

أخلاقيات الأعمال في شركة تويوتا للسيارات من خلال مدونة قواعد السلوك *Business Ethics at Toyota Motor Corporation Through the Code of Conduct*

مسعود بن مويزة¹

مخبر دراسات التنمية الاقتصادية
جامعة الأغواط - الجزائر
m.benmouiza@lagh-univ.dz

تاريخ النشر: 2023/06/11

تاريخ القبول: 2022/12/05

تاريخ الاستلام: 2022/11/26

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استطلاع تجربة تويوتا في مجال أخلاقيات الأعمال من خلال مدونة قواعد السلوك التي وضعتها الشركة لضبط سلوكيات الموظفين داخل مواقع العمل على المستوى المحلي والعالمي. ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة أن نتطرق لأهم مكونات مدونة قواعد السلوك وأهدافها، وأهم محطات تطورها. ولقد تم الاستعانة بالمنهجين الوصفي والتحليلي في دراسة العلاقة بين تلك المدونة وبين سلوكيات الأفراد داخل الشركة.

توصلت الدراسة إلى أن تجربة تويوتا، من خلال مدونة قواعد السلوك، مهمة جدا في توضيح كيفية توجيه الموظفين - في كل مستويات السلم الإداري - على الالتزام بالتوجهات الإستراتيجية للشركة وتحقيق أهدافها في مجال التنمية المستدامة، وتوطيد علاقاتها بالمجتمعات المحلية التي تعمل بها. إضافة إلى بناء سمعة وصورة عالمية لشركة ذات مسؤولية اجتماعية خيرة، تسعى لتحقيق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي.

الكلمات المفتاحية: مدونة قواعد السلوك، المبادئ التوجيهية، تجربة تويوتا للسيارات.

Abstract:

The study aimed to explore Toyota's experience in the field of business ethics through the code of conduct developed by the company to control employee behaviour within work sites at the local and global levels. We have tried to address the most important components of the Code of Conduct, its objectives, and the most important stages of its development. The descriptive and analytical approaches were used to study the relationship between that code and the behaviour of individuals within the company.

The study concluded that Toyota's experience, through the Code of Conduct, is very important in clarifying how to guide employees - at all levels of the management levels- to adhere to the company's strategic directions, achieve its goals of sustainable development, and consolidate its relations with the local communities in which it operates, and building a global image and reputation for a benevolent socially responsible company that seeks to achieve economic and social well-being.

Key words: code of conduct, guidelines, Toyota Motor experience.

¹ - المؤلف المرسل: مسعود بن مويزة، الإيميل: m.benmouiza@lagh-univ.dz

مقدمة:

تعمل الشركات في ظل تغيرات وتحولات اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية جوهرية، بحيث تغير مفهوم الأعمال وهدفها من تعظيم الربح إلى تعظيم الرفاه الاقتصادي والاجتماعي للمتعاملين معها وللمجتمع ككل. وبالتالي ظهرت مفاهيم المسؤولية الاجتماعية، التنمية المستدامة، أخلاقيات الأعمال للتعبير عن ذلك التغير أي نحو تحقيق المصلحة المزدوجة للشركة وللمجتمع الذي تعمل به. فلقد أصبحت الشركات مقتنعة من خلال سياساتها وإجراءاتها أن تحقيق مصالحها الاقتصادية على المدى الطويل، يمر عبر مراعاة مصالح أصحاب المصلحة من موظفين، مساهمين، موردين، عملاء، حكومة، جمعيات، ممولين ومستثمرين... الخ.

لم يعد ينظر لقطاع الأعمال من زاوية الأعمال الاقتصادية الخالصة، بل توسع المنظور ليشمل الجوانب الاجتماعية، البيئية، السياسية والثقافية؛ وهذا يعني مزيدا من التحول في سلوكيات العاملين في الشركة، وتعزيز الاتجاه نحو تبني فلسفة جديدة ورؤية متعددة الأبعاد، تركز على تبادل المصلحة مع الأطراف ذات العلاقة، وليس فقط علاقة تبعية. وعليه، يصبح توجيه سلوكيات الأفراد داخل الشركة نحو مفاهيم ومبادئ المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية أمرا حاسما في نجاح الشركة وتحقيق أهدافها. فبناء صورة علامة رائدة للشركة في علاقتها مع المجتمع، يرتبط بمدى تبني الأفراد داخلها لتلك السلوكيات الجديدة؛ خاصة أن نطاق المنافسة الحالية عالمي وليس محلي فقط. كما أن توجهات وقناعات العملاء وخياراتهم، تغيرت هي كذلك، فأصبح القرار الشرائي مبني على أساس المنتج الصديق للبيئة والخدمات المستدامة... الخ، وليس فقط وفقا لاعتبارات التكلفة والسعر فقط.

لقد أدركت الشركات العالمية الكبرى تلك التوجهات الحديثة، وبنيت سياساتها واستراتيجيات أعمالها أخذا بالاعتبار سلوكيات المسؤولية الاجتماعية، والقواعد الأخلاقية على المستوى العالمي، الإقليمي والمحلي. وتعد شركة تويوتا للسيارات؛ اليابانية الأصل ودولية النشاط؛ من بين أفضل النماذج التي تبين تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية وسلوكيات الاستدامة من خلال سياساتها الاجتماعية والبيئية، ومدونة قواعد السلوك الخاصة بها، والتي ترتبط بأهداف التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية مباشرة. فلقد قامت تويوتا، منذ 1992 حتى 2020، بالعديد من المبادرات لترسيخ الممارسات المستدامة والقواعد الأخلاقية في كل أنشطتها، وعبر فروعها في كل أنحاء العالم بهدف بناء صورة وسمعة الشركة الأكثر مساهمة في حياة البشر في العالم من خلال منتجاتها وخدماتها في قطاع السيارات.

الإشكالية الرئيسية:

من خلال ما سبق يمكن أن نطرح إشكالية الدراسة في التساؤل الجوهري التالي:

كيف تطورت مدونة قواعد السلوك في شركة تويوتا؟ وكيف توجه- تلك المدونة- السلوك الأخلاقي لموظفي الشركة؟

الأسئلة الفرعية:

يتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية، منها:

- ما هو تعريف مدونة قواعد السلوك لشركة تويوتا؟
- ما علاقة تلك المدونة بالسلوك الأخلاقي؟
- كيف تطورت مدونة قواعد السلوك في الشركة؟ وكيف تم بنائها؟

أهداف الدراسة :

تستهدف الدراسة تحقيق ثلاث أهداف رئيسية:

- تسليط الضوء على السلوك وضرورة ضبطه وتصويبه من طرف الشركات لتحقيق أهداف المؤسسة من الاستدامة والالتزام الأخلاقي والاجتماعي؛
- استعراض تجربة أحد أكبر الشركات الرائدة في مجال قطاع السيارات في مجال أخلقة أعمالها التجارية، وتطويع العاملين وتصرفاتهم وفقا لتوجهاتها الإستراتيجية المرتبطة بالاستدامة وأخلقة أنشطتها على مختلف فروعها؛
- استعراض مدونة قواعد السلوك التي وضعتها شركة تويوتا للسيارات للتحكم في أنشطتها والحد من آثارها الأخلاقية، القانونية، البيئة والاجتماعية على نتائج الشركة، وعلى المجتمع الذي تعمل به في اليابان وفي الخارج عبر مختلف فروعها.

أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية الدراسة من خلال بعدين رئيسيين: أولهما مرتبط بالأساس بالأهمية التي أصبحت تحتلها الأبعاد البيئية والاجتماعية في نشاطات الشركات مع تغير البيئة وتعقدتها وتطورها، وخصوصا مع تطور مصطلحات المسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات الأعمال والتنمية المستدامة. وثانيهما، يتعلق باستعراض تجربة شركة تويوتا في مجال السلوكيات الأخلاقية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية والاستدامة، من خلال استعراض مدونة قواعد السلوك لديها، والتي وضعتها منذ 1998 حتى جوان 2022.

حدود الدراسة :

تبرز حدود الدراسة في مجالين رئيسيين: الأول مكاني يرتبط بدراسة حالة تويوتا للسيارات كشركة متعددة الجنسيات حول السلوك الأخلاقي بها. بينما تتمثل الحدود الموضوعاتية في التركيز على مدونة قواعد السلوك كأحد أوجه ضبط السلوك الأخلاقي بشركة تويوتا. كما أن دراستنا مسحية لمجموعة من إصدارات الشركة حول تلك القواعد، ومنهج وفلسفة الشركة في مجال المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة. لذلك فإن المصادر والمراجع التي تم الاستعانة بها في تحرير المقال هي إصدارات خاصة بالشركة، حيث تم استبعاد أي مصدر غير ما أصدرته الشركة في هذا المجال .

منهج الدراسة :

في حقيقة الأمر فإن دراستنا استكشافية - تحليلية، لذلك تم الاستعانة بالمنهج الوصفي في التعريف بالمصطلحات الأساسية للدراسة وخاصة قواعد السلوك بتويوتا؛ وبالمناهج التحليلية في دراسة أو توضيح كيفية استعمال تلك القواعد في توجيه سلوك العاملين نحو الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. إضافة إلى الاستعانة، جزئيا، بمنهج دراسة الحالة من خلال استعراض المدونة الأخلاقية لتويوتا.

المحور الأول: تقديم شركة تويوتا للسيارات

يتناول هذا المحور تقديم شركة تويوتا بصفة مختصرة ودقيقة، مركزا على أهم العناصر التي سوف نخدم عناصر هذا المقال، وخاصة في مجال مبادئ الشركة وطريقة عملها، وهو ما يُعرف بـ: "طريقة تويوتا- Toyota Way".

