

المحور الثالث: النظريات الاقتصادية للمنظمة

1- النظريات التعاقدية:

1-1 نظرية حقوق الملكية:

لقد برزت نظرية حقوق الملكية أساساً من أعمال كل من Armen Alchian و Harold Demsetz وتعرف على أنها حسب Pejovich " حقوق الملكية ليست علاقات بين الأفراد والأشياء ولكن علاقات مقننة بين الأفراد في علاقتهم باستعمال الأشياء ". ويجب توفر شرطين لحقوق الملكية هما: تفرد المالك باستعمال الأصل والقابلية للانتقال.

كما تعرف حقوق الملكية على أنها " الحقوق التي يسمح بموجبها لأصحاب رأس المال في المنظمة (شركة) بالتصرف بأموالهم حسب ما يرونه مناسباً، بما يتماشى مع القوانين والتشريعات الحكومية".

والحقوق التي تتعلق بالأصل تسمح باستعمال هذا الأصل وكذا الحصول على الدخل منه ويمكن بيعه للآخرين، فالفعالية الاقتصادية مرتبطة بالسلطة وإرادة المالكين الخواص بالرقابة على ما يملكونه، وعلى العكس من ذلك حقوق الملكية غير المحددة بدقة تؤدي إلى عدم رقابة الأصل وهذا يؤدي إلى استعمال الأصل من طرف الكل دون أي اعتبار للنتائج السلبية لهذا الاستعمال.

وتصنف حقوق الملكية إلى ثلاث أصناف:

- حق الاستعمال: تعني حق استعمال المواد.
- حق الاستغلال: مرتبطة بحق استغلال المواد.
- حق الإفراط: حق بيع المواد.

وتفترض مجموعة من الفرضيات وهي:

- يسعى الأعوان الاقتصاديون إلى تعظيم المنفعة لتحقيق مصالحهم الشخصية أي تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.
- محدودية المعلومات والتكاليف المتبادلة منعدمة.
- تأثر الأفراد بالهياكل التي نشأوا فيها.
- لكل شخص أهدافه الخاصة التي يسعى ورائها، كما يخضع لقيود مفروضة عليه من طرف نظام عمله.

- المنفعة التي يسعى العون الاقتصادي لتحقيقها تكمن ليس فقط في الجانب المالي، بل أيضا قد تمتد لجوانب أخرى كالترقية، شروط العمل، أوقات الفراغ.
- تظهر اختيارات الأشخاص في السوق.

1-2 نظرية الوكالة:

تتظر هذه النظرية التي تعبر عن اتجاه فكري في مجال التحفيز الإنساني إلى المديرين في أية منظمة على أنهم بمثابة وكلاء عن ملاكها مفوضون من قبلهم لإدارة العمل التنفيذي فيها وتحقيق أهدافها. وترى بأن هناك تعارضا بين اهتمام كل من الملاك والمديرين، فالملاك يسعون دائما ويطلبون من المديرين تخفيض التكاليف ومن ضمنها تكلفة التعويضات والحوافز المالية من أجل زيادة أرباحهم، في حين أن المديرين يسعون لزيادة الإنفاق في مجال تحفيز المالي، لأنهم يعتبرون هذا الإنفاق في مجال تحفيز المالي بمثابة استثمار له عائد يتمثل بارتفاع مستوى أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم وفعالية المنظمة وتحقيق أهدافها. وعليه يعتبر المديرين أن مسألة الحوافز هي أداة فعالة تساعد على الوفاء بالتزامهم تجاه الملاك والعاملين، وتتطلب النظرية من المديرين إيجاد صيغة توفيقية بين اهتماماتهم واهتمامات الملاك عن طريق إيجاد سبل تحفيز مناسبة.

