافيا مع قيم المنظمة وثقافتها.
- التزام الإدارة العليا والقائد بتعزيز ثقافة المنظمة من خلال سلوكياتهم.
- التثقيف والتكيف الاجتماعي **socialization** عند تعيين موظفين جدد في المنظمة.
- دعم وتقوية الاتصال الفعال والايجابي ودعم وتشجيع العاملين وتمكينهم **Empowerment**.

2. التنوع والشمول كمحركين للتغيير الثقافي:

2.1. الشمول: INCLUSION

هو عملية خلق بيئة عمل يشعر فيها الفرد أو الجماعة بالترحيب والاحترام والدعم والتقدير مما يمكنهم من تحقيق المشاركة وتقبل الاختلافات في مناخ العمل وتقديم الاحترام قولا وفعلا لجميع الأفراد.(seramount.com, 2023)

2.2. التنوع: DIVERSITY

يشمل التنوع الاختلافات النفسية والجسدية والاجتماعية التي توجد بين جميع الأفراد، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر: العرق، والأصل العرقي، والجنسية، والدين، والحالة الاجتماعية والاقتصادية، والتعليم، والحالة الاجتماعية، واللغة، والعمر، والجنس، والتوجه الجنسي، والقدرة العقلية أو الجسدية، وأساليب التعلم، وتُعدُّ الجماعة أو المجتمع أو المنظمة مُتنوّعة عندما تتواجد فيها مجموعة مُتنوّعة من الخصائص الاجتماعية والثقافية.(seramount.com, 2023)

التنوع يقصد به الاختلافات في السمات الشخصية بين أفراد فريق العمل. (Yadav & Lenka, 2020, p. 903)

وقد صُنّف التنوع إلى سماتٍ ظاهرة وسماتٍ كامنة، فالسمات الظاهرة تتجسد في كل من العمر والجنس والعرق والجنسية، بينما تشمل السمات الكامنة تكمن في الشخصية والمستوى التعليمي وفترة الخدمة. (Yadav & Lenka, 2020, p. 904)

2.3.أهمية التنوع والشمول في المنظمة:

إن التنوع والشمول**(D&I)** موضوعين استراتيجيين بالغي الأهمية للعديد من المنظمات في العصر الحالي. فتبني ممارسات التنوع والشمول يُمكن من تعزيز أداء الفريق وتحسين الأداء المالي، وحلّ المشكلات كما يحفز على الابتكار ويزيد من مشاركة الموظفين وتوطيد التواصل مع السوق. علاوة على ذلك، فان المنظمات التي تطبق وتدير التنوع والشمول بفعالية تعتبر منظمات ناجحة ومتميزة في توفير بيئة عمل جذابة ومرضية للموظفين، وهذا ما يُعزّز مكانتها التنافسية في سوق العمل ويزيد من فرص بقائها استمراريتها في السوق، وبالتالي يُمكن أن يُشكّل التنوع والشمول الكفء ميزةً تنافسيةً حقيقية للمنظمة.(Henrieke, F, & Karen, 2024, p. 487)

كما تواجه مبادرات التنوع والشمول تحديات مختلقة كفجوات في التواصل، مقاومة التغيير أو مواجهة تعقيدات إدارة فرق العمل المتنوعة وغيرها من التحديات، لكن التغلب على هذه التحديات يكون من خلال التزام راسخ بالتنوع والشمول والذي يُؤتي ثماره هذا الأخير من خلال تحسين أداء الموظفين ورضاهم وبالتالي نجاح المنظمة. (Jejeniwa & Mhlongo, 2024, p. 1376)

ومنه فإنه ولابد من فهم التنوع والشمول في مكان العمل وإعطاءه أهمية بالغة، و اعتباره كميزة إستراتيجية، بغرض المساهمة من زيادة فعالية المنظمة، الابتكار ورضا الموظفين، وغيره من النجاحات للمنظمة.

3. تقديم شركة تويوتا:

3.1.لمحة عن تويوتا:

تعد تويوتا شركة يابانية عالمية رائدة في صناعة السيارات تأسّست عام **1937**، وتشتهر الشركة بنظام إنتاجها الابتكاري والفعّال المعروف باسم **نظام إنتاج تويوتا TPS** والذي أصبح نموذجا يحتذي به في قطاع الصناعات. فنظام الإنتاج **(TPS)** لتويوتا يهدف لتقليل الهدر وتعظيم الكفاءة، ويستند هذا النظام إلى مبدأين أساسيين: الأول هو تحديد وقضاء على جميع أشكال الهدر في عملية الإنتاج والثاني هو التحسين المستمر لعمليات الإنتاج.(Abbas, 2023)

كما يتضمن هذا النظام مجموعا من المفاهيم والأدوات الأساسية بما في ذلك: (Abbas, 2023)

JIT الإنتاج في الوقت المناسب.

