

## المحاضرة السابعة

## وظائف المؤسسة / الوظيفة الإنتاجية

## 1. تطور وظائف المؤسسة:

تقوم المؤسسات بمجموعة من الوظائف المتكاملة من أنشطة التمويل، الإنتاج، مالية، إدارة الموارد البشرية، بحث وتطوير، بيع وتسويق؛ وتستخدم في ذلك مجموعه من الموارد المادية والمالية والبشرية، تقنية\*؛ وقد تطورت وظائف المؤسسة تبعاً لتطور المؤسسات والتي تزامنت مع مختلف مراحل تطور النشاط الاقتصادي، حيث شملت كل مرحلة على مجموعة من الوظائف لتحقيق أهداف متعلقة بها (مثلاً في مرحلة اقتصاد الإنتاج، زاد الاهتمام أكثر بالإنتاج وزيادة إنتاجية المؤسسات)؛ كما ساهمت كثيراً في تطوير المؤسسات ومن ثمة وظائفها التكنولوجية المستخدمة سواء تعلق الأمر بالإنتاج وأنماطه، أو حتى التأثير على باقي الأنشطة من تسويق، تمويل، إدارة الموارد البشرية...

رافقت هذه التطورات أيضاً تطور في وظائف المؤسسة في كل مرحلة من مراحل تطور النشاط الاقتصادي، بدءاً من مرحلة اقتصاد الإنتاج، مرحلة اقتصاد التوزيع، مرحلة اقتصاد التسويق، ومرحلة اقتصاد المعرفة. فقد حدد هنري فايول (H. Fayol) وظائف المؤسسة ممثلة في مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في ستة وظائف وهي الأنشطة التقنية (الإنتاجية)، التجارية، الأنشطة المالية، والمحاسبية، الأنشطة الإدارية، و الأنشطة الأمنية؛ أما في مرحلة اقتصاد التوزيع فقط تطور هذا التقسيم إلى وظيفة الإنتاج، التمويل، التسويق، وظيفة الأفراد، ودمج وظيفتي المحاسبة والمالية معاً. صنفت فيما بعد، وظائف المؤسسة إلى أربعة وظائف كبرى ممثلة في وظيفة الإنتاج، وظيفة المحاسبة والمالية، وظيفة الموارد البشرية، والوظيفة التجارية والتي أصبح يطلق عليها الوظائف الفعلية أو الوظائف الكبرى للمؤسسة.

\* هناك تصنيف حديث للموارد، حيث تم تصنيفها إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة (مادية ولا مادية)

## • تعريف الوظيفة (la fonction):

تعرف بأنها "مجموعة الأنشطة التي تساهم في نفس الهدف، وتمارس هذه النشاطات في مصالح معينة" وبذلك يتم تجميع مختلف الأنشطة حسب طبيعتها (من حيث التجانس) والتي تتكامل فيما بينها لتحقيق نفس الهدف في وحدات تنظيمية معينة (مديريات، دوائر، مصالح، أقسام، مكاتب...).

فيما يلي سنتطرق إلى كل وظيفة من هذه الوظائف الفعلية للمؤسسة.

## 2. الوظيفة الإنتاجية:

إن الحديث عن النشاط الإنتاجي بمفهوم الحديث يرجع إلى أواخر القرن الثامن عشر - منذ الثورة الصناعية- ثم تجلياتها أكثر في نهاية القرن التاسع عشر، والذي عرف تطورات كبيرة تعلقت بالتطورات التقنية واستخداماتها في المجال الصناعي والإنتاج. حيث اعتبر الاقتصاديون الكلاسيك الإنتاج على أنه قلب المؤسسة الصناعية (Pascal Laurent, 1997) ص 195، ومن ثمة زاد الاهتمام أكثر بالوظيفة الإنتاجية وسمية بالوظيفة الجوهرية لأنها الوظيفة التي من خلالها يتم إنشاء القيمة المضافة؛ ومنذ ستينات القرن الماضي في ظل مرحلة اقتصاد التسويق، زاد الاهتمام أكثر بالتسويق بظهور التسويق كعلم جديد، إلى جانب ظهور الإستراتيجية ضمن اهتمامات المسيرين على حساب الإنتاج؛ إلا أنه بظهور نمط الإنتاج الحديث أو ما يعرف بالإنتاج الياباني منذ منتصف الثمانينات احتلت وظيفة الإنتاج مكانة كبيرة بالنسبة لوظائف المؤسسة وعاودت استرجاع أهميتها أكثر باستحداث النشاط الإنتاجي (أنظمة السحب).