أولا: تعريف شركة تويوتا للسيارات

شركة تويوتا للسيارات "Toyota Motor corporation" هي شركة متعددة الجنسيات، يابانية الأصل، تعمل في قطاع السيارات تصنيعا وبيعا، ترجع تسميتها نسبة إلى لقب عائلة مؤسسها Toyoda، تأسست في 28 أوت 1937 على يد كيشيرو تويودا Kiichiro Toyoda، بعد وفاة والده ساكيتشي تويودا Sakichi Toyoda، حيث كانا يملكان شركة لصناعة المنسوجات، وكان حلمهما أن يتم

تصنيع سيارة يابانية أسوة بنظيرتها الأمريكية. ساهم كيشيرو في وضع مبادئ العمل تويوتا التي تطبق على جميع الموظفين وقدم مبادئ توجيهية لجميع جوانب العمل داخل الشركة، بما في ذلك قيم تويوتا وأولوياتها. يقع مقرها الرئيسي في Toyota-Cho, Toyota City، ولها فرعان آخران في كل من مقاطعتي طوكيو وناغويا باليابان، تحت قيادة مديرها العام Akio Toyoda كأحد أحفاد مؤسسها الأول تاكيشي تويودا¹.

يمكن إنجاز أهم إنجازات وأرقام الشركة من خلال ما جاء في التقرير المالي للشركة لسنة 2021، في النقاط التالية:

- بلغ عدد مصانعها وشركات التصنيع التابعة للتويوتا 16 مصنعا في اليابان، 13 في أمريكا الشمالية، 26 في آسيا، 07 في أوروبا و07 في أماكن مختلفة من العالم؛
- بلغ عدد موظفيها 366283 موظفا، منهم 71,373 موظفا في اليابان؛
- بلغ إنتاجها السنوي 7,552,896 وحدة، ومبيعاتها 7,646,105 وحدة؛
- بلغ رقم أعمالها 27,214.5 مليار ين ياباني، وبما يعادل 200 مليار دولار تقريبا؛
- بلغ دخلها الصافي 2,245.2 مليار ين ياباني، وبما يعادل 16 مليار دولار على أساس سنوي؛
- بلغ الإنفاق الرأسمالي للشركة 1,293.2 مليار ين ياباني، وبما يعادل 09 مليار دولار؛
- بلغ إجمالي أصولها 62,267.1 مليار ين ياباني، وبما يعادل 460 مليار دولار أمريكي؛
- بلغ معدلي العائد على السيولة وعلى الأصول 10.2% و3.9% على التوالي².

ثانيا: نظام إنتاج تويوتا، نموذج للمصنعين حول العالم

يتم تحديد الطريقة التي تصنع بها الشركة المركبات بأنواعها من خلال نظام إنتاج تويوتا (TPS) باعتبارها فلسفة تصنيع أصيلة تهدف إلى التخلص من الهدر وتحقيق أفضل كفاءة ممكنة، والذي يدعى غالبًا بالنظام "الخالي من الهدر" أو "في الوقت المناسب". ويعتمد ذلك النظام على مفهومين أساسيين³:

1- جيدوكا (Jidoka): فهو نظام أتمتة بلمسة إنسانية ووسيلة لتحديد وتصحيح أي مشكلات قد تؤدي إلى إنتاج خاطئ بشكل سريع وفعال، وهذا عن طريق اكتشاف المشكلات واتخاذ إجراءات فورية لتصحيح الأخطاء في أي مرحلة من مراحل عملية الإنتاج. ووفقا لهذا النظام، ستكتشف الآلة المشكلة تلقائياً وتتوقف بأمان حتى يمكن إجراء الفحص وأي تعديلات ضرورية لازمة عليها. كما يتم مشاركة المعلومات مع الآخرين على لوحة العرض، تدعى: "andon"، ويمكن للمشغلين متابعة العمل على الأجهزة الأخرى. فمثلا، إذا كانت هناك مشكلة في خط إنتاج معين، فإن نظام اكتشاف الأخطاء الأوتوماتيكي "Jidoka" يطلق الإنذار، مما يسمح لموظفي الخط باتخاذ الخطوات اللازمة لحلها على الفور-حتى لو كان هذا يعني مقاطعة الإنتاج مؤقتا. فمن خلال توفير إنذار مبكر على خط الإنتاج، بمجرد حدوث خطأ، يسهل النظام تحديد المشكلة ويمنع العيب من الانتقال إلى مراحل لاحقة من الإنتاج. وبهذه الطريقة، يساعد النظام في منع حدوث المشكلات مرة أخرى، مع الحفاظ على الجودة والإنتاجية العالية.

2- في الوقت المناسب (Just-in-time): هو عبارة عن نظام تحسين وتنسيق لكل مرحلة من مراحل عملية إنتاج، بحيث تنتج فقط ما هو مطلوب من خلال المرحلة التالية في التسلسل، أي صنع ما هو مطلوب فقط، وعند الحاجة فقط، في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، وهذا يعني عدم وجود هدر، جودة متسقة وتدفق إنتاج متساوٍ. ولكن ذلك يتطلب أن يتم تزويد خط الإنتاج بجميع الأجزاء الصحيحة، بالتسلسل الصحيح في اللحظة التي يبدأ فيها الإنتاج. وعند استخدام الأجزاء يتم تسليمها ييم مراحل الإنتاج في الوقت المناسب وبالكمية

المناسبة حتى لا يكون هناك انقطاع أو تباطؤ في عملية الإنتاج. ويُعد نظام كانبان "Kanban" (نظام لإدارة المخزونات وتدفق الأجزاء بين المراحل المختلفة لعملية إنتاج السيارة) أساسيًا للعملية حيث يوفر طريقة مضبوطة، وفي الوقت الفعلي لتدفق الأجزاء بين مراحل الإنتاج والحفاظ على الحد الأدنى من المخزون.

تم تطوير نظام إنتاج تويوتا TPS خلال النصف الثاني من القرن العشرين، واستفاد من سنوات عديدة من التحسين المستمر لزيادة سرعة الإنتاج وكفاءته. وأحدثت طريقة تويوتا في إنتاج السيارات، بنظائرها المتكامل لمراقبة الجودة، ثورة في صناعة السيارات، فأصبحت الشركة نموذجًا للمصنعين في جميع أنحاء العالم، وليس فقط في صناعة السيارات. فمن خلال تأسيس الإنتاج على الطلب الفعلي بدلاً من الطاقة الإنتاجية، تمكنت تويوتا من الحفاظ على المخزونات عند الحد الأدنى، سواء للأجزاء أو المنتج التام الصنع.

ولقد جعلت عملية التحسين المستمر (كايزن) التي نفذتها تويوتا من الممكن تحقيق أوقات تغيير القالب وأوقات إعادة تشكيل الماكينة أقل بكثير من تلك الخاصة بالمنافسة. كما أن إن استجابة الشركة الفورية لاتجاهات السوق الجديدة، جعلت TPS نظامًا مثاليًا في مواجهة التغيرات السريعة في التجارة المعولمة⁴.

ثالثًا: المبادئ الأربع لتويوتا "Rs 4":

تعتبر شركة تويوتا أن السيارة، على الرغم، من أنها ناقل هائل للحرية والعاطفة، إلا أن إنتاجها واستخدامها لهما تأثيرات قوية على البيئة. لذلك تضع شركة تويوتا طوال دورة حياة السيارة هدف التقليل من ذلك التأثير من خلال نهج 360 درجة لتحقيق ذلك، نطبق مبادئ "4 Rs"⁵:

1- التقليل (Réduire): للحد من تأثير الإنتاج على البيئة، اتجه تركيز جهود الشركة على تقليل الموارد المستخدمة، سواء كانت مواد أولية أو مياه أو طاقة، مما يسمح لها بتوليد نفايات أقل. تبدأ جهود تويوتا للحد من التأثير البيئي مع تصميم السيارة من خلال تنفيذ نظام التقييم البيئي للسيارة (Eco-VAS)، والذي يسمح بوضع أهداف للحد من الأثر البيئي بمجرد أن يبدأ تصميم وتطوير السيارة. إضافة إلى استعمال مواد أكثر أمانًا للبيئة (الوزن، استهلاك الوقود، الانبعاثات الملوثة، تقليل الاستخدام المواد الخام، تقليل استخدام المعادن الثقيلة (الرصاص والزئبق) والمذيبات والدهانات الضارة بالبيئة ودمج المواد البلاستيكية العضوية مع بصمة كربونية). كما يتم التركيز على تغليف منخفض ولوجستيات محسنة (شحن قطع الغيار، ترشيد وتجميع العبوات الخاصة بالسيارات... الخ)؛

2- إعادة الاستخدام (Réutiliser): تقديرا للموارد الطبيعية النادرة والشمينة، تتجه الشركة إلى أن تكون المنتجات، مهما كانت، مستدامة وذات استخدام أمثل لها (إطالة عمر المركبة والأجزاء المرتبطة بها، الترويج لإعادة استخدامها وإعادة استخدام البطاريات المهجينة، استخدام المياه مع تعزيز إعادة استخدامها)؛

3- إعادة التدوير Recycler وإعادة التقييم Revaloriser: إعادة تدوير البطاريات المهجينة والبطاريات الصناعية، لتدوم على الأقل طالما استمرت السيارة نفسها، وذلك بفضل أنظمة الإدارة الذكية التي تراقب تناسق أدائها على مر السنين. ولقد نجحت تويوتا في استعادة أكثر من 90٪ من البطاريات من خلال شبكة الوكلاء في أوروبا. بل وذهبت الشركة إلى أبعد من ذلك من خلال تنسيق الجهود لشركات متخصصة في إعادة التدوير، حيث تتعامل SNAM، في فرنسا، مع بطاريات معدن النيكل. بينما تتعامل RENEOS مع بطاريات الليثيوم. وكلاهما يستخدم أحدث التحسينات التقنية لاستعادة أكبر قدر ممكن من المواد والتأكد من عدم حدوث تلوث. خاصة وأن التوجيه الأوروبي EC / 53/2000، نص على أنه ابتداءً من 1 يناير 2015، يجب إعادة استخدام أو استرداد 95٪ من وزن السيارة، ويمكن استخدام 10٪ كحد أقصى لاستعادة الطاقة. وبالمثل، منذ تنفيذ التوجيه الأوروبي EEC/66/2006، يجب إعادة تدوير البطاريات المهجينة بنسبة 50٪ على الأقل.