Kanban أي الإشارات البصرية للتحكم في تدفق المواد.

andon الذي يقصد به نظام تنبيه للإبلاغ عن مشاكل الإنتاج.

وينطوي مفهوم الإنتاج في الوقت المناسب **JIT** على إنتاج الكميات المطلوبة فقط في الوقت المناسب. أما **Kanban** فهو نظام جدولة يعتمد على الإشارات المرئية للتحكم في تدفق المواد، بينما يتيح نظام **andon** للعاملين إيقاف الإنتاج عند حدوث مشكلة و طلب المساعدة، ولا يقتصر نظام إنتاج تويوتا على مجموعة من الأدوات والمفاهيم، بل هو فلسفة وطريقة عمل تتضمن إدارة التغيير على جميع مستويات المنظمة. ويُعرف هذا النهج للتحسين المستمر باسم **Kaizen**، وقد أصبح هذا الأخير أصبح جزءًا لا يتجزأ من ثقافة تويوتا وطريقة عملها. (Abbas, 2023)

وبالتالي فان التزام تويوتا بالتحسين و الابتكار المستمرّين أدّى إلى إحداث ثورةٍ في صناعة السيارات، بما في ذلك إطلاق أول سيارة هجينة تويوتا **Prius** والذي عرفت إنتاجًا ضخمًا عام **1997**. كما كانت الشركة سبّاقةً في استخدام الروبوتات في الإنتاج، وسعت باستمرار إلى تحسين سلامة وكفاءة سياراتها، واليوم تُعدّ تويوتا إحدى أكبر منظمات صناعة السيارات في العالم، وتتمتّع بسمعة جيدة في الجودة والثقة والابتكار. (Abbas, 2023)

3.2.الثقافة التنظيمية لشركة تويوتا:

تشكل ثقافة شركة تويوتا حجر الزاوية في استجابة موظفيها للتحديات التي تواجهها المنظمة في السوق، بصفتها منظمة رائدة في سوق السيارات، فهي تستثمر في ثقافتها لتعظيم قدرات المورد

البشري في الابتكار، كما تستفيد المنظمة من ثقافتها التنظيمية في تحفيز العاملين على تبني خصائص فعالة لحل المشكلات فالثقافة التنظيمية تويوتا تؤكد على أهمية تطوير بيئة عمل مناسبة لدعم النجاح. (MEYER, 2024)

وتتمثل سمات الثقافة التنظيمية في شركة تويوتا فيما يلي و المُرتبةً حسب أهميتها: (MEYER, 2024)

- العمل الجماعي **Team work:** توظف تويوتا فرق العمل في معظم مجالات أعمالها، وتعد المشاركة البناءة في فرق العمل أحد مبادئ الشركة الرئيسية لتحقيق قدرات أكبر ونجاح متميز في قطاع صناعة السيارات.
- التحسين المستمر من خلال التعلم **Continuous improvement through Learning:** تسلط ثقافة أعمال الشركة الضوء على التعلم كوسيلة لتطوير حلول المشكلات مثل المشكلات في تصنيع المركبات، وتنقل الأفراد، وقطاع النقل.

وبهذه الطريقة يلبي تحسين عمليات الأعمال وحل المشكلات رؤية تويوتا ورسالتها بدعم من هذه الثقافة.

- الجودة **Quality** : تشكل الجودة جوهر ثقافة تويوتا وهذا لاستخدامها مبادئ طريقة تويوتا **TPS** التي تركز على الجودة في حل المشكلات حيث تحدد هذه المبادئ نهج إدارة الأعمال المستخدمة في شركة السيارات. كما يترجم عامل الجودة إلى التركيز على الجودة في إدارة الموارد البشرية، وسلوكيات العاملان، والمنتجات (السيارات).
- السرية **Secrecy:** تتمتع ثقافة تويوتا بدرجة كبيرة من السرية ومع ذلك، انخفض مستوى السرية على مر السنين، خاصة بعد إعادة هيكلة شركة صناعة السيارات في عام **2013** في ثقافة الشركة القديمة، يجب أن تمز المعلومات حول المشكلات التي تواجه في مكان العمل عبر المقر الرئيسي للشركة في اليابان، أما اليوم، فلم تعد ثقافة الشركة تركز على السرية بنفس الدرجة فعلى سبيل المثال يتم الآن نشر وتحليل وحل العديد من المشكلات التي تواجه في مصانع التصنيع في الولايات المتحدة داخل وحدة أعمال أمريكا الشمالية لتويوتا.