## 1.2 تعريف الإنتاج:

المفهوم التقليدي للإنتاج هو مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى خلق السلع والخدمات، كما عرف بأنه نشاط اقتصادي واجتماعي يهدف إلى خلق السلع والخدمات يتم تبادلها وتداولها في السوق ونتحصل عليها من عوامل الإنتاج.

كما أنه " تحويل الموارد الطبيعية من حالتها غير القابلة للإشباع إلى حالة أخرى قابلة للإشباع" (يونس، 1997، ص23)، ومن منظور الإنتاج الصناعي وهو " عبارة عن

- سلع استهلاكية (كالملابس، السيارات، المنتجات الغذائية...)
- في شكل سلع الإنتاج (كالآلات، والمعدات...)
- أو في شكل خدمات (كنقل المسافرين، الإطعام، التعليم والصحة...).

بذلك يتمثل الإنتاج عموماً في مجموعة العمليات والتي تختلف درجة تعقيدها حسب طبيعة المنتج وكذا حسب المتطلبات والوسائل المستخدمة في تحويل الموارد المخصصة (الموارد الأولية، التكنولوجية، الآلات، العمل...) إلى نظام إنتاجي يتم خلاله خلق السلع والخدمات.

#### ○ تعريف تسيير الإنتاج:

يقصد بتسيير الإنتاج "إدارة العملية التحويلية في نظام الإنتاج والتي تهدف إلى التحكم في العملية الإنتاجية وكذا تحقيق التكامل بين المدخلات، والعملية التحويلية، والمخرجات. بذلك عملية تسيير نظام الإنتاج ككل في جميع مراحلها، كما يقصد به كذلك عملية تحليل الطريقة التي يتم من خلالها القيام بمزج وتحويل عوامل الإنتاج من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، كما يقصد به التحضير، والتوقع، وتنظيم الأعمال التقنية والإدارية المختلفة التي تتعلق بعملية تحويل المواد الأولية إلى منتج نهائي تام الصنع، ومن وجهة نظر علاقة نظام الإنتاج بالوظيفة التجارية فيمثل مجموعة العمليات التقنية الضرورية للمرور من تدفقات طلبات العملاء إلى تدفقات الإنتاج المرتبطة بأوامر الإنتاج التي يتم من خلالها تنفيذها تبعاً لأوامر التنفيذ - يتم تلبيتها بمخططات التنفيذ وعملية التصنيع والإنتاج بطريقه تسمح بضمان واحترام الآجال، والجودة، وعقلنة استخدام التجهيزات، والمواد الأولية واليد العاملة، الى جانب التحكم في التكاليف والعمل على تدنيتهما؛

بصفة عامة، يسمح تسيير الإنتاج بالحصول على منتجات ذات جودة، واحترام للآجال المحددة، وبالتكاليف المناسبة (Gilles. Bressy, 2006,p 174)، وهو ما يتعلق

### ○ الأهداف الإنتاجية (السياسة الصناعية):

توجه السياسة الإنتاجية الصناعية في ظل السياسة العامة للمؤسسة، وتعمل على تحديد تسلسل الأهداف الواجب تحقيقها ، ويمكن إيضاحها من خلال الأهداف الآتية (Gilles. Bressy, 2006,pp175-176):