رابعاً: الرؤية العالمية لتويوتا: مفهوم الشجرة " TREE CONCEPT "

ترى شركة تويوتا على أنه: "كما أن الأشجار قوية بشكل طبيعي، مفيدة وطويلة الأمد، تستمر في النمو لمئات السنين؛ كذلك مبادئ الشركة وقيمها، مثل جذور الأشجار، لأن كل ما تقوم به الشركة متجذر في معتقداتها وقيمها. وعليه، تدعم الجذور الواسعة والأمنة جذع الشجرة العظيم أي قوة واستقرار الشركة. كما تؤدي الفروع إلى اثني عشرة ثماراً لرؤية تويوتا، حيث تدعم الشجرة كل شيء كاستعارة عن كيفية التكاتف معاً لتحقيق النجاح. كما تزهر تلك الشجرة في مكان مليء بالناس أي عملاء تويوتا حول العالم.⁶

شكل رقم: 01 شجرة المبادئ لشركة تويوتا



Source: Toyota Global Vision, op.cit.

- يتضح من خلال الشكل 01 أن الجذور تتمثل في 05 ركائز أساسية، وهي: القيم (Values)، طريقة عمل تويوتا (Toyota Way)، التوقعات (Precepts)، المبادئ (Principles) وفلسفة تويوتا (Philosophy). بينما تتمثل الفروع في المبادئ التالية:
- احترام الكوكب: في كل ما تقوم به، وتحقيق وتعزيز الأنظمة والحلول الصديقة للبيئة؛
 - الالتزام بالجودة: الالتزام بمعايير الاعتمادية والموثوقية ورضا العملاء؛
 - أهداف صعبة: تحقيق الأهداف والعمل معا على تحقيقها؛
 - هناك دائما طريقة أفضل: ترسخ الشركة روح الكايزن لتصل إلى أعلى الطموحات، وتتحدى المشاكل لإيجاد طريقة أفضل في كل ما تقوم به يوميا؛
 - تجاوز التوقعات: استباق وتوقع احتياجات من تخدمهم الشركة، وتقديمها بطريقة أفضل وأكثر فعالية؛
 - يكافأ بابتسامة: من الأفضل التعبير عن رضا العملاء بابتسامة، حيث يعزز سلوك الامتنان والتقدير في كل ما تقوم به الشركة؛
 - إشراك المواهب وشغف الناس: تركز قوة الشركة على تنوع أعضائها، فرقتها وشركائها ومهاراتهم، مما يساعد في إزالة العوائق بطريقة خلاقة، توليد أفكار جديدة وإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل؛

- قيادة الطريق: تعتمد الشركة على سياسة واضحة في مجال اغتنام الفرص والاستثمار في المستقبل؛
- مستقبل النقل: تسعى الشركة لتطويل أساليب وأشكال جديدة من وسائل النقل، وابتكار طرق جديدة لربط التكنولوجيا بالناس؛
- أسلم الطرق وأكثرها مسؤولية في نقل الناس: تعتبر السلامة على رأس الأولويات، والأكثر أهمية لموظفينا وعملائنا على حد سواء؛
- ابتكار مستمر: هدف الشركة: "سيارات أفضل دائماً"، بالابتكار باستمرار، وتقديم تكنولوجيا جديدة تبقئها في الصدارة على منافسينا؛

— إثراء الحياة حول العالم: من خلال خلق فرص عمل وتطوير الناس والمساهمة الإيجابية في المجتمع.

المحور الثاني: مدونة قواعد السلوك لشركة تويوتا

بعد أن تم تقديم شركة تويوتا وأهم مبادئ وركائز عملها، ولو باختصار، خصص هذا المحور للتفصيل في مدونة قواعد السلوك في الشركة، باعتبارها تحتوي على السلوك الأخلاقي الذي تسعى إلى ترسيخه لدى عملاءها الداخليين والخارجيين على حد سواء. بل وفي تعاملاتها مع كل الأطراف ذات المصلحة مع الشركة.

أولاً: المبادئ التوجيهية لأداء العمل

تم وضع تلك المبادئ لأول مرة عند تأسيس الشركة في 1937، ونقحت في 1992، وتم تحديثها ومراجعتها في 1997. وتشكل صميم الفلسفة الإدارية للشركة، بغرض مساعدتها في تحقيق التنمية المستدامة والحفاظ عليها من خلال الاحترام، الثقة والمسؤولية في علاقاتها مع الناس والثقافات والأمم والبيئة⁷. وتشكل من 07 مبادئ أساسية وهي⁸:

- احترام لغة وروح القانون لكل مجتمع والاضطلاع بأنشطة مؤسسية منفتحة وعادلة، لتكون شركة مواطنة صالحة في العالم؛
- احترام ثقافة وعادات كل مجتمع، والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال أنشطتها؛
- تكريس الأعمال والمجهودات لتوفير منتجات نظيفة وآمنة، ولتحسين نوعية الحياة في كل مكان من خلال جميع أنشطتها؛
- ابتكار تكنولوجيات متقدمة وتطويرها، وتقديم منتجات وخدمات متميزة، تلبي احتياجات العملاء في جميع أنحاء العالم؛
- تعزيز ثقافة الشركة التي تحفز الإبداع الفردي وتدعم قيمة العمل الجماعي، مع تكريم الثقة والاحترام المتبادلين بين العمال والإدارة؛
- متابعة النمو في انسجام مع المجتمع العالمي من خلال الإدارة المبتكرة؛
- العمل مع شركاء الأعمال في مجالات البحث والابتكار لتحقيق نمو مستقر على المدى الطويل وتبادل المنافع المشتركة، مع الحفاظ على انفتاح الشركة على شركات جديدة.

تعتمد تلك المبادئ بدورها على مجموعة من القواعد، والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم: 01 قواعد تويوتا لتحقيق المبادئ السبعة

رقم القاعدة	نص القاعدة
القاعدة 01	كن دائماً وفيها لواجباتك، وبالتالي ساهم في الشركة والصالح العام.
القاعدة 02	كن دائماً مجتهداً ومبتكراً، وركز جهودك للبقاء في الظليعة.
القاعدة 03	كن عملياً دائماً وتجنب العبث والعشوائية.
القاعدة 04	نسعى دائماً لبناء جو منزلي في العمل يكون دافئاً وودوداً.
القاعدة 05	احترم دائماً الأمور الروحية، وتذكر أن تكون ممتناً في جميع الأوقات.

Source: Guiding Principles at Toyota, Company Information Vision & Philosophy, op.cit.

يبين الجدول رقم 01 أن الشركة تعتمد في فلسفتها على 05 قواعد للسلوك أو التصرف داخلها لتعزيب وتوجيه العاملين نحو تلك المبادئ السبعة أعلاه؛ وبما يسمح لتويوتا بتحقيق أهدافها المشتركة مع العاملين، العملاء، الأطراف ذات المصلحة والمجتمع ككل.

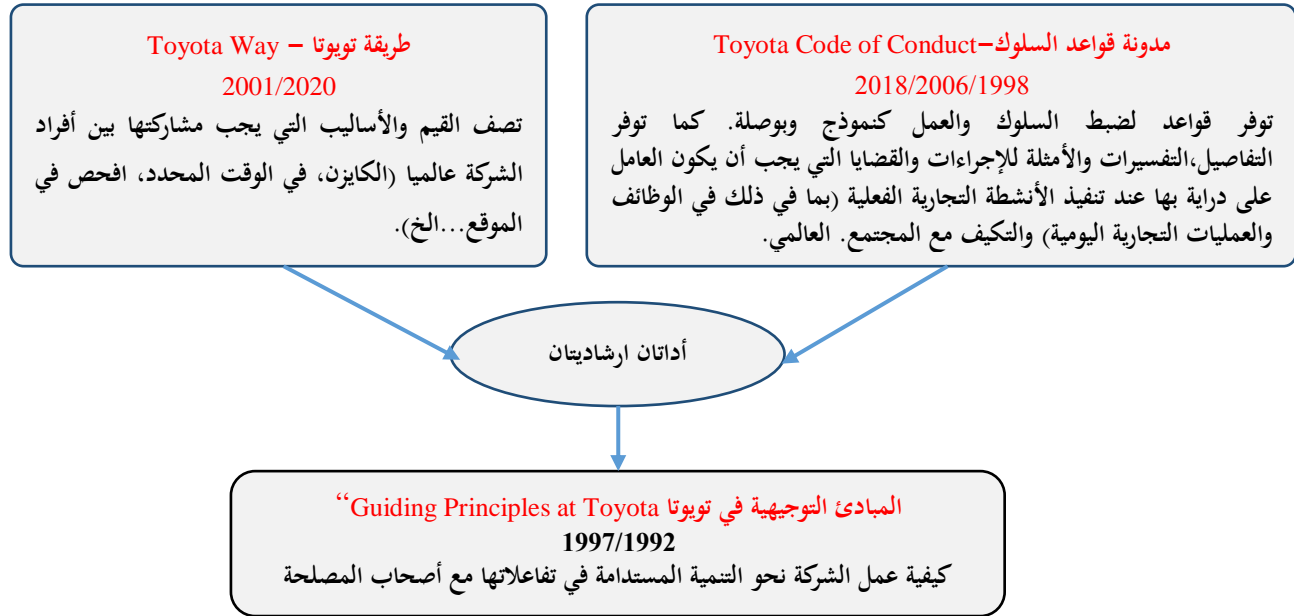
ثانياً: تعريف مدونة قواعد السلوك

تعكس المبادئ التوجيهية في الشركة كيفية عملها نحو تحقيق التنمية المستدامة في تفاعلاتها مع أصحاب المصلحة، بطريقة تزيد من مساهمة الشركة في المجتمع. بينما تعمل "طريقة تويوتا" (الصادرة سنة 2001 والمعدلة سنة 2020)، والتي تتضمن القيم والأساليب التي يجب مشاركتها بين موظفي الشركة عالمياً؛ و"مدونة قواعد سلوك" (التي صدرت في 1998، وتم تنقيحها في 2006 و2018)، والتي تحتوي على الإجراءات والقضايا التي يجب أن يكون الموظفين على دراية بها عند تنفيذ الأنشطة التجارية الفعلية لها؛ كأداتين إرشاديتين مهمتين عند تنفيذ العمليات التجارية اليومية لتحقيق "المبادئ التوجيهية". ويمكن تبيان تلك العلاقة من خلال الشكل 02.