3.3.رسالة ورؤية المنظمة:

إن شهرة تويوتا في صناعة السيارات في العالم. عكست رسالتها ورؤيتها اللتان تركزان على نهج شمولي يُراعي الابتكار واحتياجات العملاء، وتدفع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة نحو تحقيق مزايا تنافسية مقارنة بمنافسيها في السوق مثل **Tesla**، **General Motors**، **Ford** ، **BMW** و **Volkswagen**، وانطلاقا من رسالتها ورؤيتها المؤسسية فهي تسعى إلى الريادية في

صناعة السيارات العالمية من خلال التصميم والابتكار اللذين يلبيان الاتجاهات الحالية للعملاء، كما تستند الخيارات الإستراتيجية لتويوتا إلى الأهداف المستمدة من تطبيق رسالتها ورؤيتها المؤسسية. (GREENSPAN, 2024)

3.3.1. رسالة تويوتا: صناعة السعادة للجميع Producing Happiness for All

تتمثل رسالة تويوتا في صناعة السعادة للجميع وهي تؤكد على سعي المنظمة لتحقيق أهداف هذه الرسالة المؤسسية من خلال مواجهة تحديات التنقل لكونها منظمة متخصصة في إيجاد حلول للتنقل، وتتضمن رسالة تويوتا العناصر الثلاثة التالية: الإنتاج كوسيلة، السعادة كفاية، كل فرد كعميل محتمل.(GREENSPAN, 2024)

يتجسد عنصر الإنتاج في رسالة تويوتا دور الشركة كمصدر للسعادة. وبالنظر إلى أنشطتها في قطاع السيارات، يمكن القول إن مركباتها تشكل العامل الرئيسي في تحقيق هذه السعادة، كما تؤكد الرسالة على أن السعادة هي القيمة التي تسعى تويوتا لتقديمها لعملائها من خلال منتجات التنقل أو السيارات كعنصر ثاني من عناصرها. أما عنصر الجميع هو كتأكيد على أن كل فرد هو عميل محتمل.

كذلك فإن قيمة السعادة في هذه الرسالة ترتبط بإدارة أصحاب مصلحة تويوتا، وإلى ممارساتها في مجال الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. (GREENSPAN, 2024)

إذن فان رسالة تويوتا تتلخص في: (global.toyota, 2020)

- صنع منتجات أفضل بأسعار مناسبة.
- تقدير الوقت والتكلفة.
- بذل قصارى الجهود وتسخير كل إبداعاتنا.
- التطلع إلى المستقبل، دون الالتفات إلى الماضي.
- الإيمان بأن المستحيل ممكن.

3.3.2. **رؤية تويوتا: خلق حلول تنقل للجميع Creating Mobility for All**

تتمثل رؤية تويوتا في خلق حلول تنقل للجميع ولتحقيق غاياتها تؤكد الشركة على سعيها لرفع مستوى جودة وإتاحة حلول التنقل. وتتضمن رؤية تويوتا العناصر الثلاثة التالية: الخلق كمنهج، حلول التنقل كهدف، كل فرد هو كعميل مستهدف. بمعنى أن جوهر عمل تويوتا هو ابتكار حلول

للتنقل وأن كل فرد يعتبر عميلاً مستهدفا لمنتجات التنقل، فهي توفر مسارا واضحا لتطوير أعمال تويوتا لتصبح منتجا أو مصنعا لحلول التنقل للجميع.(GREENSPAN, 2024)

3.4.القيمة:

المزج بين البرامج والمعدات والشراكات لخلق قيمة متميزة ناتجة من طريقة تويوتا **The Toyota Way**

- **البرامج:** تسخير الخيال لتطوير المجتمع من خلال فلسفة تصميم تركز على الإنسان.
- **المعدات:** إنشاء منصة مادية تتيح حرية تنقل البشر والأشياء.
- **الشراكات:** نظام مرن يتغير بتغير البرامج.