✓ تكلفه الإنتاج: تسعى نظم تسيير الإنتاج إلى التحكم في التكاليف، ويتم تحديدها مقارنة بالتكاليف المعيارية أو التقديرية، كما أنه في المقاربة الحديثة للإنتاج تسعى هذه النظم إلى خلق القيمة مقارنة بالتكاليف التي تتحملها (المناسبة)، وليس كما كان عليه في المقاربة التقليدية ضمن موضوعات إدارة الأداء أين يتم التأكيد على ضرورة تدنية التكاليف وتخفيضها، كما أن تكاليف الإنتاج تتأثر كثيرا بإستراتيجية المؤسسة (اقتصاديات الحجم مثلا)، إلى جانب طبيعة المؤسسات من حيث كثافتها الرأسمالية (تتحمل تكاليف ثابتة كبيرة) أو كثافتها العمالية (نسبة التكاليف المتغيرة كبيرة مقارنة بالتكاليف الثابتة)، ويتعلق تحديد هذه التكاليف أساسا من خلال المحاسبة التحليلية؛

✓ آجال الإنتاج: يجب الأخذ بان اعتبار الزمن اللازم للإنتاج ( les délais de fabrication) مقارنة بزمان تصريف منتجات الذي يحدده الزبون (les délais de livraison) ؛

✓ جودة الإنتاج: يجب أن يتماشى المنتج النهائي مع الخصائص المعيارية المحددة ( التي تحقق للزبون مستوى أدنى من الجودة المطلوبة)، ومع ما ينتظره الزبائن وحاجاتهم الضمنية (les besoins implicites)، وهو ما يتماشى مع مفهوم خلق القيمة، وما يستعد الأفراد لدفعه مقابل شراء المنتجات التي تنشئ لهم القيمة سيما من حيث جودتها، إلى جانب السعر وكذا الخصائص المادية والوظيفية للمنتجات كاللون، الحجم، الوزن، والأغراض التي يحققها؛

✓ التنوع: مما يزيد من مرونة المؤسسات قدرتها على إنتاج مجموعة من المنتجات المختلفة والمتنوعة، والتي قد تكون بكميات كبيرة أو صغيرة وبعرض متنوع، وهذا ما يتطلب قدرات تقنية ومرونة كبيرة لعوامل الإنتاج؛

✓ مرونة الإنتاج: مرونة النظام الإنتاجي مفهوم متعدد الأبعاد يتعلق بمرونة وقدرة التجهيزات، ومرونة العمل والمهارات المتعددة للأفراد، وخصائص الآلات؛ وكما أشرنا سابقا تعكس المرونة قدرة المؤسسة على مواجهة الطلب وتغيرات المحيط الخارجي بالكميات المناسبة (كميات صغيرة أو كبيرة أو ما يعرف بالمرونة الكمية quantitative)، وبطلب متنوع (المرونة النوعية qualitative)، كما أنها تتأثر بالمرونة التقنية التي تتعلق بقدرة المؤسسة على تكيف منتجاتها تبعا للتطورات النوعية المتعلقة بتطور خصائص المنتجات، والتي بدورها تؤثر في سرعة الاستجابة بالنسبة للطلب (la réactivité).

#### 4.2 معيار الإنتاجية:

تحدد نتائج الأداء الإنتاجي في شكل مجموعة من المعايير والمؤشرات، من أشهرها مؤشر الإنتاجية، والتي يتم من خلالها قياس وتقييم الأداء المحقق، وتعرف الإنتاجية على أنها العلاقة بين مستوى النشاط (النتائج، رقم الأعمال، القيمة المضافة، النتيجة الصافية...) مقارنة بالوسائل المستخدمة (كعدد المستخدمين، المساحة، وساعات الإنتاج والعمل...).

#### 1. وظائف تسيير الإنتاج:

هناك مجموعه من المصالح بالنسبة للإنتاج من أهمها: مصلحة الدراسات، مصلحة الطرائق، مصلحة جدولة الإنتاج والتنظيم، المصالح العملياتية والتي تتعلق مهامها بمختلف وظائف تسيير الإنتاج.