وتفسر نظرية الوكالة على أنها تعميم لنظرية حقوق الملكية، حيث تعد مقالات كل من Meckling & Jensen سنة 1976 من أرست قواعد هذه النظرية، وترجع جذورها إلى مشروع بحث نشأ في جامعة Rochester بداية السبعينيات، فهي تسمح بالإجابة عن سؤالين مهمين:

- من يراقب المتحكم أو المسيطر في الشركة الرأسمالية؟
 - وكيف تنظم عملية مراقبة الجهد الإنتاجي؟ الرقابة تشمل وضع آليات محفزة لنشر المعلومة.
- ويعرف Meckling & Jensen علاقة الوكالة بأنها "عبارة عن عقد بموجبه فرد (أو مجموعة أفراد) الأصل يلجأ إلى خدمات شخص آخر لينجز باسمه عمل ما، الأمر الذي يتطلب من الأصل تفويض السلطة". ولكي يتحقق المالكون من أن الإدارة تعمل لخدمة مصالحهم، فإن عليهم أن يتكبدوا في سبيل ذلك بعض التكاليف التي يطلق عليها تكلفة الوكالة والتي تأخذ أشكالا متعددة منها:
- تكاليف ملاحظة تصرفات الإدارة من خلال المراقبين الماليين الخارجيين وغيرهم (عادة ما يتحملها الأصل).
 - تكاليف اختيار وتنفيذ القيود التي يتقرر فرضها على القرارات التي تتخذها الإدارة.

- التكاليف المصاحبة لإعادة التنظيم بما يسمح بتفويض السلطات وعدم تركيز القرارات في يد الإدارة العليا.

- تكلفة الفرصة البديلة الناجمة عن الانخفاض الممثل في كفاءة الإدارة، بسبب المشكلات الناجمة عن إعادة التنظيم أو بسبب شدة القيود المفروضة على تصرفات الإدارة من قبل المالكين.

وهناك اتجاهين في هذه النظرية هما:

- **الاتجاه المعياري:** نمطي ويبحث هذا الاتجاه انطلاقاً من نماذج تقوم على فرضيات عن هياكل معيارية، المعلومات، وطبيعة حالة عدم التأكد التي تتم في إطارها الدراسة والتوزيع المثالي للخطر بين الوكلاء، خصائص العقود المثالية، وبالرغم من بساطة هذا الاتجاه إلا أن نتائجه مهمة في فهم ظواهر الرقابة، التدرج، التحفيز والمعلومات على مستوى المنظمات.

- **الاتجاه الوضعي:** ويشرح هذا الاتجاه وصف السلوك الفعلي للمنظمات، من خلال الاهتمام بأساليب الرقابة، وكذا السوق. ويتميز هذا الاتجاه بأهمية خاصة في مجال فهم الأشكال القانونية للمنظمات وأنظمة مراقبة المسيرين، والنتائج الحالية تتعلق خاصة بالعلاقات بين الملاك والمسيرين.

3-1 نظرية تكاليف الصفقة:

ابتداء من 1970 تطورت النظرية الاقتصادية للمنظمة في اتجاه آخر بعد إعادة بعث المقال المشهور لـ Ronald Coase في 1937 حول "طبيعة المنشأة"، حيث وضع في تحليله التساؤل المحوري حول طبيعة المنشأة وهو لماذا توجد أصلاً؟ استنتج أن المؤسسة تشكل نمط تنسيقي مرتبط مع السوق، فالتنسيق على مستوى السوق للأطراف مضمون عن طريق نظام الأسعار، بينما التنسيق في المنظمة يحدث انطلاقاً من التسلسل الهرمي. ومساهمة Olivier Williamson تظهر انطلاقاً من Coase حيث في 1975، وفي كتابه الموسوم Market and Hiérarchie السوق والسلطة، انطلق فيها من مبدأ العقلانية المحدودة لـ Simon، حيث تشير هذه النظرية إلى عدم اكتمال العقد وهذا باعتبار عدم التوقع المسبق لكافة الاحتمالات الممكنة.

إن مفهوم تكاليف الصفقات والذي يشكل أساس التحليل لدى Williamson يتضمن مجمل التكاليف الناتجة عن العقود التي تتعلق بانتقال الملكية بين الأفراد أو بين المنظمات. إن هذه التكاليف ناتجة عن العديد من العوامل السلوكية وغير السلوكية.