وبالتالي فان تويوتا تسعى لتوسيع آفاق قدراتها من خلال توحيد جهود الشركاء والمجتمعات والعملاء والموظفين لتوفير حلول التنقل والسعادة للجميع.(global.toyota, 2020)

3.5.**المنتجات والخدمات الأساسية لشركة تويوتا:**(Sosnovskikh, 2016, p. 448)

- تصنيع السيارات: تركز المنظمة على تطوير تقنياتها لإنتاج سيارات مريحة وآمنة.
- تولي تويوتا اهتماما كبيرا بالتلوث البيئي، لذا تعمل على تطوير سيارات هجينة بمحركات جديدة، وأنواع وقود جديدة، باستخدام تقنيات بيئية وتقنيات إعادة تدوير مبتكرة.
- ابتكار أنظمة مرورية ذكية **ITS** أنظمة النقل الذكية.
- تطوير أنواع جديدة من مركبات النقل الشخصية بتقنيات حديثة.
- إنتاج أنواع مختلفة من الروبوتات باستخدام تقنيات لتحقيق التناغم بين الإنسان والتكنولوجيا.
- توفير خدمات مالية متنوعة مثل الائتمان، التأجير والتأمين.

4. التنوع والشمول في تويوتا لسنة 2022: Diversity + Inclusion = US

أطلقت تويوتا برنامج +=Us سنة 2022 لتعزيز التنوع والشمول في مختلف مجالاتها، وسنعرض جهود تويوتا بالتفصيل

بداية **معا نحو طريق النجاح، إمكانياتنا بلا حدود** هو شعار تويوتا حسب التقرير السنوي في مجال التنوع والشمول لسنة **2022**، وفقا للمعادلة: **التنوع + الشمول = مستقبل بلا حدود.** حيث تحتفل تويوتا بتقدمها في مجال التنوع والشمول، مع سعيها الدائم نحو مستقبل أفضل. وهذا استنادا إلى قيم طريقة تويوتا **The Toyota Way** والتي تتمحور حول احترام الأفراد والتحسين المستمر والعمل من أجل الآخرين، فتويوتا تواصل العمل في جماعة تحت شعار نحن **US** لجعل بيئة العمل والمجتمعات والعالم ككل أفضل للجميع خلال سنة **2022**.(report, 2022, p. 1)

وكما ذكرنا سابقا بأن التنوع يشير إلى وجود مجموعة متنوعة من الأفراد لهم خصائص ومهارات وخبرات مختلفة داخل بيئة العمل، فإن جهود تويوتا في تعزيز التنوع والشمول جعلت منها تحتل المرتبة الرابعة في قائمة ال **50** شركة الأفضل في التنوع **Diversity Inc**، علما أنها تقدمت بثلاث مراتب عن المرتبة السابعة التي حققتها في سنة **2021**. (report, 2022, p. 1)

وسنعرض جوانب عديدة قامت تويوتا بتعزيز التنوع فيها:

4.1. تنوع الموردين: (report, 2022, p. 1)

في عام **2022**، أنفقت تويوتا **5.96** مليار دولار على التعاقد مع موردين متنوعين، بما في ذلك **159** موردًا مملوكا لأقليات ونساء والذي يقصد به التعاقد مع مجموعة متنوعة من الموردين من خلفيات وخصائص مختلفة.

4.2. تنوع وكلاء السيارات:(report, 2022, p. 1)

لأكثر من **20 سنة** عملت رابطة وكلاء تويوتا ولكزس المملوكة لأقليات **TLMODA** كشريك استراتيجي للوكلاء من الأقليات في جميع أنحاء الولايات المتحدة مما يساهم في تعزيز التنوع وزيادة النمو والتطور.

نجدر بالإشارة كذلك مبادرة تنمية مواهب متميزة ومتنوعة في قطاع وكلاء السيارات والتي من نتائجها وفقا للتقرير السنوي **2022** هو تخرج **ثمانية عشر** من رواد الأعمال الطموحين في مجال بيع السيارات من برنامج تويوتا **Avenues** للتقدم، أيضا خُصصت منح دراسية بقيمة **113,500 دولار أمريكي** لطلاب من أقليات **TLMODA**. أيضا عززت تويوتا التنوع من خلال المسؤولية الاجتماعية لها، حيث استثمرت **79.9 مليون دولار** في المجتمعات المحلية في جميع أنحاء أمريكا الشمالية بزيادة قدرها **23%** عن العام السابق، وهذا ما يعكس التزامها الراسخ لتعزيز التنوع والشمولية من خلال دعم المجتمعات المتنوعة.(report, 2022, p. 1)

وبالتالي تويوتا تركز على الشراكة مع موردين متنوعين وهذا لضمان الحصول على أفضل الخدمات والمنتجات ذات الجودة، كما تعمل على دعم المنظمات المملوكة للأقليات والنساء.