تؤمن تويوتا أن الالتزام بهذا المبدأ هو الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية للشركة وضمن الامتثال. لذلك تم إصدار "مدونة قواعد السلوك لموظفي تويوتا" لأول مرة في 1998، ومراجعتها في 2006 و2018، من أجل إيصال النهج الأساسي الضروري لإلهام الثقة المستمرة في الشركة، ومن أجل احترام وتطبيق القوانين والمحافظة على مصداقيتها ونزاهتها.

تحدد مدونة قواعد السلوك الخاصة للشركة الإطار الذهني الأساسي الذي يجب على جميع أعضاء الشركة اعتماده، وتعرض إرشادات محددة للمبادئ التوجيهية لتنفيذ المسؤوليات الاجتماعية، أين يتم توزيع كتيب خاص بها على جميع موظفيها في العالم. كما تعقد تويوتا اجتماعات الاستدامة للإبلاغ عن توقعات أصحاب المصلحة لديها ومناقشتها والاستجابة لمختلف القضايا الاجتماعية، بما في ذلك الامتثال لها قانونياً.

شكل رقم: 02 أساس بناء مدونة قواعد السلوك



المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من مدونة قواعد السلوك لشركة تويوتا 2018.

لقد تطورت مدونة قواعد السلوك لشركة تويوتا بحيث لن نذكرها كلها، بل نكتفي بأهم محطات تطورها، وبإعطاء مدونة السلوك للشركة في منطقة نشاط مهمة، هي: المنطقة الأوروبية، وفقا للجدول التالي:

جدول رقم: 02 تطور مدونة قواعد السلوك لتويوتا

مدونة السلوك	المحتوى
تعديل 2020	<p>– العمل لأجل الآخرين: من زبائن ومساهمين وأصحاب مصلحة... الخ؛</p> <p>– العمل بنزاهة: والأخذ بالاعتبار أن سلوكيات الشركة تؤثر على الآخرين وأن تحقيق الأهداف يجب أن يتم بنزاهة وشرف؛</p> <p>– قيادة الفضول والشغف: الاهتمام الشخصي بكل شيء وطرح الإشكالات وحلها حول كل المواضيع والالتزام بالأفكار الجديدة والمبتكرة؛</p> <p>– المراقبة والتدقيق: التمييز بين الإنسان والآلة وردود أفعاله، حيث نعالج المعطيات وفقا للحس الإنساني والشخصي. واكتشاف المشاكل وحلها وفقا لمبدأ " اذهب وافحص بالواقع؛</p> <p>– كن أفضل وأفضل: اليوم وفي كل يوم تطور مهارتنا لأجل استكشاف حاجات عملائنا؛</p> <p>– الاستمرار في التحسين المستمر: تؤمن الشركة بإمكانية وقابلية الأفراد على التغيير للأفضل، فكل تحسين مثنى ومشجع سواء كان كبيرا أو صغيرا، وباستخدام منهجية "الكايزن"؛</p> <p>– خلق إمكانات النمو: التركيز على الضروريات وتجنب الهدر والضياع في الموارد بعناية عن طريق استكشاف المستقبل بالأفكار المبتكرة؛</p> <p>– الترحيب بالمنافسة النزيفة: نرحب بالمنافسة الشرعية حيث تدفع الشركة للتطور وتقديم خدمات أفضل للعملاء والاحتفاء وخلق قيمة جديدة وتجربة أفضل؛</p> <p>– إظهار الاحترام للأفراد: فلا يمكن اجبار العامل على العمل، ولا تحميله مسؤولية العمل لوحده، فعملنا متجانس كفريق ككل باحترام كل شخص وخلق الجو المناسب للترحاب به، توفير الأمن له والاستماع له. كما أن الكل يمكنه المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة؛</p> <p>– تقدير وشكر الافراد: تبني الشركة وجودها من عملائها، أعضائها، شركائها، أصحاب المصلحة مساهميا، مجتمعاتها المحلية. وأقل تقدير لهم هو شكرهم وتقديرهم.</p>
تعديل 2018	<p>الفصل الأول: الشركة ونحن (الموظفين والزبائن)</p> <p>– خلق بيئة عمل متناغمة وحيوية والتصرف بنزاهة، وبما يتماشى مع الأعراف الاجتماعية السليمة؛</p> <p>الفصل الثاني: أنشطة الشركة</p> <p>– الامتثال للقوانين واللوائح – مع مراعاة المعايير الاجتماعية السليمة –؛</p> <p>– استخدام وإدارة الأصول والمسائل السرية – ضمان صيانة الأصول وإدارة السرية –؛</p> <p>– التداول من الداخل – العامل كمستثمر يتمتع بحس سليم –؛</p> <p>– أنشطة تعزيز السلامة – تعزيز سلامة المركبات –؛</p> <p>– أنشطة الحفاظ على البيئة – بناء مركبات صديقة للبيئة وللناس –؛</p> <p>– أنشطة البحث والتطوير – تطوير المركبات من وجهة نظر عملائنا –؛</p> <p>– أنشطة المشتريات – المعاملات المعقولة والصادقة –؛</p> <p>– أنشطة الإنتاج والتوزيع – بناء المركبات التي تكسب ثقة العملاء وإيمانهم –؛</p> <p>– أنشطة المبيعات – كسب ثقة العملاء والتجار –؛</p> <p>– الأنشطة التجارية الخارجية – لتصبح شركة عالمية موثوق بها في جميع أنحاء العالم –؛</p> <p>– أنشطة تعزيز الربحية – بناء أساس ربح أقوى –؛</p> <p>الفصل الثالث: نحن والمجتمع</p>

<ul style="list-style-type: none"> - أنشطة الاتصال المؤسسي - إيصال الحقائق بطريقة دقيقة وفي الوقت المناسب - الانفتاح والنزاهة -؛ - العمل الخيري والعلاقات المجتمعية - أن تصبح شركة مواطنة موثوق بها من قبل المجتمع الدولي -؛ - علاقات المساهمين - احترام منفعة المساهمين -؛ - العلاقات الحكومية؛ - الأنشطة السياسية والدينية؛ - مشاركة معتدلة - الحفاظ على علاقات سليمة وشفافة -؛ - أنشطة تعليم السلامة المرورية - تحسين الوعي بالسلامة المرورية للمجتمع ككل -؛ - أنشطة منع الكوارث ومنع الجريمة - خلق مجتمع آمن -. 	
الفصل الأول: الشركة ونحن (الموظفين والزبائن)	
<ul style="list-style-type: none"> - خلق بيئة عمل متناغمة وحيوية والتصرف بنزاهة، وبما يتماشى مع الأعراف الاجتماعية السليمة؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - الفصل الثاني: أنشطة الشركة - الامتثال للقوانين واللوائح؛ - استخدام وإدارة الأصول والمسائل السرية؛ - التداول من الداخل؛ - السلامة؛ - الحفاظ على البيئة؛ - البحث والتطوير؛ - المشتريات؛ - التصنيع والتوزيع؛ - المبيعات؛ - الأعمال الخارجية؛ - تعزيز الربحية؛

إصدار 2006

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير مدونات قواعد السلوك لشركة تويوتا، 2006، 2018، 2020

مقارنةً بوقت إصدار مدونة قواعد السلوك لموظفي تويوتا لأول مرة في عام 1998، زاد تواجد الشركة في المجتمع بشكل كبير، كما تم وضع قوانين ولوائح جديدة، مثل حماية البيانات الشخصية. مع وضع هذه الخلفية في الاعتبار، قامت الشركة بمراجعة وإنشاء "مدونة قواعد سلوك" من أجل إيصال النهج الأساسي الضروري لإلهام الثقة المستمرة، ومن أجل احترام والامتثال للقوانين والمحافظة سمعة على الشركة. ففي عصر المنافسة العالمية والتجارة، بلا حدود والتنوع، ترغب الشركة في إدارة الأعمال بطريقة منفتحة وعادلة، وأن تصبح الشركة الأكثر قيمة واحترامًا وموثوقية في العالم من قبل عملائها ومجتمعها. ويتطلب تحقيق هذا الهدف أن يكون كل موظف على دراية باحترام تويوتا للسمعة والمكانة في المجتمع، والامتنان للعملاء والمجتمع، والاحترام اللازم للقوانين واللوائح. لذلك، يجب أن يتصرف كل موظف بثبات راسخ وبطريقة شاملة، ووفقًا للحس السليم والحكم الصالح.