ويلخص Coase أنه أمام المتعاملين خياران للتنسيق هما: السوق أو المؤسسة، فالاعتماد على السوق وآليته سببه عدم الثبات وذلك يعود إلى التغير في تكاليف الصفقة من جهة، والاستقرار في الأسعار،

فتلجأ الشركة إلى إنشاء عقود ثابتة مع أطراف أخرى لتتسم بالثبات قدر الإمكان، وبالتالي ارتفاع تكاليف الصفقات يؤدي إلى ابتعاد الشركة عن اعتماد آلية السوق واللجوء إلى عقود تتكامل من خلالها مع الأطراف الأخرى المساهمة في الإنتاج والذي عبر عنه Williamson بالتكامل العمودي.

وتفترض هذه النظرية وجود العقلانية المحدودة أين يكون الفرد لا يملك القدرة للحصول على كافة المعلومات وفهمها وتوقع ردود أفعال الموظفين والموردين والعملاء والمنافسين بشكل دقيق، وكذا الانتهازية وهذا بسبب عدم إتمام العقد مما يستدعي وجود طرف يتعرض لانتهازية طرف آخر مما يشكل حالة تضارب في المصالح بين الأطراف المتعاقدة.

وحسب Williamson هناك نوعين من العوامل التي تؤثر في تكاليف التبادل:

- **العوامل الإنسانية:** والتي ترتبط بطبيعة الإنسان وسلوكه عند إجرائه لعمليات التبادل مع الغير وتتضمن كلا من العقلانية المحدودة وهذا لحدود قدرات الفرد في جمع ومعالجة المعلومات المتعلقة بالسوق الذي يتعامل فيه، بالإضافة إلى عامل آخر وهو الانتهازية، حيث يحاول بعض الأطراف التصرف وفقاً للمصلحة الشخصية عن طريق حجب المعلومات وإعطاء الوعود الكاذبة.
- **العوامل البيئية:** وتتعلق بطبيعة البيئة الخارجية التي تتعامل معها المنظمات وتضم: عدم التأكد البيئي والذي ينشأ عن عدم التأكد من عدد الجهات المتعامل معها من طرف المنظمة، بالإضافة إلى عدم ثبات هذه الجهات عبر الزمن. أما العامل الآخر فهو صغر العدد والذي يعني أن التبادلات التي تحدث في السوق يجريها عدد محدود من الأطراف خاصة عندما تزداد درجة التخصص في منتجات المنظمة.

كما أشار Williamson إلى أن تفاعل هذه العوامل الإنسانية والبيئية عادة ما يؤدي إلى زيادة تكاليف المبادلات أو الصفقات وهذا ما يدفع بالمنظمات إلى البحث عن أشكال تنظيمية جديدة يمكن أن تؤدي إلى تخفيضها.

وتكاليف الصفقات حسب Coase ثلاث فئات:

- **تكاليف البحث والإعلام:** فلا بد من جمع المعلومات الكافية عن مختلف العروض والانتقال بين مختلف المتعاملين، والمقارنة بينهم وهذا الأمر يتطلب معرفة قد لا تكون مجانية.
- **تكاليف التفاوض واتخاذ القرار:** حيث تتطلب المعاملات عقوداً مرتبطة بالكمية، الزمن، النوعية والسعر.
- **تكاليف الحماية والرقابة والمتابعة:** فإذا تم العقد يجب تطبيقه وفق القانون.

