

کسب مزیت رقابتی

مبتنی بر توسعه مدل‌های بلوغ سازمانی

تألیف و گردآوری:

دکتر غلامرضا نصیری

عضو هیئت علمی دانشگاه الزهراء (س)

پاییز ۱۴۰۱

سرشناسه: نصیری، غلامرضا، ۱۳۵۷-

عنوان و نام پدیدآور: کسب مزیت رقابتی مبتنی بر توسعه مدل‌های بلوغ سازمانی / تألیف و گردآوری غلامرضا نصیری؛ ویراستار علمی جلیل حیدری دهنوی.

مشخصات نشر: تهران: دانشگاه الزهراء (س)، انتشارات، ۱۴۰۱.

مشخصات ظاهری: ۲۴۶ص:، مصور، جدول.

شابک: 978-622-6114-91-2

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: کتابنامه.

موضوع: تحول سازمانی -- مدیریت

Organizational change -- Management

رقابت

Competition

تدلکات بازرگانی -- مدیریت

Business logistics -- Management

مدیریت

Management

شناسه افزوده: حیدری دهنوی، جلیل، ویراستار

شناسه افزوده: دانشگاه الزهراء، انتشارات

شناسه افزوده: Alzahra University press

رده بندی کنگره: HD ۵۸/۸

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۶

شماره کتابشناسی ملی: ۸۹۵۸۳۸۹

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا



کسب مزیت رقابتی مبتنی بر توسعه مدل‌های بلوغ سازمانی

تألیف و گردآوری: دکتر غلامرضا نصیری عضو هیئت علمی دانشگاه الزهراء (س)

انتشارات: دانشگاه الزهراء (س)

کارگاه صفحه آرایی و طراحی جلد: لوگو گرافیکال

چاپ و صحافی: چاپ دیجیتال کسری

ویراستار ادبی: دکتر ناصر احمدزاده

ویراستار علمی: دکتر جلیل حیدری دهنوی

نوبت چاپ: اول

شمارگان: ۳۰۰ نسخه

شابک: 978-622-6114-91-2

قیمت: ۲۳۸۰۰۰ تومان

سال نشر: پاییز ۱۴۰۱

شماره تماس واحد فروش: ۰۲۱-۸۸۰۴۸۹۳۴-۰۲۱-۸۵۶۹۲۸۳۹

سامانه فروش الکترونیکی: <https://book.alzahra.ac.ir>

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای دانشگاه الزهراء (س) محفوظ است.

پذیرش چاپ این اثر در جلسه ۱۶۵ شورای انتشارات دانشگاه مورخ ۱۴۰۰/۱۲/۰۳ به تصویب رسید.

کسب مزیت رقابتی

مبتنی بر توسعه مدل‌های بلوغ سازمانی

شامل مدل‌های:

- بلوغ قابلیت
- بلوغ فرایند کسب و کار
- بلوغ مدیریت استراتژیک
- بلوغ قابلیت منابع انسانی
- بلوغ مدیریت دانش
- بلوغ مدیریت پروژه
- بلوغ مدیریت فناوری
- بلوغ معماری سازمانی و فناوری اطلاعات
- بلوغ مدیریت زنجیره تأمین

پیش‌گفتار

این کتاب حاصل سال‌ها تحقیق و پژوهش و نیز انجام پروژه‌های مختلف صنعتی نویسنده در مقام مجری و مشاور در حوزه ارزیابی و بهبود عملکرد سازمانی است. برای نوشتن این کتاب کوشیده‌ام با بررسی منابع داخلی و خارجی در هر حوزه، بررسی نسبتاً کاملی از هر مدل بلوغ و انواع مختلف آن که توسط دیگر محققان توسعه یافته، ارائه دهم. برای جلوگیری از افزایش حجم کتاب نیز، سعی شده از بین مدل‌های توسعه‌داده شده در هر حوزه، به مواردی اشاره شود که بیش از بقیه مدل‌های هم‌گروه مورد توجه محققان قرار گرفته و از اقبال بیشتری برخوردار بوده است. هر چند متون خارجی این حوزه از ادبیات سنگینی برخوردار بوده، که گاه درک آن برای خوانندگان غیر انگلیسی‌زبان دشوار است، اما در ترجمه مطالب، بیشترین تلاش برای سهولت فهم آن برای خوانندگان عزیز انجام شده و ویرایش‌های ادبی لازم صورت پذیرفته است.