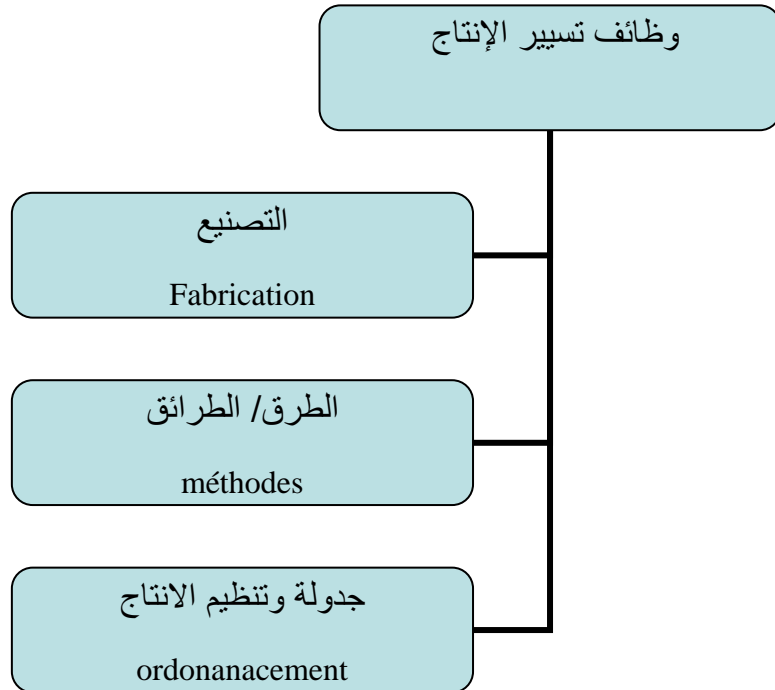
يمر تسيير الإنتاج لأي منتج بمجموعة من المراحل تتعلق بمجموعة من الأنشطة التي تجيب عن الأسئلة الآتية:

- كم ننتج؟
- بواسطة ماذا؟
- كيف ننتج؟
- متى ننتج؟
- أين نحن ووتيرة الإنتاج؟

يمكن تجميع مختلف هذه الأنشطة في ثلاثة وظائف أو ثلاث مجموعات كبرى متسلسلة وهي: وظائف التصنيع، الطرق والمناهج (الطرائق)، ومرحلة جدولة الإنتاج (Pretet, 2006).

حيث تهدف هذه الوظائف الى تحقيق التكامل بين المدخلات و العملية التحويلية والمخرجات. و الممثلة في:

- ✓ وظائف التصنيع: وتتعلق بعمليات قيد التصنيع (تحت التشغيل) و تدفق المراحل (بين محطات التصنيع).
  - ✓ الطرائق: تشمل عمليات التحضير (التحضير لعملية الانتاج) و التحسين.
- جدولة الإنتاج: ممثلة في التخطيط وبرمجة الإنتاج، البدء أو إصدار أوامر الإنتاج ، ومراقبة التقدم في الإنتاج.
- والتي يمكن تبيانها من خلال الشكل الآتي:
- الشكل رقم ( 13 ): وظائف تسيير الإنتاج



Source : Martine Pretet, Chantal. Bussenault. (2006 ). *Economie et Gestion de l'entreprise*. Paris: 4 édition. Edition Vuibert.p 67

## ✓ وظائف التصنيع:

تتعلق بالإجابة عن السؤال كم ننتج؟ وهي تضمن التدفق بين مختلف مراحل التصنيع وعمليات جارية الصنع- قيد الصنع- (la mise en fabrication , dispatching)، والتوفقة المثلى بين تدفقات طلبيات التصنيع ( مخطط الإنتاج) أو التي تتلقاها من المصلحة التجارية (طلبات العملاء) مراعاة مع برامج المبيعات وكذا تدفقات الإنتاج، كما يشير آخرون إلى أنها تحديد دفعات الإنتاج ولا يتعلق الأمر بتحديد كميته الإنتاج فقط، وإنما يجب مراعاة أيضا الوقت والآجال المناسبة لذلك بما يتلاءم وتدفق الإنتاج عبر مختلف المراحل (توزيع دفعات الإنتاج بين مختلف الورشات والآلات ومواقع الإنتاج) .