ثالثًا: المستهدفون من مدونة قواعد السلوك

تستهدف تلك المدونة كل موظفي شركة تويوتا حول العالم، بحيث عليهم قراءتها واستيعابها وتطبيقها، مهما كان منصبهم في الشركة من المدراء التنفيذيين، وحتى العمال التنفيذيين. فهم مطالبون بتنفيذ تلك المدونة وضمان تطبيقها في أعمالهم بصفة دائمة ومستمرة وفقا

لإرشاداتها وتوقعاتها. كما أن تلك المدونة عادة ما يتم تنفيذها في سياسات الشركة وفروعها عبر العالم ككل. إضافة أن مفهوم الموظف يشمل كذلك الموظفين المؤقتين للشركة، كالمستشارين والخبراء الذين يتعاملون مع الشركة وفروعها عبر العالم. لذلك تلزم الشركة الموظفين على التأكد أن أفعالهم تتماشى مع متطلبات الشركة ومدونتها. وفي حالة وجود أي شكوك حول معنى أو آثار أي جزء من المدونة، يمكن للموظف الرجوع لمسؤوله المباشر أو مكتب المساعدة التابع للشركة، والذي يوجد في كل فروعها. ولذلك فإن الإدارة العليا لكل فرع لتويوتا مسؤولة عن تعزيز ثقافة الشركة، وتنفيذ السياسات التي تعزز الامتثال لمدونة قواعد سلوك، حيث يتم إطلاع جميع الموظفين على استخدام المدونة، وتشجيعهم على طلب المساعدة عند الشك بشأن أفضل مسار للعمل في موقف معين. إضافة إلى اتخاذ التدابير المناسبة لمنع أي انتهاك لها⁹. وتعتبر تويوتا أي انتهاك لمدونة قواعد السلوك مسألة خطيرة؛ لذلك يجب على الجميع الامتناع عن¹⁰:

- انتهاك مدونة قواعد السلوك؛
 - تشجيع الآخرين أو مساعدتهم على انتهاك مدونة قواعد السلوك؛
 - مشاهدة الآخرين ينتهكون مدونة قواعد السلوك دون اتخاذ أي إجراء؛
 - عدم الإبلاغ عن مخالفة جسيمة إذا علموا بها؛
 - الانتقام من أي موظف أبلغ عن انتهاك مدونة قواعد السلوك بحسن نية.
- وللتأكد من عدم ارتكاب تلك المخالفات، يتم إجراء مراقبة دورية ومنتظمة لمدى تطبيق مدونة قواعد السلوك في كل فروع الشركة ومراجعة بنودها وفقا للمتطلبات البيئية الداخلية والخارجية للشركة، وتضمين الدروس المستفادة في سعيها لتحقيق التميز. لذلك يتعين على كل فرع للشركة تقديم تقرير، عن التقدم الذي أحرزته في تنفيذ مدونة قواعد سلوك والامتثال لها، إلى "لجنة المسؤولية الاجتماعية للشركات التابعة لتويوتا".

رابعا: مدونة قواعد سلوك من خلال سياسة الاستدامة للشركة

تهدف شركة تويوتا والشركات التابعة لها إلى خلق مجتمع مزدهر من خلال أنشطتها، على أساس مبادئها التوجيهية. لذلك قامت تويوتا، في 2020 بتجميع "فلسفة تويوتا"، وحددت مهمة "تحقيق السعادة للجميع"، بأن تصبح أفضل شركة محبوبة وموثوقة من قبل الناس، وتساهم في التنمية المستدامة للمجتمع والكوكب من خلال تعزيز الاستدامة، بناءً على مجموعة من سياسات الاستدامة¹¹؛ ويمكن توضيح تلك السياسات من خلال ما يلي:

1- ميثاق الأرض: ويرتبط ذلك بمجموعة من المبادئ، وهي:

- المساهمة في رفاه وازدهار مجتمع القرن 21 من خلال المزامنة بين النمو والبيئة واستهداف صفر انبعاثات في جميع مجالات العمل الخاصة بالشركة؛
- تطوير التكنولوجيا البيئية عن طريق إقامة ونشر التكنولوجيا الخضراء للسماح للبيئة بالتطور جنبا إلى جنب مع الاقتصاد؛
- القيام بالأنشطة التطوعية حاضرا ومستقبلا بالتوافق مع الجوانب القانونية والجوانب البيئية على كل المستويات (عالميا، جهويا، وطنيا، إقليميا)؛
- العمل بمشاركة المجتمع عن طريق إقامة علاقات تعاونية قوية مع كل الأطراف ذات العلاقة بالجوانب البيئية، بما فيها الحكومات والسلطات المحلية، وفروع الشركة والصناعات المرتبطة بها¹².

2- سياسة حقوق الإنسان: تحترم الشركة "مبادئ الأمم المتحدة التوجيهية بشأن الأعمال وحقوق الإنسان (UNGP)"، وتشجع الأنشطة المتعلقة بحقوق الإنسان والسعي وراء "إنتاج السعادة للجميع"، حيث يتم دعم صناعة السيارات من قبل العديد من الأطراف، بما في ذلك المجتمعات المحلية، الموردين، شركاء العمل، تجار وعملاء... إلخ. لذلك تلتزم تويوتا بحماية وتحسين حقوق الإنسان لموظفيها وعمالها وجميع الأشخاص المشاركين في أنشطة أعمالها. هذه السياسة هي أعلى مستوى من السياسات المتعلقة بحقوق الإنسان، ويجب الالتزام بها من قبل جميع المدراء التنفيذيين والموظفين في الشركة وفروعها، من خلال: عمليات التعليم والتدريب، تشجيع شركاء الأعمال على تطبيقها، إدماجها ضمن العمليات الضرورية لكل وظيفة وإضفاء الطابع المؤسسي عليها. كما يتم مراجعتها ومراقبتها باستمرار وقياس مدى الالتزام بها وتعديلها وفقا لمبدأ التشاور مع الأطراف أصحاب المصلحة. ويتم ذلك من خلال الالتزام، بما يلي: منع العمل الجبري للعمالة الوافدة، حيث يعد العمل الجبري ذلك النوع من العمل الذي يتم انتزاعه غالبًا بوسائل عنيفة وخطيرة أو عن طريق الإيقاع بالديون أو أي شكل آخر من أشكال العبودية الحديثة، بما في ذلك الإتجار بالبشر. كما تمنع الشركة عمالة الأطفال، التي تحرمهم من الطفولة ومن الوصول إلى التعليم وتحد من نموهم. كما تحارب الشركة التمييز حيث لا تتسامح الشركة مع أي شكل من أشكال التمييز، في الجنس أو العمر أو الجنسية أو العرق أو العقيدة أو الدين أو التوجه الجنسي أو الهوية الجنسية أو الإعاقة أو الحالة الاجتماعية، بهدف إنشاء مكان عمل شامل أين يمكن للموظفين ذوي المهارات إظهار قدراتهم على أكمل وجه، وبالتالي تحقيق الذات. إضافة إلى محاربة التحرش، إذ لا تتغاضى الشركة عن المضايقات التي تشمل، من بين أمور أخرى، التحرش الجنسي والتحرش بالسلطة (إساءة استخدام السلطة)، وضغط الأقران، ولا أي شكل من أشكال المضايقات التي تقلل من كرامة الفرد¹³.

3- السياسة الضريبية: كانت الفلسفة التأسيسية لشركة تويوتا هي المساهمة في الاقتصاد الياباني من خلال إثراء حياة الناس من خلال صناعة السيارات، خلق فرص العمل، وإثراء الاقتصاد المحلي من خلال دفع الضرائب كشركة محلية متجذرة. لذلك تسعى الشركة إلى تحقيق نتائج مستدامة من خلال نظام إنتاجها المتميز وخفض التكاليف، وتلتزم بمسؤوليتها في دفع الضرائب، باعتبارها شكلا أساسيا للمساهمة الاجتماعية في المجتمعات التي تجري فيها عملياتها. وتتمثل التزامات تويوتا في هذا الجانب في الجوانب التالية¹⁴: الامتثال لمبادئ الضرائب من خلال الالتزام بالقوانين واللوائح المحلية المعمول بها، بالإضافة إلى المعايير الضريبية الدولية ذات الصلة؛ والحكومة للمسائل الضريبية من خلال إجراءات المراجعة الداخلية، والحصول على موافقة إدارة الضرائب المركزية والكيانات المحلية والمجالس التنفيذية عند الاقتضاء، بما يتوافق مع إطار عمل إدارة المخاطر لديها. إضافة إلى تطوير على علاقات جيدة مع السلطات الضريبية من خلال الانفتاح البناء والشفافية القائمة على النزاهة والثقة والاحترام المتبادلين، ومنع ازدواج الضريبي والقضاء عليه.

4- إرشادات استدامة الموردين: أي التزام الشركة بتحسين جودة الحياة من خلال المنتجات والخدمات التي تقدمها بمشاركة مورديها. لذلك، تسعى تويوتا إلى المساهمة في تحقيق مجتمع مستدام من خلال الفلسفة والأنشطة التالية مع الموردين: مشاركة فلسفة الإدارة الأساسية مع المورد من خلال التوقع أن يحترم خمس مبادئ في تعامله مع الشركة: الأمان، الجودة، التسليم والإنتاج، التكلفة والتكنولوجيا. كما تتوقع تويوتا من الموردين تعميق وتوسيع مبادرات الاستدامة مع شركاء الأعمال، من خلال تطوير ونشر سياسات وإرشادات الاستدامة التي تتضمن العناصر التالية: الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها في كل بلد ومنطقة، وضع وتنفيذ سياسات لضمان الامتثال القانوني بما في ذلك مدونة قواعد السلوك؛ إدارة وحماية المعلومات السرية للشركة، مثل الأسرار التجارية واستخدام المعلومات؛ والمراقبة المستمرة وحماية جميع الملكية الفكرية للشركة ضد أي انتهاك من قبل الآخرين؛ والامتثال لقوانين المنافسة؛ والامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بضوابط التصدير، والامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها بشأن التبرعات أو المساهمات السياسية والسعي لبناء علاقات شفافة وعادلة مع الأحزاب السياسية

أو الهيئات الإدارية. إضافة لذلك، يتوقع من المورد عدم المشاركة في تقاسم أو تلقي هدايا أو ترفيه أو أموال مع العملاء والموردين وشركاء العمل الآخرين من أجل الحصول على مصلحة غير عادلة أو غير مشروعة أو الحفاظ عليها. كما يتوقع ألا يجري المورد معاملات غير رسمية أو وهمية أو مزيفة أو أي أعمال أخرى مماثلة يمكن فهمها على هذا النحو. كما على المورد إعداد الدفاتر والسجلات والحسابات والاحتفاظ بها بتفاصيل معقولة، تعكس بدقة وعدالة المعاملات والتصرف في الأصول. إضافة إلى الحفاظ على حقوق الإنسان في مجالات التحرش، عمل الأطفال العمالة المهاجرة، والحفاظ على البيئة¹⁵.