نکته قابل توجه در استفاده از مدل‌های بلوغ، کسب مزیت رقابتی از طریق تعالی و سرآمدی است که ویژگی منحصر به فرد این مدل‌ها، استفاده از اصول و قوانین تئوریک و آکادمیک از یک سو و توجه به تجارب موفق شرکت‌های پیشرو از سوی دیگر است که باعث می‌شود در تعریف و اجرای پروژه‌های بهبود، بیشترین دقت و تناسب با ویژگی‌های سازمان یا شرکت مورد نظر رعایت شود تا بدین ترتیب حتی‌المقدور از اتلاف و هدررفت منابع جلوگیری شود.

برای توضیح مفهوم تعالی نیز به همین بسنده می‌شود که تعالی شامل رشد و ارتقای سازمان در تمامی ابعاد، کسب رضایت همه ذی‌نفعان شامل مشتریان، تأمین‌کنندگان، کارکنان و ... است تا موفقیت سازمان در بلندمدت تضمین شود.

استفاده از مدل بلوغ، اولین مرحله از یک سری گام‌هایی است که در سازمان باید برای ارزیابی و بهبود گردش اطلاعات، رویه‌ها، شیوه‌ها و برنامه‌های مدیریتی استفاده شود. درک عمیق از اصول و سطوح مدل بلوغ سازمانی کمک خواهد کرد که رسیدن به سطحی مطلوب، هدف‌گذاری شود. بر اساس نیازهای کسب و کار تعریف شده و ارزیابی مخاطرات، یک سازمان ممکن است سطوح مختلف بلوغ را به عنوان هدف انتخاب کرده و هر یک از اصول زیر را برای بخش‌ها و حوزه‌های مختلف سازمان در نظر گیرد. پس از تصمیم‌گیری برای ارزیابی کل سازمان و یا یک بخش از آن (برای نمونه، مجتمع تولیدی یا دفتر منطقه‌ای در یک موقعیت جغرافیایی)، طی مراحل اولیه به شرح زیر توصیه می‌شود:

۱. براساس درک کاملی از اصول رشد و بلوغ و نیز نیازهای عملیاتی سازمان، هدف‌گذاری سطح بلوغ خاص برای هر یک از شاخص‌ها انجام می‌شود.

۲. با استفاده از مدل بلوغ، سطح بلوغ کنونی تعیین شده، شیوه و شناسایی شکاف بین وضعیت کنونی و سطح بلوغ مورد نظر برای هر حوزه انجام می‌شود.

۳. بر اساس بزرگترین شکاف بلوغ شناسایی شده، در دسترس‌ترین فرصت‌های بهبود و نیز دیگر اطلاعات مربوطه و ارزیابی مخاطرات انجام می‌شود.

۴. اولویت‌ها تعیین می‌گردد و استراتژی‌های مناسب بهبود در فرایندها انتخاب و بازنگری و اصلاحات مورد نیاز به صورت مستمر انجام می‌شود.

این کتاب با هدف تشریح مدل‌های بلوغ سازمانی به منظور بهره‌گیری صحیح از آنها که در نهایت منجر به کسب مزیت رقابتی برای سازمان و شرکت گردد، نگاشته شده است. در گردآوری و نگارش هر فصل، از منابع متنوع و مختلفی استفاده شده که سعی شده با حفظ امانت و دقت کافی در جای خود ارجاع به مرجع به درستی صورت پذیرد. هر چند ممکن است علی‌رغم تلاش صورت گرفته برخی کاستی‌ها سهواً در این خصوص بروز نموده باشد. امید است که این تلاش گامی هرچند کوچک در جهت بهبود وضعیت رقابت‌پذیری در شرکت‌ها و سازمان‌ها گردد.

در پایان بر خود لازم می‌دانم از تمامی کسانی که بنده را در چاپ این اثر یاری نمودند، مخصوصاً خانم‌ها فاطمه پوزش، زهرا رحیمی لواسانی، فاطمه رضایی و نیز همکاران محترم معاونت پژوهشی و فناوری دانشگاه الزهرا و خانم فاطمه سالکی تشکر و قدردانی نمایم.

برای تقویت غنای علمی این کتاب و نیز نگارش جلد دوم آن، از خوانندگان گرامی خواهش می‌کنم که پیشنهادهای ارزشمند خود را از طریق نشانی grnasiri@alzahra.ac.ir با بنده در میان بگذارند.