4.3. تنوع القوى العاملة:(report, 2022, p. 2)

بالنسبة للتنوع في القوى العاملة تويوتا ركزت على توظيف النساء فحسب التقرير لسنة **2022** فإن المرأة تمثل **24.2%** من إجمالي القوى العاملة وبشكل مفصل نجد أن **26.8%** من النساء

يحتلون مناصب إدارية و **23.7** يحملون مناصب تنفيذية. كذلك هناك تنوع آخر في القوى العاملة وهذا من جانب الأقليات حيث احتلت الأقليات نسبة **32.3** من إجمالي القوى العاملة، **34%** منهم يشغلون مناصب إدارية أما المناصب التنفيذية بنسبة **26.1**.

نوع آخر من القوى العاملة ركزت عليه تويوتا وعملت على جعلهم يشغلون مناصب بالمنظمة هذا النوع ممثل في الموظفون الذين خدموا في القوات المسلحة أو الجانب العسكري **Veterans** فقد اهتمت المنظمة بدمج هذا النوع من الموظفين ضمن باقي القوى العاملة كجزء من مبادرات التنوع والشمول وهذا لغرض الاستفادة من خبراتهم ومهارتهم في تطوير المنظمة وبلغت نسبتهم **4.39** من إجمالي القوى العاملة و**4.21** فيما يخص المناصب الإدارية.(report, 2022, p. 2)

والنوع الأخير من القوى العاملة هم الأشخاص ذوي الإعاقة **people with Disabilities** فحسب التقرير يتضح أن تويوتا دمجت الأشخاص ذوي الإعاقة ضمن إجمالي القوى العاملة بنسبة **3.6** و**1.87%** في المناصب الإدارية للمنظمة.(report, 2022, p. 2)

إذن التنوع في تويوتا لا يقتصر فقط على القوى العاملة وإنما يشمل مستويات الإدارة سواء المستوى الإداري أو المستوى التنفيذي، وكذلك الاهتمام بالنساء والأقليات.

تدرك تويوتا أهمية التنوع والشمولية وتعتبرها ركيزة أساسية لنجاحها في هذا العالم المتغير. ينبع هذا الالتزام من قيمها الأساسية المتمثلة في طريقة تويوتا التحسين المستمر واحترام الأفراد. تؤمن تويوتا بأن تنوع موظفيها ووجهات نظرهم يعد محركا أساسيا للابتكار والنمو. لترسيخ هذا الالتزام تبنت تويوتا إستراتيجية الذهاب إلى الأمام "معا" **US** والتي تركز على تعزيز التنوع والشمولية في جميع جوانب أعمالها. وتشرف القيادة العليا على مراقبة وتقييم هذه الإستراتيجية بشكل منتظم. تؤكد تويوتا اليوم من جديد على التزامها الراسخ وتضاعف جهودها في مجال التنوع والشمولية لضمان مستقبل أكثر ازدهارا.(toyota.com)

فتويوتا تؤمن بأن تعزيز نجاح عملائها وأعضاء فريقها ووكلائها وموردیها ومجتمعاتها هو مفتاح نجاحها، ومن خلال تبني التزامها بتطوير ورعاية بيئات عمل تفاعلية ومتنوعة وشاملة، ترسي تويوتا معايير جديدة للابتكار وتقود الطريق نحو مستقبل يتمتع فيه الجميع بالتنقل الاجتماعي والاقتصادي. كما تتحدى تويوتا المألوف وتُدرك أن التنوع والشمولية عنصران أساسيان في تجربة كل عضو في الفريق، مما يجعل مكان العمل والسوق والمجتمع والعالم مكانا أفضل من خلال

تطبيق قيمها – المساواة والاحترام والمعاملة الشاملة لجميع الناس وزيادة الوعي بالتمييز الواعي واللاواعي(toyota.com)

من خلال نتائج التقرير يمكن القول بأن تويوتا تركز على تنوع القوى العاملة، كما أنها تعمل على خلق بيئة عمل شاملة للموظفين بغض النظر عن جنسهم أو عرقهم أو أصولهم. ومنه نستنتج أن شركة تويوتا تعمل على تعزيز ثقافة التنوع والشمول في جميع مستويات المنظمة. وهذا ما يؤكدهُ **Henrieke** وآخرون فان المنظمات التي تطبق وتدير التنوع والشمول بفعالية في المنظمة يُعزّز مكانتها التنافسية في سوق العمل ويزيد من فرص بقائها و استمراريتها في السوق، وبالتالي يُمكن أن يُشكّل التنوع والشمول الكفء ميزةً تنافسيةً حقيقية للمنظمة.

5. جهود تويوتا لتعزيز ثقافة تقدر التنوع والشمول لسنة 2023:

تعمل تويوتا على التركيز على كيفية نشر الوعي بأهمية التنوع والشمول في بيئة العمل وهذا من خلال جهود متعددة في هذا المجال، ونجدر الإشارة لجهودها لسنة **2023** فقد عملت على توفير برامج تدريبية جديدة وأنشطة تعليمية تركز على ثقافة التنوع والشمول.