5- إرشادات مكافحة الرشوة: يجب أن يلتزم موظفي الشركة وفروعها وشركاء العمل بمبدأ "تحریم الرشوة"، كما تنص عليه قوانين ولوائح العديد من البلدان والمناطق التي تنشط بها الشركة. ويتم تحذير شريك العمل على وجه الخصوص من عدم التورط في الرشوة من الدرجة الثالثة، مثل المستشارين أو الوسطاء، بحجة الهدايا والترفيه والإعجاب. ويشم لذلك المبدأ على مجموعة من الإرشادات، هي¹⁶:

— **حظر الرشوة (موظف عام):** يجب ألا تسعى شركة تويوتا، في سبيل تحقيق أي أرباح، اللجوء إلى الرشوة. كما يجب ألا يعرض شريك العمل أو يعد أو يعطي، بشكل مباشر أو من خلال طرف ثالث، بغض النظر عما إذا كان في الداخل أو في الخارج، لغرض الحصول على عمل أو الاحتفاظ به أو ميزة في إدارة الأعمال لشركة تويوتا، أو أي أموال أو أي ميزة مالية أخرى أو أي شيء ذي قيمة لموظف عمومي، موظف في مؤسسة عامة، أو أي شخص مماثل له، بهدف التأثير على أي عمل يقوم به هذا الموظف العمومي، بصفته الرسمية، أو الإذن بأي من الأعمال المذكورة أعلاه.

— **حظر الرشوة (الأشخاص بخلاف الموظفين العموميين):** يجب ألا تسعى شركة تويوتا لتحقيق أي أرباح قد تتطلب اللجوء إلى وسائل غير مناسبة، بما في ذلك أعمال الرشوة. ولا يجوز لشريك العمل عرض الأموال أو الوعد بها أو منحها، وما إلى ذلك لطرف ثالث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وبغض النظر عما إذا كان في الداخل أو الخارج، لغرض الحصول على عمل أو الاحتفاظ به أو ميزة في إدارة الأعمال في الشركة: كالتالي في حث الطرف الثالث على أداء وظيفة أو نشاط ذي صلة بشكل غير صحيح؛ أو مكافأة هذا الطرف الثالث على الأداء غير السليم لمثل هذه الوظيفة أو النشاط؛ أو العلم أو الاعتقاد بأن قبول الأموال وما إلى ذلك من قبل هذا الطرف الثالث سيشكل في حد ذاته أداء غير لائق لوظيفة أو نشاط ذي صلة.

— **تحریم الرشوة:** لا يجوز لشريك العمل، أثناء العمل لصالح تويوتا أو فروعها، أن يطلب أو يوافق على تلقي أو قبول الأموال، وما إلى ذلك، بغض النظر عما إذا كان في الداخل أو في الخارج، فيما يتعلق بأي أداء غير لائق لوظيفة ذات صلة أو نشاط لأي طرف ثالث.

— **حظر المحاسبة الاحتياطية:** لا يجوز لشريك العمل، أثناء العمل لصالح تويوتا أو فروعها، إجراء معاملات غير رسمية أو وهمية أو مزيفة بأي شكل من الأشكال أو أي أعمال أخرى مماثلة، يمكن أن يساء تفسيرها على هذا النحو. ويجب أن يقوم بإعداد والاحتفاظ بالسجلات والحسابات المناسبة والدقيقة المطلوبة قانونياً (أوراق دفتر الأستاذ ودفاتر الأستاذ... الخ)، والتي تعكس، بدقة وبشكل عادل المعاملات والتصرف في الأصول. بالإضافة إلى ذلك، يجب وضع نظام للرقابة المحاسبية الداخلية لضمان الحفاظ على ما ورد أعلاه.

— **التوعية والاجتهاد في منع الرشوة والتعاون مع التحقيقات:** يُطلب من شريك العمل والمدراء والموظفين زيادة الوعي والاجتهاد بتطبيق القوانين وأنظمة مكافحة الرشوة المعمول بها، عن طريق الندوات و/أو البرامج التدريبية. بالإضافة إلى ذلك، يُطلب من شريك العمل أيضاً، حسب الضرورة والمناسبة، زيادة الوعي والاجتهاد فيما يتعلق بالمخاطر والالتزامات بين الشركاء التجاريين الخاصين بشريك العمل. كما يُطلب من شريك العمل إصدار تعليمات إلى مديره وموظفيه والإبلاغ على الفور مع القسم (أو الشخص) المسؤول عن الامتثال لدى شريك العمل، متى كان لديهم أي شكوك أو مخاوف بشأن الرشوة أو المحاسبة الاحتياطية، أو كانوا غير قادرين على التصرف والمضي قدماً بثقة، أو عندما يكونون متورطين أو قد يكونون متورطين في أي أعمال رشوة أو محاسبة احتياطية. كما يُطلب من الشريك التجاري أن

يقدم، عند طلب تويوتا، أي معلومات ومواد ذات صلة لتمكين الشركة من التحقق من امتثال شريك العمل للقواعد القانونية في المجال. وفي حالة تورط شريك العمل في أي رشوة فعلية أو مشتبه بها أو محاسبة احتيالية، يُطلب منه التعاون الكامل مع أي تحقيقات تجريها الشركة أو السلطات المختصة.

6- سياسة الخصوصية وسرية المعلومات: تعتبر الشركة حماية الخصوصية ومعلومات التعريف الشخصية مسألة ذات أهمية قصوى، بما فيها الخاصة بموقع الويب "global Toyota"، بحيث تم وضع سياسة خاصة فيما يتعلق بمعلومات التعريف الشخصية للمتعاملين مع الشركة، ومساعدتهم على فهم كيفية جمع المعلومات الشخصية واستخدامها وتخزينها، لتتمكن من تزويد العميل بمعلومات حول المنتجات والخدمات. وتشمل تلك السياسة:¹⁷

– الحفاظ على أمن معلومات التعريف الشخصية للعملاء، والتي تتضمن الاسم، العنوان، تاريخ الميلاد، الجنس، رقم الهاتف والبريد الإلكتروني... الخ؛

– إدارة عناوين IP وملفات تعريف الارتباط الخاصة بجهاز الكمبيوتر للعميل، المتصل بالإنترنت، وهذا لضمان الإدارة والتشغيل المناسب والأمن لخدمات موقع الويب للشركة؛

– منع الوصول غير المصرح به لعناوين IP أو معلومات التعريف الشخصية للعملاء؛

– الحفاظ على سرية هوية المستخدمين أو منع الكشف عنها. ومع ذلك، عندما ترى الشركة أنه من الضروري حماية هذا موقع الشركة أو مستخدميها، يجوز لها تنفيذ تدابير باستخدام عناوين IP لتحديد هوية الأفراد؛

– تستخدم تويوتا ملفات تعريف الارتباط وتقنيات إشارات الويب لتتبع المسار الذي يتبعه المستخدمون للوصول إلى موقع ويب الشركة، وتسجيل أنشطة المستخدمين على موقع الويب بغرض عمليات تقييم تصميم الموقع وتحسينه؛

– تستخدم تويوتا تقنية SSL (طبقة مآخذ التوصيل الآمنة) كوظيفة أمان متوافقة مع معايير الصناعة، حيث تقوم بتشفير المعلومات ونقلها عبر الإنترنت) لضمان الحفاظ على أمان معلومات التعريف الشخصية وتشفيرها خلال إرسالها واستقبالها؛

– لا تستخدم تويوتا معلومات التعريف الشخصية التي تسجلها من خلال صفحات موقع الويب الشركة لأي أغراض أخرى غير تلك المذكورة في الصفحات المعنية؛

– في بعض الحالات، بناءً على نوع الخدمة التي يطلبها العميل من خلال موقع الويب، تقوم الشركة بإخطار أطراف ثالثة بمعلومات التعريف الشخصية في حدود معينة. وفي كل مرة عند التقدم بطلب لاستخدام هذه الخدمات، تُخطر الشركة بأنه سيتم توفير معلومات التعريف الشخصية الخاصة به إلى أطراف ثالثة وتطلب إذنه لذلك. (على سبيل المثال، إذا اختار العميل تاجر سيارات معين عند طلب كتالوج، فستقدم الشركة هذه المعلومات إلى تاجر السيارات. كما ستوفر الشركة هذه المعلومات للبحث عن فروع ما للشركة. علاوة على ذلك، ستقوم بإخطار شركات النقل بالمعلومات، مثل: اسمه وعنوانه حتى تتمكن من إرسال الكتالوج له. وبخلاف الحالات المذكورة أعلاه، لن تكشف الشركة عن معلومات التعريف الشخصية الخاصة بالعميل لأطراف ثالثة دون موافقته المسبقة؛

– ومع ذلك، قد تكشف الشركة عن هوية العميل الشخصية دون موافقته، عندما ترى أنها ضرورية في حالات الطوارئ لحماية الأرواح البشرية أو حقوق الإنسان، وعند التعاون مع الطلبات المستندة إلى القوانين واللوائح من الهيئات العامة، مثل: المؤسسات القضائية أو قوات الشرطة، أو عند التصرف وفقاً للقوانين والأنظمة الأخرى؛

— تطبق تويوتا ممارسات صارمة لإدارة البيانات لضمان عدم فقدان أو إتلاف معلومات التعريف الشخصية التي يقدمها العميل عبر موقع الشركة. كما تتخذ إجراءات صارمة لأمن البيانات والمعلومات، حيث يتم تخزينها بطريقة لا يمكن الوصول إليها إلا من قبل مديري موقع الويب. وتضمن تويوتا عدم تسريب هذه المعلومات إلى أطراف ثالثة أو العبث بها من قبل أطراف خارجية.

خامسا: مدونة قواعد السلوك في مصنع تويوتا إنجلترا (TMUK Code of Conduct)

يقول Richard Kenworthy المدير التنفيذي لمصنع تويوتا للسيارات في إنجلترا، في فيفري 2022، أن مدونة قواعد السلوك، تعني للفرع: " أن تلتزم تويوتا بممارسة الأعمال التجارية بطريقة منفتحة وعادلة، بهدف أن تصبح الشركة المصنعة للسيارات الأكثر احتراماً وموثوقية في العالم. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، يجب على الجميع أن يضع في اعتباره أنه ممثلاً لشركة تويوتا، وأن عليه أن يتصرف وفقاً للمعايير المجتمعية المقبولة في سياق أداء العمل. هذا يعني أننا يجب أن نكون صادقين وموثوقين ودقيقين في سلوكنا، وأنها يجب أن نمارس الحكم الجيد في صنع القرار"¹⁸.