## ✓ الطرق ( الطرائق):

تتمثل اهتمامات هذه الوظيفة في التعريف وإعادة التعريف (re / définir) بالطريقة التي يتم بها إنتاج منتج معين ( وهي بذلك تستجيب للسؤال كيف ننتج؟)، إي تحضير طرق الإنتاج في ظل إطار الأهداف المحددة (Pascal Laurent, 1997,pp196-197)، وتتحدد من خلال جانبيين وهما تحديد النمط العملي أو الأنماط العملية للإنتاج ( طريقة الإنتاج)، وتحديد العناصر الضرورية لتنفيذ كل مرحلة ( من اختيار الوسائل، حساب الوقت الضروري، تموقع الأفراد والآلات...) للقضاء على مشاكل التموقع بهدف تقليص وتقليل التنقلات بين الأفراد، والموارد، والآلات، الورشات، إلى جانب تنسيق وتنظيم مواقع العمل من خلال دراسة حركات الأفراد وتجزئة العمل إلى مجموعة من الحركات وإظهار التحسينات الممكنة من خلال التعديل أو القضاء على الحركات الزائدة وتسيير حركة تنقلات الأفراد، تموقع التجهيزات والآلات...

كما أن الطرائق تمر أيضا بمجموعة من المراحل وهي تجيب عن سؤالين وهما كيف ننتج وبواسطة ماذا؟ وتتمثل الاجابة عنهما في هذين النشاطين :

- أنشطة التحضير (préparation) : يتم فيها تحديد قائمة التصنيع أو قائمة العمليات المتعاقبة والمتسلسلة الواجب القيام بها للحصول على منتج معين، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، تحديد وتجميع لمختلف العناصر والموارد الضرورية لتنفيذ كل عملية على

- أنشطة التحسين (l'amélioration) : ممثلة في مجموعة الدراسات المتعلقة بالطرائق، والتي لكل منها خاصية او مجموعة من الخصائص المحددة والكفيلة بإحداث تحسينات لأنماط والأساليب العملية، كما تشمل أيضا تحسينات على الآلات والتقنيات للوصول الى اكبر إنتاجية، وأفضل مستوى للجودة، والتحكم في التكاليف.

✓وظائف الجدولة:

تهدف وظيفة الجدولة ( المتابعة والتنظيم) إلى تحديد الترتيب المتسلسل للأنشطة الواجب تنفيذها في مراكز الإنتاج مع مراعاة الأولوية والأهمية بالنسبة لانجاز الأنشطة، أي الاهتمام بالإجابة عن التساؤل الرئيسي متى؟ بالإضافة إلى بعض الأسئلة الأخرى المتعلقة أين ننتج؟ كم يتطلب الوقت؟ من ينتج؟ .

كإجابة للتساؤل متى؟ تتعلق الجدولة بأعمال التخطيط والبرمجة، التنفيذ، ومراقبة مستوى التقدم ممثلة في أنشطة:

- التخطيط والبرمجة (le planing) : حيث تهدف إلى تنظيم عمليات التنفيذ من حيث جدولتها زمنيا ومدى إمكانية تحقيقها في أحسن وقت وهذا من أجل:

- الاستخدام الأفضل لمجموعات التنفيذ (الأفراد، الآلات..)
- تخفيض المخزونات الجارية (les en-cours) والتي تنشأ بين مختلف مراحل عملية الإنتاج وبين مجموعات التنفيذ، وبذلك تعمل على تقليص أجال الإنتاج والتنفيذ.

- البدء في التنفيذ (le lancement): يتعلق الأمر بتحديد من يبدأ بالتنفيذ، وبذلك توزيع أوامر التنفيذ والبدء في العمل لتحقيق الأداء المطلوب، وهو ما يمكن تماشيا وإصدار مخططات التنفيذ بالوقوف على مدى انسجام وتوافق مختلف الأنشطة فيما بينها، وبذلك نصل إلى أفضل نتيجة وأداء في الوقت المحدد.

- مراقبة التقدم (control d'avancement): لغرض مراقبة التقدم والإشراف على سيرورة مختلف العمليات وضبطها من حيث تنفيذها زمنيا، والوقت اللازم لها مقارنة بالآجال المرجوة في برامج التنفيذ (الإنتاج)، وبذلك تحديد وتزويد المسؤولين بالمعلومات



كما أن هناك من الباحثين من يضيف وظائف أخرى ك: وظيفة الدراسات.