فقد قامت بتشجيع الموظفين على المشاركة والتعلم في مجال التنوع والشمول ومن خلال توفير وسيلة اتصال داخلية تمثلت في إصدار عدد خاص من مجلة **Driving ideas** والتي تعتبر مجلة تركز على قضايا التنوع والشمول، كما عملت على تقديم رؤى ثاقبة وبمعنى أخر توفير معلومات وتقديم تحليلات وتوضيح أكثر حول مبادئ التنوع والشمول، كما أُتيح للموظفين فرصة التواصل مع قادة وأشخاص لهم خبرة في هذا المجال. هذا لتبادل الأفكار والمعرفة. هذه الجهود كانت في شهر أوت **2023** والذي أطلقت علية تويوتا بشهر التنوع والشمول **D+I MONTH** والتي تم اكتشاف أن من المبادئ الأساسية للتنوع والشمول هي: الانتماء، إمكانية الوصول، التضامن والإنصاف. (Report, 2023, p. 16)

إن شركة تويوتا تعمل على الالتزام بقيم متعددة من بينها كل من الالتزام بالجودة والابتكار وخدمة المجتمع وثقافة الشاملة وبيئة عمل متنوعة، وحسب التقرير السنوي لسنة **2023** فإن شعار تويوتا يرتكز على أن الجمع بين مختلف هذه القيم الذي سبق ذكرها أو غيرها من قيم المنظمة يدفع بعجلة النجاح والنمو للمنظمة والشعار كان في شكل معادلة الجمع التالية: **Us=+** ومنه نستنتج أن

المعادلة تعتبر فلسفة إدارية أساسها العمل الجماعي والتنوع لتحقيق النجاح على المدى الطويل. (Report, 2023, p. 3)

5.1.تعزيز التنوع والشمول في الجانب القانوني:

بما أن تويوتا تلتزم بتعزيز التنوع والشمول في مجالات مختلفة إلى أنها واجهت تحديات في المجال واعترفت بوجود فجوة في التنوع والشمول في المجال القانوني، والتي تعتبر مشكلة ليست حديثة العهد.

لذلك أطلقت تويوتا برنامج **Counsel in Motion** والذي يعتبر مبادرة لسد هذه الفجوة، وهو برنامج رائد للتطوير المهني يستهدف المحامين من خلفيات متنوعة، كما يركز على الاحتفاظ بهم و مساعدتهم على النجاح في المهنة على المدى الطويل أي بمعنى أخر خلق تأثير مستدام للمحامين. فالبرنامج جاء استجابةً لمخاوف المنظمة من صعوبة الاحتفاظ بالمحامين من خلفيات متنوعة بعد السنوات القليلة الأولى من التوظيف. (Report, 2023, p. 10)

ويقدم البرنامج أربعة عناصر متميزة:(Report, 2023, p. 10)

- توجيه فردي مع خبراء قانونيين من تويوتا لتعزيز المسار المهني.
- تنمية المهارات الإدارية الضرورية للنجاح في المجال القانوني وخارجه.
- ورش عمل **التفكير التصميمي** لإيجاد حلول إبداعية وحل المشاكل في مجال التنوع والشمول.
- برامج غنية تعنى بالتعلم المعمق مباشرة مع قادة تويوتا للتعرف على تاريخ الشركة، فلسفتها، وأعمالها واستراتيجيتها.

ان برنامج **Counsel in Motion** هو بمثابة فرصة فريدة لتطوير المسار المهني للمحامين من خلفيات متنوعة وبناء علاقات قوية، مع الإلمام بثقافة تويوتا وتاريخها. (Report, 2023, p. 10)

منه نستنتج أن تطبيق التنوع و الشمول في الجانب القانوني يحقق مزايا منها تحقيق العدالة الاجتماعية والإنصاف بين إفراد المنظمة بغض النظر عن جنسهم عرقهم أو غيرها من الخصائص وأيضا تحقيق نظام قانوني أكثر فعالية وتطور.

5.2.تعزيز التنوع والشمول في الجانب المالي:

تلتزم خدمات تويوتا المالية **TFS** بتعزيز التنوع والشمول بشكل ملموس في مختلف ممارساتها التجارية وهذا من خلال إصدار سنداتها السادسة بقيمة **750 مليون دولار**.