نفذت تويوتا في جميع أنحاء العالم مدونة قواعد السلوك لتوحيد ممارسات الأعمال، ويمكن العثور على العديد من جوانب مدونة السلوك بالفعل في الاتفاقية المبرمة بين Toyota Motor Manufacturing (UK) Limited and Unite، وكتيب الكرامة في العمل The Dignity at Work booklet. وتنطبق مدونة قواعد السلوك هذه على جميع أعضاء المصنع من الموظفين المؤقتين، الموردين، المقاولين والاستشاريين¹⁹.

1- قواعد السلوك للمصنع:

يمكن أن نلخص أهم النقاط الرئيسية، ضمن مبادئ تشغيل المصنع، وفق المدونة قواعد السلوك للشركة الأم على النحو التالي:

- الالتزام بجميع القوانين واللوائح ذات الصلة، والسعي لخلق بيئة عمل آمنة، صحية، متناغمة وديناميكية؛
- السعي بجهد للحفاظ على الموارد الطبيعية والطاقة، وإظهار الالتزام بالبيئة من خلال المشاركة بفعالية في المبادرات البيئية؛
- السعي بجهد لإجراء مناقشات على أساس الثقة والاحترام المتبادلين، بغرض تحقيق الازدهار على المدى الطويل؛
- تقديم الحماية الاجتماعية والمكافآت، بما يتماشى مع اللوائح المحلية والممارسات المتوازنة؛
- منع ومحاربة التمييز على أساس العرق أو الجنس أو العرق أو العمر أو التوجه الجنسي أو الدين أو المعتقد أو الإعاقة أو الزواج أو حالة الشراكة المدنية أو إعادة تعيين الجنس أو الحمل أو الأمومة أو الحالة الأبوية؛
- احترام حقوق الإنسان، وبالتالي توفير مكان عمل خالٍ من المضايقات والترهيب. فأعضاء الشركة ليسوا مجبرين على العمل ضد إرادتهم، فكل شخص يعمل في تويوتا يقوم بذلك طواعية بعيداً عن أسلوب التهديد بالعقوبة أو الإكراه. كما أننا لا نؤيد ممارسات عمالة الأطفال؛
- تمتلك شركة تويوتا، والتي تعمل في بيئة معقدة، بيان شفاف حول مواضيع العبودية بأشكالها المتعددة، والإتجار بالبشر على موقع الفرع. تريد الشركة أن يكون جميع الأعضاء "عيوناً وآذاناً" لتحديد العبودية الحديثة والإبلاغ عنها. يجب أن نكون يقظين ونهدف إلى التحسين المستمر في هذا المجال؛
- تبني الشركة سياسة التعاون المشترك لتحقيق المهام والأهداف بفعالية وكفاءة. فهي تركز على أعمالها وواجباتها وتنفذها بنزاهة؛
- تسعى الشركة لتلافي تضارب المصالح بين عملها والحياة الخاصة لشركاء العمل، والتي قد يؤثر سلباً على جودة أداء العمل أو مصالح تويوتا؛

- تسعى الشركة جاهدة لتحقيق توازن صحي بين العمل والحياة؛
 - تتعامل الشركة مع جميع المعلومات الشخصية، بما في ذلك المعلومات الخاصة بالشركة، بالعناية والاهتمام المناسبين؛
 - لن تقوم الشركة بالإدلاء ببيانات عامة نيابة عن شركاء العمل حول أي مسألة تجارية، ما لم تتأكد من أن الآراء التي تعبر عنها هي آراء الشركة، وأنها ترغب في نشر هذه الآراء علنًا؛
 - تتعامل مع جميع المعلومات السرية بعناية. ويجب مراجعة المقالات للنشر والخطب العامة والعناوين المتعلقة بتويوتا وأعمالها من قبل الشؤون الخارجية قبل أي إفشاء عام؛
 - يجب استخدام الهاتف والبريد الإلكتروني والإنترنت ومرافق الاتصال الأخرى التي توفرها Toyota للأغراض التجارية وبعناية تامة؛
 - يجب أن يؤخذ في الحسبان أن وسائل التواصل الاجتماعي هي مجال من مجالات الاتصال العام، حتى لو لم يكن ذلك مقصودًا؛
 - نهج الشركة في اختيار الموردين هو المنافسة العادلة على أساس سياسة الباب المفتوح؛
 - تطلب الشركة من مورديها ومقاوليها العمل وفقًا لمدونة قواعد السلوك هذه، والامتثال لجميع القوانين في البلدان التي يعملون فيها؛
 - لا ينبغي لأحد أن يحاول رشوة الأعضاء وعائلاتهم من أجل القيام بأعمال تجارية أي لن نعطي أو نتلقى رشاوي؛
 - قد ينشأ تضارب في المصالح عندما يتم تقديم الهدايا أو الضيافة أو غيرها من الخدمات إلى الشركة، والتي يمكن رؤيتها على أنها تؤثر على حكم الشركة فيما يتعلق بالمعاملات التجارية، مثل: تقديم الطلبات والعقود. لذلك يجب إبداء عناية خاصة للابتعاد عن العروض التي قد يبدو أنها تضع الشركة تحت أي التزام، لذلك يوجد نموذج للهدايا وللضيافة، ويتطلب موافقة المشرف أولاً عن العمل أو مدير عام؛
 - يجب إبلاغ إدارة المصنع بالحقائق أو الشكوك حول المخالفات الجسيمة من خلال السلسلة الإشرافية (المسار المفضل) أو مباشرة إلى المشرف المباشر في المصنع على الهاتف أو الرقم الداخلي (في إطار مجهول الهوية) أو البريد الإلكتروني. وسيتم دائمًا أخذ الحقائق المبلغ عنها أو الشكوك حول ارتكاب مخالفات خطيرة على محمل الجد من قبل المصنع. كما سيتم التحقيق فيها بدقة وسيتم التعامل معها²⁰.
 - تعمد ثقافة المصنع في مجال مدونة قواعد السلوك على ما يعرف بـ: "Toyota's 'Speak-up' Culture". فمن المنظور البيئي والاجتماعي، يشجع المصنع التعبير عن أي مخاوف أو مخالفات يتم ملاحظتها، من خلال ثقافة الامتثال. كما يشجع أن يتمتع كل فرد بالقدرة على التحدث في بيئة آمنة وسرية. لذلك يوفر المصنع عددًا من الطرق للإبلاغ عن تلك المخاوف أو المخالفات (خاصة في شكل شخص مجهول الهوية)²¹:
 - التبليغ عن طريق هواتف المصنع؛
 - التبليغ بإرسال رسالة على عنوان البريد الإلكتروني لمكتب الامتثال التابع للمصنع؛
 - التبليغ المباشر لمسؤول الامتثال للمدونة في المصنع؛
 - تبليغ المشرف المباشر في المصنع؛
 - تبليغ الأشخاص ذوي الثقة في المصنع؛
 - التبليغ عن طريق الخطط الهاتفية المخصصة للتبليغ في منطقة أوروبا (المحمي والمشرف).
- عندما يتم الإبلاغ عن المخالفات في صفة شخص مجهول الهوية، تطلب إدارة المصنع تفاصيل كافية ومعلومات واقعية ليتم توفيرها، حتى يمكن إجراء تحقيق فعال. وإذا تم إثارة مخاوف، يتم التعامل مع المعلومات المقدمة وهوية الشخص المبلغ بسرية. كما يلتزم جميع أعضاء المصنع، الموظفون المؤقتين، الموردين، المقاولين والاستشاريين العاملين في الموقع بالتعاون الكامل، وتقديم معلومات واقعية وصادقة. وهذا بهدف الحفاظ على ثقافة، يمكن فيها إثارة المخاوف بحسن نية، ودون خوف من الانتقام أو الإجراءات السلبية.

2- قبول الهدايا والضيافة في المصنع:

يحتمل أن يؤدي تلقي الضيافة أو الهدايا إلى وضع الأعضاء في مواقف قد تتأثر فيها الأحكام المستقبلية أو يُنظر إليها على أنها ستتأثر. وبالمثل، قد يُنظر إلى تلقي معاملة تفضيلية أو فرصة لبعض الأعضاء مقارنة بالآخرين على أنه غير عادل، ولا يساهم في العمل الجماعي الإيجابي. لذلك، تقع على عاتق الشركة مسؤولية حماية الأعضاء من المواقف التي يحتمل أن تكون غير مناسبة أو محرجة في المستقبل، ويجب إدارة ضيافة وهدايا الموردين بعناية ضمن سياق عمل احترافي. لكن قد يؤدي رفض الهدايا الصغيرة إلى الإساءة إلى جهات الاتصال التجارية للشركة، وبالتالي فمن المقبول قبول بعض الهدايا والضيافة الصغيرة، إذا كان ذلك ضمن سياق الأعمال التجارية، طالما كان ذلك تعبيرًا طبيعيًا ومناسبًا عن مجاملة العمل. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم: 03 قواعد قبول الهدايا والضيافة في مصنع تويوتا بالمملكة المتحدة

البيانات	القيمة	أمثلة	الإرشادات
هدية Gifts	– أقل من 50 جنيه إسترليني.	زجاجات من الكحول أو/ والشوكولاتة أو/ والبسكويت أو/ والكعك أو/ ويوميات أو/ والقرطاسية أو/ والزهور... إلخ.	يجب إبلاغ المدير الأول بالهدية المعروضة / المقبولة. عادة سيكون من الممارسات الجيدة أن تشارك بين الفريق / القسم.
	– أكثر من 50 جنيه إسترليني.	/////	يتطلب موافقة خطية من المدير العام (أو المشرف المباشر في حالة الهدية المقدمة إلى الشركة أو أعلى).
الضيافة Hospitality	– أقل من 50 جنيه إسترليني.	وجبات الطعام في سياق العمل ذي الصلة، حيث تتم مناقشة الأعمال، على سبيل المثال أثناء زيارة المورد، دعوة لحضور حدث يستضيفه المورد، وحضور حدث رياضي. (ممنوع النقل أو المبيت).	الحصول على الإذن الكتابي المسبق للمدير الأول.
	– أكثر من 50 جنيه إسترليني.	/////	يتطلب موافقة خطية من المدير الأول (أو المشرف المباشر).