با سپاس؛ غلامرضا نصیری

عضو هیئت علمی دانشگاه الزهرا

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۷	فصل اول: کلیات- بررسی تطبیقی سیر تحول مدل‌های بلوغ سازمانی
۱۸	۱-۱- مقدمه
۲۰	۲-۱- بررسی مفهوم تعالی سازمانی
۲۲	۳-۱- بررسی مدل تعالی سازمانی
۲۶	۴-۱- سیر تحول مدل‌های بلوغ
۲۸	۵-۱- فلسفه استفاده از مدل بلوغ
۲۹	۶-۱- آسیب‌های مدل‌های بلوغ
۲۹	۱-۶-۱- بت رتبه
۳۰	۲-۶-۱- راه میان‌بر
۳۰	۳-۶-۱- توهم پایان راه
۳۱	۷-۱- ارتباط میان تعالی، بلوغ و مزیت رقابتی
۳۲	۸-۱- ضرورت توجه به مزیت رقابتی در ایران
۳۳	۹-۱- جمع‌بندی فصل
۳۵	منابع فصل اول
۳۷	فصل دوم: بررسی مدل‌های بلوغ سازمانی- بخش اول: مدل بلوغ قابلیت، مدل بلوغ فرایند کسب و کار، مدل بلوغ مدیریت استراتژیک
۳۸	۱-۲- مقدمه
۳۸	۲-۲- بررسی مدل بلوغ قابلیت
۴۰	۱-۲-۲- مدل یکپارچه بلوغ قابلیت
۴۱	۲-۲-۲- اهداف مدل یکپارچه بلوغ قابلیت
۴۴	۳-۲-۲- نکات مهم پروژه بهبود قابلیت در مدل CMMI
۴۹	۴-۲-۲- رویکردهای استفاده از مدل CMMI
۵۲	۵-۲-۲- مزایا و نقاط قوت مدل CMMI
۵۳	۶-۲-۲- چگونگی برآورده شدن اهداف کسب و کار توسط CMMI
۵۴	۳-۲- بررسی مدل بلوغ فرایند کسب و کار

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۶۰	۲-۴- بررسی مدل بلوغ مدیریت استراتژیک
۶۰	۲-۴-۱- مدل بلوغ مدیریت استراتژیک مؤسسه BSI
۶۲	۲-۴-۱-۱- رهبری
۶۳	۲-۴-۱-۲- فرهنگ و ارزش ها
۶۴	۲-۴-۱-۳- تفکر و برنامه ریزی استراتژیک
۶۴	۲-۴-۱-۴- همسویی با استراتژی
۶۵	۲-۴-۱-۵- اندازه گیری عملکرد
۶۶	۲-۴-۱-۶- مدیریت عملکرد
۶۶	۲-۴-۱-۷- بهبود فرایند
۶۷	۲-۴-۱-۸- تداوم پذیری مدیریت راهبردی
۷۰	۲-۴-۲- مدل بلوغ تدوین استراتژی
۷۳	۲-۴-۳- خلاصه مدل بلوغ استراتژی
۷۴	۲-۵- جمع بندی فصل
۷۶	منابع فصل دوم
۷۷	فصل سوم: بررسی مدل های بلوغ سازمانی- بخش دوم: مدل بلوغ قابلیت منابع انسانی، مدل بلوغ مدیریت دانش، مدل بلوغ مدیریت پروژه
۷۸	۳-۱- مقدمه
۷۸	۳-۲- بررسی مدل بلوغ قابلیت منابع انسانی
۷۹	۳-۲-۱- مدل بلوغ قابلیت منابع انسانی چیست؟
۸۱	۳-۲-۲- دلایل نیاز به توسعه منابع انسانی در سازمان ها
۸۲	۳-۲-۳- معرفی و ارائه ساختار مدل بلوغ قابلیت منابع انسانی
۸۳	۳-۲-۳-۱- سطح بلوغ
۸۴	۳-۲-۳-۲- حوزه های فرایندی مدل
۹۶	۳-۲-۴- اهداف، مزایا و پیش فرض های استفاده از مدل بلوغ منابع انسانی
۹۷	۳-۳- بررسی مدل بلوغ مدیریت دانش