2- المنظمة التطورية:

لقد طورت النظرية التطورية للمنشأة من طرف كل من Sidney Winter & Richard Nelson في 1985، وانطلقت من مبدأ أن المحرك الأساسي للمؤسسة ليس الربح بل إرادتها الحيوية بالتعايش Survie البقاء، مثلها مثل أي كائن حي حسب نظرية داروين في تطور الكائنات. ويقترح كل من Winter & Nelson دراسة الميكانيزمات للتكيف داخل المؤسسات، وكذا قدرتها على الابتكار، إضافة إلى التعلم، وتنظيمها الداخلي. وتعرف المنشأة التطورية حسب Winter & Nelson "مجموع الديناميكيات للكفاءات"، والمؤسسات تختلف فيما بينها في مجموع المعارف المحصلة عبر عدة سنوات. وهنا يطرح الباحثين التساؤل لماذا هذا الاختلاف في خصائصها، وسلوكات أفرادها، وكذا أدائها؟ والإجابة عن هذا السؤال تتمثل في التحليل لديناميكيات التحصيل المعرفي وكذا الكفاءات الخاصة التي تمتلكها المؤسسات. فكفاءات المؤسسات تتشكل من الروتين، و savoir faire و تكنولوجيايتها والتي لا تصدر.

إن الظهور الحقيقي للتيار التطوري الحديث بدأ مع كتاب Nelson & Winter بعنوان النظرية التطورية للتغير الاقتصادي An Evolutionary Theory of Economic Change (1982)، واقترحا فيه مجموعة من المبادئ الهامة، منها:

- العقلانية المحدودة للوكلاء الاقتصاديين: لا تعتبر عقلانية كاملة مثل ما ينادي بها النيوكلاسيك، بل تعتبر محدودة بالمعارف غير الكاملة والقدرات المحدودة.
- التعلم: وهذا للجوء الأفراد للتعلم بعدة وسائل في الميدان، والبحث والاطلاع.
- التنوع: والذي يدل على أن الأفراد يشكلون مخزونا متنوعا وغير كامل من المعارف مما يؤدي إلى وضع استراتيجيات مختلفة لكل منهم، فالمؤسسات مثلا تطبق استراتيجيات مختلفة في التمويل، التجارة أو في البحث والتطوير.
- التحديد والاختيار: والذي يتعلق باختيار الوكلاء الاقتصاديين مختلف الاستراتيجيات والتكنولوجيات والأسواق وبمعارف محدودة.

فالتطوريون يعتقدون بخلاف النيوكلاسيك أن الوكيل مهما كان فهو لا يملك المعلومات الكافية والوافية، وبالتالي لا يمكن الوصول إلى الحالة المثالية أو إلى حالة التوازن الثابت والدائم مثلما هو الحال عند Nash أو Pareto. وعلى المنظمات أن تهتم بالروتين (كالإنتاج، التوظيف، الترويج، البيع أو البحث والتطوير)، والتي تشكل في مجملها قدرات المنظمات.

ويطور Nelson & Winter النظرية البديلة لتعظيم الربح الناتج عن تحليل المنظمة، والنموذج المثالي لهما هو افتراض أن النموذج التطوري يعمل لاختبار الروتينات الداخلية للمنظمة وهذا الروتين يتضمن الأنشطة الفنية للمنظمة، كالإنتاج، وإجراءات التوظيف، وطلب المخزونات، أو السياسات المرتبطة بالبحث والتطوير... إلخ. وهذه الروتينات تلعب دوراً رئيساً في النظرية التطورية البيولوجية، فهي تعمل كمخزونات معمرة نسبياً للمعارف والمهارات، بل هي بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة. وفي المقابل يجب الاهتمام بالابتكار لأن سلوكيات الأعمال لا تكون فقط بالروتينيات، فالسلوك غير المنتظم وغير القابل للتقدير يتلائم مع هذه النظرية. كما تقوم هذه النظرية على البحث لإدخال التغييرات في روتينات المنظمات، وتقترض مستوى أولي للربحية، فإذا كانت المنظمات مربحة بشكل كافٍ عليها أن تحافظ على روتيناتها الموجودة، وأن تبحث عن الوسائل التي تساعد في ذلك. وإذا انخفضت الربحية عليها أن تستثمر في البحث والتطوير لاكتشاف طرق جديدة، مع أن هذه الطرق قد تعود عليها بالخسارة.