Source: TMUK Finance & Purchasing, Code of Conduct, op.cit, p: 25.

إضافة إلى العناصر المذكورة في الجدول 03، تعتبر العناصر التالية غير مقبولة على الإطلاق:

- النقل (مثل تذاكر الطيران أو القطار)؛
- الإقامة ليلة وضحاها؛
- نقود أو ما يعادلها؛
- في حالة الأحداث الرياضية، يتم تحديد قيمة الهدية من خلال القيمة الاسمية للتذكرة؛
- يجب رفض كل هذه الهدايا بأدب.

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة أن نستعرض تجربة شركة تويوتا للسيارات في مجال صياغة وتطبيق مدونة للقواعد والسلوكيات الأخلاقية في ممارساتها وأنشطتها المختلفة سواء في بلدها الأم، اليابان أو في فروعها الخارجية في العالم.

ولقد توصلنا من خلال ذلك إلى جملة من النتائج:

1. تزايد أهمية الأبعاد البيئية، الاجتماعية والأخلاقية في أعمال المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي، بحيث أصبح النجاح يقاس بمدى التزام المؤسسة أخلاقيا واجتماعيا، وليس فقط اقتصاديا؛
2. أصبح البعد الأخلاقي، الاجتماعي، البيئي فلسفة راسخة في شركة تويوتا وثقافة متوارثة سواء على مستوى الإدارة العليا أو فروعها بحيث يصبح تقويم وتوجيه سلوك الموظف أخلاقيا أمرا حاسما في بناء رسالة الشركة وربطها بالمجتمع الذي تعمل به؛
3. تعد مدونة قواعد السلوك دليلا إرشاديا وإلزاميا في شركة تويوتا، يجب تطبيقه والعمل به في كل الظروف وفي كل فروع الشركة ومستوياتها، إذ يعبر في مضمونه عن المبادئ التوجيهية التي تحكم عمل الشركة، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة؛
4. تعتبر مدونة قواعد السلوك التي وضعتها تويوتا، سنة 1998، وعدلتها في العديد من المرات، ثقافة وليس فقط مجرد أوامر أو قواعد للعمل بها. لذلك تحاول أن تتوافق تلك القواعد مع مبادئ العمل في تويوتا وثقافتها الراسخة منذ أكثر من 75 عاما من الوجود؛
5. تعبر قواعد السلوك التي يطبقها مصنع الشركة في إنجلترا مثلا واضحا على البعد الأخلاقي الذي تريد شركة تويوتا أن ترسخه في أذهان وسلوكيات الموظفين لديها، وخاصة في علاقاتها مع الغير، من حيث تضارب المصالح، تبادل الهدايا والضيافات وغيرها من المسائل.

وانطلاقا من تلك النتائج نوصي، بما يلي للمؤسسات الجزائرية- انطلاقا من تجربة تويوتا:

1. يجب مزج الأهداف الاقتصادية مع الأهداف الأخلاقية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وحفزها بشتى السبل لتبني سياسات واستراتيجيات واضحة في علاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة، ومع بيئتها بصفة عامة؛
2. تحفيز المبادرات التي تضع مدونات ودساتير أخلاقية للمؤسسات الجزائرية، بما يحكم علاقاتها مع الغير ويحمي صورتها وسمعتها أمام المتعاملين معها من زبائن وحكومة ومنظمات مجتمع مدني؛
3. يجب أن تغير المؤسسات الجزائرية رؤيتها للأبعاد الأخلاقية ومسئولياتها الاجتماعية باعتبارها ضرورة وليس عبئا، وتحويلها من إنفاق إلى استثمار، خاصة مع تطور المتطلبات السوقية والبيئية، المحلية والعالمية، بحيث ترسم لديها معالم استراتيجيات وسياسات واضحة في مجال المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية. وهذا على غرار ما نجحت به شركة تويوتا.

الهوامش:

¹ - **Overview, Company Information Company Profile,**

<https://global.toyota/en/company/profile/overview/> consulter le 19/06/2022.

² - **Toyota, Integrated Report 2021: Fiscal year ended March 31, 2021, TOYOTA MOTOR CORPORATION, January 2022 p: 50.**

³ - **Toyota Production System, MAXIMISING PRODUCTION EFFICIENCY THROUGH THE ELIMINATION OF WASTE,** <https://www.toyota-europe.com/world-of-toyota/this-is-toyota/toyota-production-system>, consulter le 17/06/2022.

⁴ - **Système de production Toyota, Un modèle pour les industriels du monde entier,** <https://www.toyota.fr/decouvrez-toyota/groupe/systeme-production-toyota>, consulter le 17/06/2022.

- ⁵ - **principe-4r**, <https://www.toyota.fr/decouvrez-toyota/environnement/principe-4r>, consulter le 17/06/2022.
- ⁶ - **TOYOTA GLOBAL VISION, THE BUSINESS VISION AND GUIDING PRINCIPLES THAT DEFINE US**, <https://www.toyota-europe.com/world-of-toyota/this-is-toyota/toyota-global-vision>, consulter le 17/06/2022.
- ⁷ **Guiding Principles at Toyota, Company Information Vision & Philosophy**, <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/guiding-principles/>, consulter le 17/06/2022.
- ⁸ - Toyota, **Toyota Code of Conduct**, Toyota Motors Corporation, Japan, September 2018, p: 02.
- ⁹ - Toyota, **Toyota Code of Conduct**, Toyota Motor Europe, October 2006, p: 16.
- ¹⁰ - Ibid, p: 17.
- ¹¹ - **Sustainability Fundamental Policy, Contribution toward Sustainable Development**, <https://global.toyota/en/sustainability/csr/policy/>, consulter le 17/06/2022.
- ¹² - Toyota, **Earth Charter**, Toyota Motors Corporation, Global Toyota, Japan, 2022, p: 01.
- ¹³ - Akio Toyoda, **Toyota's Human Rights Policy**, Toyota Motor Corporation, Japan, September 29, 2021, p: 01-03.
- ¹⁴ - Toyota, **Our Tax Policy**, Toyota Motor Corporation, Global Toyota, Japan, 2022, p: 01-02.
- ¹⁵ - Toyota Motor Corporation, **Toyota Supplier Sustainability Guideline**, Toyota Motor Corporation, November, 2021, p 01-07.
- ¹⁶ - Toyota, **Anti-Bribery Guidelines, (For Business Partners)**, Toyota Motor Corporation, November 2012, p.01-13.
- ¹⁷ - Toyota, **Website Privacy Policy** Website Privacy Policy | Privacy Notice |, Toyota Motor Corporation Official Global Website, 6/17/22, p: 01-03.
- ¹⁸ - Toyota, **Code of Conduct – Summary**, TMUK Finance & Purchasing – Compliance, Toyota Motor Manufacturing (UK) Limited, February 2022, p: 01.
- ¹⁹ - TMUK Finance & Purchasing, **Code of Conduct**, Toyota Motor Manufacturing (UK) Limited, 2022, p: 03.
- ²⁰ - Toyota, **Code of Conduct – Summary**, p: 02-03.
- ²¹ - TMUK Finance & Purchasing, **Code of Conduct**, op.cit, p: 04.

قائمة المراجع:

1. Akio Toyoda, **Toyota's Human Rights Policy**, Toyota Motor Corporation, Japan, September 29, 2021.
2. **Guiding Principles at Toyota, Company Information Vision & Philosophy**, <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/guiding-principles/>, consulter le 17/06/2022.
3. **Overview, Company Information Company Profile**, <https://global.toyota/en/company/profile/overview/>, consulter le 19/06/2022.
4. **principe-4r**, <https://www.toyota.fr/decouvrez-toyota/environnement/principe-4r>, consulter le 17/06/2022.
5. **Sustainability Fundamental Policy, Contribution toward Sustainable Development**, <https://global.toyota/en/sustainability/csr/policy/>, consulter le 17/06/2022.
6. **Système de production Toyota, Un modèle pour les industriels du monde entier**, <https://www.toyota.fr/decouvrez-toyota/groupe/systeme-production-toyota>, consulter le 17/06/2022.
7. TMUK Finance & Purchasing, **Code of Conduct**, Toyota Motor Manufacturing (UK) Limited, 2022.
8. **Toyota Code of Conduct**, <https://www.toyota-indus.com/corporate/code-of-conduct/>, consulter le: 17/06/2022.
9. Toyota GlobalVision, **thebusinessvisionandguiding principlesthatdefineus**, <https://www.toyota-europe.com/world-of-toyota/this-is-toyota/toyota-global-vision>, consulter le 17/06/2022.
10. Toyota Motor Corporation, **Toyota Supplier Sustainability Guideline**, Toyota Motor Corporation, November, 2021.
11. Toyota Production System, **MAXIMISING PRODUCTION EFFICIENCY THROUGH THE ELIMINATION OF WASTE**, <https://www.toyota-europe.com/world-of-toyota/this-is-toyota/toyota-production-system>, consulter le 17/06/2022.
12. Toyota, **Anti-Bribery Guidelines, (For Business Partners)**, Toyota Motor Corporation, November 2012.

13. Toyota, **Code of Conduct – Summary**, TMUK Finance & Purchasing – Compliance, Toyota Motor Manufacturing (UK) Limited, February 2022.
14. Toyota, **Earth Charter**, Toyota Motors Corporation, Global Toyota, Japan, 2022.
15. Toyota, **Integrated Report 2021: Fiscal year ended March 31, 2021**, TOYOTA MOTOR CORPORATION, January 2022.
16. Toyota, **Our Tax Policy**, Toyota Motor Corporation, Global Toyota, Japan, 2022.
17. Toyota, **Toyota Code of Conduct**, Toyota Motor Europe, October 2006.
18. Toyota, **Toyota Code of Conduct**, Toyota Motors Corporation, Japan, September 2018.
19. Toyota, **Website Privacy Policy Website Privacy Policy | Privacy Notice |**, Toyota Motor Corporation Official Global Website, 6/17/22.