- وظيفة الدراسات (la fonction étude):

تتعلق بإحدى وظائف الإنتاج، التي تتحدد مهمتها في تصور وإعادة تصور المنتجات (re / concevoir) من خلال تحديد خصائص المنتج أو الخدمة من أجل الاستجابة لرغبات المستهلكين (الإجابة عن التساؤل ماذا ننتج؟)، كما يتعامل هذا المكتب مع معطيات مصلحة التسويق التي تعمل على تحديد حاجات العملاء، كما يمكن الاعتماد على دائرة البحث والتطوير من خلال عمليات الإبداع التكنولوجي الذي يمس المنتج، أو من خلال مكتب الدراسات التي يقدم حلول تقنية لعمليات الإنتاج؛ ومن أهم الطرق والأدوات التي يستخدمها مكتب الدراسات ما يلي:

- أداة تحليل القيمة (l'analyse de la valeur) وهي كطريقة تهدف إلى اكتشاف أنسب توفقة بين الوظائف الممكنة للمنتج، والتكاليف المتعلقة به؛

- إلى جانب استخدامات تقنية المحاكاة باستخدام الحاسوب (les techniques de X-AO) من خلال الاعتماد على مزايا وقدرات الحاسوب في عمليات التصميم ، أو الإنتاج والتصنيع عن طريق الحاسوب، الرسم بالحاسوب، التقطيع عن طريق الحاسوب والتي تزيد أكثر في فعالية العمل؛

- قائمة مكونات المنتج (la nomenclature): هي قائمة تشمل مجموعة العناصر المكونة لمنتج معين، وهذا من أجل حساب الاحتياجات ( من المواد والأجزاء والقطع) في شكل عناصر او مكونات لمخطط الإنتاج، كما تسمح أيضا بتحضير طرق الإنتاج والعمليات المتعلقة بها.

## 2. أنواع الإنتاج:

هناك العديد من أنواع الإنتاج، ويرتبط اختيار طريقة معينة بمجموعة من الخصائص كطبيعة القطاع، طبيعة المنتجات، المحيط الاقتصادي، الطلب على المنتجات... يمكن حصر مختلف أنواع الإنتاج في نوعين وهما:

- الإنتاج حسب طبيعة العملية الإنتاجية (nature du processus) ؛
- الإنتاج حسب العلاقة مع العميل (relation au client).

## 1.3 الإنتاج حسب طبيعة العملية الإنتاجية

تتألف من مجموعة من العمليات الضرورية للتصنيع والإنتاج من أجل الوصول إلى المنتج في شكله النهائي، ويمكن أن نميز بين طريقتين لتنظيم عملية الإنتاج وهما:

- الإنتاج الخطي - خطوط الإنتاج (la production en ligne): يكون فيه ترتيب التجهيزات والآلات في شكل خطي يتماشى مع مختلف مراحل الإنتاج للوصول إلى المنتج في شكله النهائي، وتبقى طريقه العمل متسلسلة بنفس الوتيرة من موقع إلى آخر؛ تكون فيه المنتجات أحادية المنتج، بوتيرة ثابتة، وهو أكثر فعالية.

- الإنتاج بالورشات المتخصصة (la production par ateliers spécialisés): حيث تضمن التجهيزات ومواقع الإنتاج نفس الوظائف التقنية في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، كما يتم تجميعها في نفس المكان بالنسبة للمنتجات .

يمكن إيضاح أهم الفروقات بين الإنتاج الخطي والورشات المتخصصة من خلال الجدول الآتي:

## الجدول رقم ( ) : مقارنة بين الإنتاج الخطي والورشات المتخصصة

بالورشات المتخصصة	الإنتاج الخطي
الآلات متعددة المهام، ومعالجتها للمنتجات تكون مختلفة تبعاً للوظيفة التقنية المتعلقة بالمنتج	الآلات متخصصة، كما أن المساهمة في خط الإنتاج يكون بأعمال محددة
رأس المال أيضاً هو منخفض، لأن الآلة الواحدة تقدم العديد من العمليات التقنية	رأس المال المستثمر الأولي كبير ويتضاعف بزيادة خطوط الإنتاج