إن مصطلح الروتين في هذه النظرية يغطي ثلاث مكونات أساسية:

- الروتينات التي تحدد السلوكيات في المدى القصير للمنشأة (وهذا يستخدم الباحثان مصطلح العمليات التشغيلية المعيارية Procedures Operatoires Standards في 1995).
- الروتينات التي تقود قرارات الاستثمار للمنشآت والتي تحدد من أجل ضمان تطوير ربحية المنشآت.
- الروتينات التي تحدد ميكانيزمات لاختيار السلوكيات المستقبلية، هي تترجم قدرة نشاطات البحث والتطوير، وهذا النوع الأخير يضمن سيرورة التطور، ونضج نشاط المنشأة.

3- نظرية المنظمة اليابانية:

3-1 نظرية Z لوليام أوشي:

➤ نبذة عن حياته وأهم أعماله:

ولد أوشي وليام جورج في عام 1943 بهونولولو بهواي، عمل مدرسا وأستاذا مشاركاً في إدارة الأعمال في ستانفورد ما بين 1971 و1979، ومنذ ذلك الوقت أصبح بروفيسور في كلية الدراسات العليا للإدارة بجامعة كاليفورنيا. ويعتبر أوشي مستشاراً لـ 500 شركة ناجحة.

➤ بروز ومحتوى نظريته:

لقد برزت التجربة اليابانية في السبعينيات من القرن الماضي، وأصبح التحدي الياباني إشكالية لكثير من الدراسات في الوم أ وأوروبا. وأصدر وليام أوشي كتابه حول نظرية Z والذي يدور حول تساؤل أساسي "كيف يمكن لإدارة الأعمال الأمريكية أن تستجيب للتحدي الياباني؟"، وأكد فيه أوشي على ضرورة دراسة

الإدارة اليابانية، وكذا على إمكانية تطبيق النظم الإدارية اليابانية في الوم أ. والنظرية زاد مشتقة من العلاقات المتبادلة التي حدثت بين الصناعات اليابانية ومصارفها، هذه التجمعات تسمى جماعات "Zaibatsu" وتضم شركات أعمار صناعية صغيرة تعمل على تزويد الشركات الأم بقطع الغيار والخدمات. كما أن هيكله الشركة ونظام توظيفها يتيح ويشجع على "أسلوب الإجماع" في الإدارة وهو الأسلوب الذي يتم فيه صنع القرارات بشكل مشترك من قبل مجموعة تتراوح من 50 إلى 80 شخص وتسمى "Ringi" حيث تكون القرارات التي تصنع ضمن إطار شمولي، رغم أنها تأخذ وقتا طويلا إلا أن تطبيقه يكون سريعا.

وتستند نظرية Z إلى قيم أساسية هي الثقة، المهارة والمودة، وسنلخص أهم أسسها:

- توظيف دائم مدى الحياة للعاملين (حتى 55 سنة سن التقاعد الإجباري).
 - بطء التقييم والترقية (الترقية كل عشر سنوات)، أي اعتماد فترات زمنية طويلة نسبيا لضمان استمرارية العطاء والتعاون المثمر بين العاملين.
 - عدم التخصص المهني، حيث ينتقل العاملون في المنظمة بين مختلف أقسامها لاكتساب خبرات توسع من آفاقهم.
 - الرقابة غير المباشرة تتلاءم وطبيعة الأعمال والظروف المتغيرة.
 - القرار الجماعي للوصول إلى أفضل القرارات تتميز بالإبداع والفعالية والملاءمة والعدالة.
 - القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي، والابتعاد عن الأنانية الفردية.
 - الاهتمام الشمولي بالأفراد.
- وأطلق أوشي على النموذج الياباني (نموذج J)، والنموذج الأمريكي (نموذج A)، أما النموذج Z فهو النموذج التوفيق الذي يمزج النموذجين السابقين ليصبح أكثر ملاءمة للتنظيمات الأمريكية، والجدول الموالي يبين خصائص كلا منهم:

الجدول رقم () : خصائص نموذج J و A و Z

نموذج J الياباني	نموذج A الأمريكي	نموذج Z
- التوظيف مدى الحياة	- التوظيف قصير الأجل	- التوظيف طويل الأجل
- اتخاذ القرارات بصورة جماعية	- اتخاذ القرارات بصورة فردية	- اتخاذ القرارات بصورة جماعية
- يتم التقييم والترقية بصورة بطيئة	- يتم التقييم والترقية بصورة سريعة	- يتم التقييم والترقية بصورة بطيئة

- يتم الإشراف بصورة ضمنية غير رسمية	- يتم الإشراف بصورة رسمية	- إشراف ضمني مع تحديد واضح لمعايير قياس وتقييم النتائج
- مسار وظيفي غير متخصص	- مسار وظيفي متخصص	- مسار وظيفي متخصص نسبيا
- المسؤولية جماعية	- المسؤولية فردية	- المسؤولية فردية
- اهتمام كلي وشمولي بحياة العاملين التنظيمية والاجتماعية	- اهتمام جزئي بحياة العاملين (الاهتمام بالجانب التنظيمي فقط)	- اهتمام شمولي بالعاملين وأسرهم

2-3 نظرية الوقت المضبوط JIT:

➤ جذور نظام الوقت المضبوط:

ظهر نظام الوقت المحدد في الصناعة اليابانية وبالتحديد في شركة تويوتا لصناعة السيارات، وبدأت هذه الأفكار ابتداء من 1953 بعد زيارة نائب رئيس الإنتاج للشركة تايشي أوهنو Taichi Ohno إلى اليوم أ وإعجابه بنظام أحد الأسواق المركزية، حيث يتميز العمال بمرونة عالية في العمل وقادرين على أداء عدة أعمال في وقت واحد، وكذا لاحظ تحسين خدمة الزبائن وتقليل وقت انتظارهم. وفي تلك الفترة كانت شركة تويوتا تعاني من صعوبة في توفير طلبات المستهلكين من السيارات بنماذج وأحجام ومواصفات مختلفة مع التأخر في وقت التسليم إضافة إلى الجودة المتدنية لمنتجات هذه الشركة مقارنة بالشركات الأمريكية. وعند رجوع تايشي أوهنو إلى اليابان اقترح أفكاره على مهندس الشركة شينغو شينغو Shigo Shingo والذي كان له التأثير الكبير على مراقبة الجودة في الشركة. وبارتباط أفكارهما أي نظام الوقت المحدد والجودة أصبح هذا النظام يسمى بنظام تويوتا الإنتاجي TPS.

وطبق هذا النظام لأول مرة في اليوم أ في 1980 ومع مرور الوقت أخذت تطبقه الشركات الأمريكية العامة في صناعة السيارات والإلكترونيات لينتشر إلى أوروبا وأمريكا الجنوبية والوسطى.

➤ تعريف نظام JIT ومبدأ الخمس أصفار:

يعرفه Monden على أنه "نظام إنتاجي هدفه الرئيسي هو إنتاج نوع محدد من الوحدات الصناعية أو المنتجات المطلوبة في الوقت المحدد تماما وبالكميات المطلوبة تماما من دون المساح بالزيادة أو النقصان". وقد عرفه Garrison (2000) على أنه نظام يرتكز على 3 ركائز رئيسية تمثل محور هذا النظام وهي:

- الالتزام بإلغاء كل الأنشطة التي لا تضيف قيمة.
- الالتزام بتحقيق والمحافظة على مستوى عال من الجودة.
- الالتزام ببرنامح التحسين المستمر.