يُسلّط هذا الإصدار الضوء على المنظمات المعتمدة المملوكة للأقليات والنساء ذات كفاءة، بحيث يُتيح للمرأة فرصة قيادة دور الاكتتاب في هذه السندات.(Report, 2023, p. 10)

يقول **Mark Templin** الرئيس التنفيذي الأول لـ "خدمات تويوتا المالية": "نحن في خدمات تويوتا المالية نسعى لدمج التنوع والشمول في جميع جوانب أعمالنا، ليس فقط لأنه الأمر الصحيح الذي يجب علينا فعله ولكن أيضًا لأنه يحقق نتائج تجارية إيجابية"، ويضيف: "مع هذا الإصدار السادس، نكون قد أصدرنا سندات للتنوع والشمول بقيمة إجمالية تقدر بـ **3.75 مليار دولار**، مدعمين شركاءنا المتميزين وموسعين قاعدة مستثمرينا".(Report, 2023, p. 10)

نستنتج أن هذه السندات خاصة وخدمات تويوتا المالية **TFS** عامة تعود بالنفع على المنظمة من خلال تعزيز سمعتها وجذب المستثمرين. (Report, 2023, p. 10)

إذ يعتبر **TFS** مبادرة تشجع على الاستدامة في الجانب المالي وتحقيق نتائج ايجابية.

6. تجسيد الشمول في بيئة عمل تويوتا:

إن الهدف من الشمول هو الشعور بالانتماء و القدرة على الإنجاز، لذلك تسعى تويوتا التركيز على الشمول من خلال مراعاتها لاحتياجات الجميع، **و** توفير الدعم لكل الموظفين في مختلف ظروفهم، خاصة الجانب النفسي من خلال برامج دعم متنوعة حسب احتياجات العملاء. (Report, 2023, p. 11)

فهي تولي أولوية لحماية موظفيها من ضغوط العمل والحياة الشخصية. حيث يحصل جميع أعضاء الفريق الذين يعملون بدوام كامل على مزايا تتيح لهم طلب المساعدة من المختصين عند الحاجة وتمتد هذه المزايا لتشمل أفراد عائلاتهم أيضًا، ومن الخدمات التي تقدمها تويوتا ما يلي: (Report, 2023, p. 11)

Life Matters: للتخفيف من التوتر والقلق وغيرها من الضغوطات النفسية.

MDLIVE: الاستشارات الطبية عن بعد على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع.

Learn to live: برامج إلكترونية سرية لدعم الصحة النفسية.

programs and Wellness: أدوات واستراتيجيات لتحسين الصحة والتقليل من التوتر.

Survivor support: دعم الأسر من خلال تقديم الدعم للموظفين عند وفاة أحد أفراد أسرتهم ومساعدتهم في مختلف الإجراءات والمزايا والخدمات وغيرها.

وخلاصة القول أن الهدف من هذه البرامج خلق بيئة عمل صحية وداعمة لجميع الموظفين، من خلال برامج اهتمام بصحة ورفاهية جميع أفراد المنظمة باستخدام التكنولوجيا وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة.

وحسب رئيس مجلس إدارة شركة تويوتا موتور **Akio Toyoda** الذي أولى الأهمية لقضية التنوع والشمول وعبر عن اهتمامه بالموضوع في تصريح له قائلا:" لتصبح تويوتا شركة رائدة في عالم التنقل، لا بد من تعزيز التنوع. يجب علينا تقبل تميز كل فرد ومواطن قوته، حتى نستطيع القول: "أنت" فريد من نوعك!". إنني على يقين بأن تواصلنا مع الآخرين باحترام خصوصياتهم سيؤدي إلى نتائج مختلفة تماما".(Report, 2023, p. 20)

فان تويوتا تعمل على تجسيد وتعزيز التنوع والشمول في مجال التنقل وصناعة السيارات إذ يعتبر التنوع والشمول أمرا حيويا للابتكار والمنافسة في الأسواق العالمية تويوتا تعمل على خلق بيئة عمل ايجابية.

خاتمة:

في ختام الدراسة التي حاولنا الإجابة من خلالها على إشكالية إلى أي مدى نجحت شركة تويوتا في تعزيز ثقافة التنوع والشمول؟ و بإتباع المنهج الوصفي والاعتماد على التقارير والبيانات الإحصائية لشركة تويوتا وتحليلها أظهرت الدراسة نجاح تويوتا في بناء ثقافة عمل شاملة ومتنوعة من خلال تطبيق مبادرات واستراتيجيات التنوع والشمول من أهم النتائج فضلا عن:

- تركيز تويوتا على نشر وزيادة الوعي بمبادئ ثقافة التنوع والشمول بين الموظفين.
- عززت تويوتا التنوع من خلال المسؤولية الاجتماعية لها.
- انتهاج فلسفة إدارية +=Us أساسها العمل الجماعي والتنوع لتحقيق النجاح على المدى الطويل.
- الالتزام الراسخ لتعزيز التنوع والشمولية من خلال دعم المجتمعات المتنوعة.
- شركة تويوتا تعمل على تعزيز ثقافة التنوع والشمول، من أجلِ تحقيق ميزة تنافسية حقيقية.
- العمل على توفير بيئات عمل تفاعلية، متنوعة وشاملة.
- تعزيز الحوار والاتصال والتفاعل الإيجابي بين الموظفين والقادة فيما يتعلق بقضايا التنوع والشمول بالمنظمة.

- التزام تويوتا بإزالة الغموض لدى الموظفين حول ثقافة التنوع والشمول من خلال تقديم معلومات وهذا ما يعكس مواجهة مقاومة الموظفين للتغيير الثقافي.
- تلتزم تويوتا بتعزيز التنوع والشمول في الجانب القانوني وهو ما يحقق لها مزايا منها: تحقيق العدالة الاجتماعية والإنصاف بين إفراد المنظمة بغض النظر عن جنسهم عرقهم أو غيرها من الخصائص، تحقيق نظام قانوني أكثر فعالية وتطور.
- الالتزام ببناء ثقافة شاملة وتوفير الشعور بالاحترام والتقدير والعمل على الاستفادة من مهارات وخبرات الجميع لدفع الابتكار وتحقيق النجاح للمنظمة ككل.
- الشمول هو جزء لا يتجزأ من ثقافة تويوتا.
- التنوع ضرورة حتمية لتحقيق طموحات المنظمة.

المراجع:

1. إلياس سالم. (2020). التغيير الثقافي في المنظمات: المنطلقات، الأليات ومقومات النجاح. *مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، المجلد 10*، العدد (1)، 537-555.
2. كمال قاسمي. (2021). ادارة التغيير التنظيمي متطلبات وقضايا معاصر. الرواق للنشر و التوزيع.
3. نعيمة بوكلثوم. (2018). أثر خصائص القيادة المبدعة في عملية التغيير الثقافي. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ،المجلد 9*، العدد(1)، 287-299.

4. Henrieke, V. B., F, H., & Karen, M. (2024). Prominent Themes and Blind Spots in Diversity and Inclusion Literature: A Bibliometric Analysis. *Journal of Business Ethics*
5. Jejeniwa, & Mhlongo. (2024). Diversity and inclusion in the workplace: a conceptual framework comparing the USA and Nigeria. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research* , Volume *6*,P 1368-1394.
6. Sosnovskikh, S. (2016). Toyota Motor Corporation: Organizational Culture. *Philosophy Study* , Volume *6, Numero* (7), 442-454.
7. Yadav, S., & Lenka, U. (2020). "Diversity management: a systematic review", Equality, Diversity and Inclusion, Volume *39*, Numero(8), 901-929.
8. (n.d.). Retrieved 08 11, 2024, from toyota.com: https://www.toyota.com/content/dam/tusa/espanol/usa/pdfs/ToyotaCommitmentBrochure.pdf
9. (2020, 11 18). Retrieved 08 22, 2024, from global.toyota: https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/philosophy/?_gl=1*bmj8fv*_ga*MTg1NjcxNjU4My4xNzE0OTMwMTI3*_ga_FW87SM9FNZ*MTcyNTI1NTM0OS4yLjEuMTcyNTI1NjQzNi41MC4wLjA.&_ga=2.68211992.805893115.1725255350-1856716583.1714930127
10. Abbas, T. (2023, 03 05). Retrieved 08 22, 2024, from changemanagementinsight.com: https://changemanagementinsight.com/change-management-case-study-toyota/
11. GREENSPAN, R. (2024, 03 16). Retrieved 08 21, 2024, from https://panmore.com/toyota-mission-statement-vision-statement-analysis#google_vignette
12. MEYER, P. (2024, 03 15). Retrieved 08 12, 2024, from panmore.com: https://panmore.com/toyota-organizational-culture-characteristics-analysis#google_vignette

13. Report. (2023, 04). Retrieved 05 2024, from toyotaeffect.com: https://toyotaeffect.com/assets/Documents/TOY_2023DIAnnualReport.pdf
14. report, D. a. (2022). Retrieved 03 2024, from toyotaeffect.com.
15. *seramount.com*. (2023, 03 24). Retrieved 08 21, 2024, from https://seramount.com/research-insights/glossary-diversity-equity-and-inclusion/