اليد العاملة بسيطة ومتخصصة جدا، اقل تكلفة، ويمكن تعويضها وإحلالها بسهولة كما يمكن إحلالها بالآلات	تتميز اليد العاملة بالكفاءة والقدرة على انجاز أنشطة متنوعة ويكون أجرها مرتفع، ولا يمكن استبدالها بسهولة.
تتعلق مشاكل تسيرها بمشاكل الموازنة، والقضاء على الانتظارات بين المواقع، ففي حالة حدوث عطب معين في آلة فان الخط كله يتوقف.	يتعلق تسير مشاكل الورشات المتخصصة بالقضاء على مشاكل التسلسل و كذا التنسيق والقضاء على التنقلات الكبيرة لان الاهتمام بمواقع العمل امر هام .
المخزونات الجارية كبيرة نوعا ما	المخزونات الجارية تكون اقل من الإنتاج الخطي، لانه يتم مباشرة بعث الدفعات التي تمر في نفس الورشة إلى المواقع المالية.
يلائم حالة الطلب الثابت وبمنتجات كبيرة وبمنتجات موحدة، بذلك هو تنظيم اكثر فعالية	يناسب طلب متنوع، غير ثابت، ومتوسط الدفعات(الحجم)، هو تنظيم أكثر مرونة

#### ○ الإنتاج حسب العلاقة بالعميل:

نميز فيه نوعين من الإنتاج وهما الإنتاج حسب الطلب، والإنتاج الموجه للتخزين.

#### - الإنتاج حسب الطلب:

مفاده أن لا نقوم بالإنتاج إلا بعد تلقي طلب مؤكد من قبل العميل؛

#### - الإنتاج الموجه للتخزين:

يكون الإنتاج بدون أي طلب، وإنما يتبع مخطط الإنتاج، ويكون العميل فيها بمثابة المخزن الذي يستقبل منتجات المؤسسة ( المنتجات الكهرومنزلية، السيارات...)، كما أنه في حاله الإنتاج لأجل التخزين بالنسبة للدورة التجارية والدورة الإنتاجية، تكون هناك دوره تجارية ودورة أخرى إنتاجية، وهما منفصلتان عن بعضهما البعض لأنه في حاله وجود طلب نستطيع مباشرة تلبيةه باللجوء إلى مخزون المنتجات النهائية والقيام بالبيع؛

أما في حاله الإنتاج حسب الطلب فتوجد هناك دوره واحده وهي الدورة التجارية التصنيعية( الإنتاجية) التي تحويها ضمنيا وتكون مدتها أقل من الحالة الأولى( للتخزين)، وهنا لا وجود للمخزونات لأنه مباشرة بعد الإنتاج نقوم بتصريفها كما أن هناك تخفيض للتكاليف الإجمالية و الناجمة عن تخفيض في التكاليف المرتبطة بالتخزين.

ومهما اختلفت طرق الإنتاج ، الا انه يمكن أن نميز بين أربعة أصناف من العمليات

الإنتاجية والممثلة في :

- الصناعات الاستخراجية (القاعدية)؛
- عمليات التحويل؛
- عمليات التركيب؛
- عمليات التجزئة.

### 3. نظام الإنتاج الياباني:

يعد النموذج الياباني أو ما يعرف بالإنتاج الآني من النظم الإنتاجية الحديثة التي تتميز بمرونة عالية للاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية، فلا نقوم بالإنتاج إلا بعد تلقي طلب مؤكد، وفي الوقت المناسب، كما يقوم أساسا على التحسين المستمر (kaisen, l'amélioration continué) من جهة، ومن جهة أخرى على تدنية التكاليف من خلال القضاء على مصادر التبذير، حيث تم حصر مختلف أنواع التبذير في سبعة أنواع من التبذير وهي:

- التبذير الناتج عن الإنتاج الزائد ؛
- الانتظارات؛
- التقلات؛
- المخزونات غير الضرورية؛
- العملية الانتاجية (الضياع التكنولوجي)؛
- الحركات غير الضرورية؛
- عدم جودة المنتجات او الالاجودة.

كما أن نظام الإنتاج الياباني لشركة Toyota يعتمد على أنظمة الجذب، لا على أنظمة الدفع كما هو الحال بالنسبة للنظام التقليدي لشركة فورد.