يجب الإشارة إلى أن نظام JIT يعتمد على مبدأ الخمس أصفار (Cinq Zéro) كما يلي:

- صفر الأوراق (Zéro papier): وهذا يعني التخفيض قدر الإمكان في الإجراءات القانونية، والأعمال الإدارية اليدوية أو الآلية.
- صفر الآجال (Zéro délai): أي القضاء على كل المصادر التي تتسبب في تضيق الوقت، وذلك بين الآجال التي يتم فيها تسجيل الطلبية، ووقت انتهاء المنتج وإرساله للزبون.
- صفر تعطيلات (Zéro panne) أي السعي إلى الوصول للحالة التي لا يمكن التعطيل أن يحدث.
- صفر عيوب (Zéro défaut): من خلال خفض مستوى التلف (العيوب) إلى أدنى حد ممكن بهدف التحسين المستمر.
- صفر المخزون (Zéro stock): وهذا المبدأ ينص على عدم وجود مخزون الأمان، وبالتالي يجب أن يكون الموردين قريبين من المؤسسة المنتجة، حيث نجد بأن شركة تويوتا تتعامل مع الموردين الذين تربطهم بها علاقات طويلة الأمد، ويجب تموقعهم في مكان قريب من مصانعها ويمكن الوصول إليهم في زمن ساعة واحدة أو أقل بالتقريب.

➤ نظام كانبان Kanban:

كانبان تعني البطاقة أو الكارت Card، وحينما تبنت شركة تويوتا نظام الإنتاج في الوقت المحدد فقد أطلقت على النظام بأكمله كانبان، ولعل ذلك هو الذي يدفع الباحثين إلى تسميته كمرادف للمخزون الصفري أو الإنتاج بلا مخزون. وفي ظل هذا النظام فإن كل جزء أو صنف من المواد يصمم وعاء container نمطي خاص به، ولا يستوعب سوى قدر محدد من وحدات هذا الصنف أو الجزء وكميات صغيرة، يوجد لكل وعاء بطاقتان تحتوي كل منها على بيانات محددة.

- **البطاقة الأولى:** يطلق عليها بطاقة سحب، أو بطاقة التحرك أو بطاقة النقل، وتحتوي هذه البطاقة على بيانات عن رقم الصنف، سعة الوعاء الخاص به، رقم البطاقة، وجهة الإمداد أو التوريد، جهة الاستخدام.
- **البطاقة الثانية:** تعرف باسم بطاقة الإنتاج وتحتوي على بيانات عن رقم التصنيف أو الجزء المطلوب إنتاجه، سعة الوعاء الخاص به، رقم البطاقة، جهة الإمداد، مواصفات الأجزاء أو المواد المطلوبة.

ويجب مراعاة القواعد التالية عند استخدام بطاقة كانبان:

- لا بد وأن يرفق بكل وعاء إما بطاقة سحب أو بطاقة إنتاج ولا يمكن تحريك أي وعاء دون أن ترفق به هاتين البطاقتين.
- يجب عدم إنتاج أي وحدة من أي صنف في أي مركز إنتاج ما لم يوجد بشأنها بطاقة إنتاج، وفي حالة توقف العمل بمركز إنتاج معين لعدم وجود بطاقات إنتاج يقوم العمال بالصيانة وتنظيف الآلات التي يعملون عليها أو المشاركة في برامج تحسين طرق العمل بقسمهم.

➤ حدود نظام الإنتاج في الوقت المضبوط:

على الرغم من النجاح الذي عرفه هذا النظام إلا أن له عوائق تحول دون تطبيقه على أرض الواقع من بينها:

- معارضة الإدارة لعدم قناعتها بتحويل أنظمتها المستخدمة حالياً والتي تعتبر معروفة ومضمونة النتائج إلى نظام لا يمكن ضمان نجاحه.
- إن المخزون الصفري يعتبر مغامرة كبيرة لدى المصانع التي اعتادت على الاحتفاظ بمخزون الأمان.
- مقاومة العمال لتطبيق هذا النظام خوفاً من نتائجه غير المضمونة لأن أساس نجاحه هو قناعتهم والتزامهم به وبفعاليته.
- عدم وجود عمال متعددي المهارات، ونقص الالتزام من كل الأطراف وعدم توافر عقود طويلة المدى مع الموردين من شأنه أن يعيق تطبيق هذا النظام.