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۰۰	۳-۳-۱- ایجاد مدیریت دانش
۱۰۲	۳-۳-۱- مفهوم چندبعدی مدیریت دانش و سیستم‌های مرتبط
۱۰۳	۳-۳-۱-۲- مدل توسعه مدیریت دانش
۱۰۵	۳-۳-۲- انواع الگوها و مدل‌های بلوغ مدیریت دانش
۱۱۰	۳-۴- بررسی مدل بلوغ مدیریت پروژه
۱۱۲	۳-۴-۱- مدیریت پروژه و مدل‌های بلوغ
۱۱۳	۳-۴-۲- روش تعیین سطح بلوغ
۱۱۴	۳-۴-۳- سطوح کلی بلوغ مدیریت پروژه
۱۱۸	۳-۴-۴- مفهوم بلوغ از دیدگاه مدل بلوغ سازمانی مدیریت پروژه
۱۱۹	۳-۴-۵- ساختار مدل‌های بلوغ مدیریت پروژه
۱۲۰	۳-۴-۵-۱- معرفی مدل بلوغ مدیریت پروژه
۱۲۳	۳-۴-۵-۲- مدل اندرسون - جیسن
۱۲۳	۳-۴-۵-۳- مدل برکلی
۱۲۵	۳-۴-۵-۴- مدل بلوغ موسسه راهکارهای مدیریت پروژه
۱۲۶	۳-۴-۵-۵- مدل‌های بلوغ مدیریت پروژه: تفاوت‌ها و کاربردها
۱۲۸	۳-۴-۶- مدل‌های بلوغ و پیشرفت‌های آینده
۱۲۹	۳-۴-۷- انتقادهای مربوط به مدیریت پروژه از دیدگاه مدل‌های بلوغ
۱۳۰	۳-۴-۸- ویژگی‌ها و نقاط ضعف مشترک مدل‌های بلوغ مدیریت پروژه
۱۳۱	۳-۴-۹- پیشنهادها
۱۳۱	۳-۵- جمع‌بندی فصل
۱۳۳	منابع فصل سوم
۱۳۷	فصل چهارم: بررسی مدل‌های بلوغ سازمانی - بخش سوم: مدل بلوغ مدیریت فناوری، مدل بلوغ معماری سازمانی و مدل بلوغ مدیریت فناوری اطلاعات
۱۳۸	۴-۱- مقدمه

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۴۱	۲-۴- بررسی مدل بلوغ مدیریت فناوری
۱۴۱	۴-۲-۱- تعریف فناوری
۱۴۳	۴-۲-۲- چرخه عمر فناوری
۱۴۵	۴-۲-۳- مدیریت فناوری
۱۴۷	۴-۲-۳-۱- ضرورت مدیریت فناوری
۱۴۸	۴-۲-۳-۲- ارزیابی توانمندی فناوری
۱۵۰	۴-۲-۴- فواید آگاهی از سطح بلوغ فناوری
۱۵۱	۴-۲-۵- ارزیابی سطح بلوغ مدیریت فناوری
۱۵۵	۴-۲-۶- معرفی مدل بلوغ فناوری
۱۵۷	۴-۲-۷- طرز کار یک مدل ارزیابی بلوغ مدیریت فناوری
۱۶۱	۴-۳- بلوغ معماری سازمانی
۱۶۳	۴-۴- معرفی چهارچوب های ارزیابی بلوغ معماری سازمانی
۱۶۵	۴-۴-۱- چهارچوب بلوغ مدیریت معماری سازمانی
۱۶۷	۴-۴-۲- مدل ارزیابی بلوغ مدیریت معماری سازمانی
۱۶۸	۴-۴-۳- چهارچوب معماری سازمانی توسعه یافته
۱۷۰	۴-۴-۴- کارت امتیاز معماری سازمانی
۱۷۱	۴-۵- مدل ارزیابی بلوغ معماری سازمانی اداره برنامه و بودجه آمریکا
۱۷۲	۴-۶- مدل ارزیابی بلوغ مأمورین اطلاعات ملی امور خارجه
۱۷۴	۴-۷- مدل سیمونسون و همکارا
۱۷۶	۴-۸- رویکرد گام لگارد و همکاران
۱۷۶	۴-۹- روش نارمن و همکاران
۱۷۷	۴-۱۰- مدل بلوغ فناوری اطلاعات بر اساس کارت امتیاز متوازن
۱۷۹	۴-۱۱- مقایسه روش های ارزیابی معماری سازمانی
۱۸۰	۴-۱۲- جمع بندی فصل

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۸۲	منابع فصل چهارم
۱۸۳	فصل پنجم: بررسی مدل بلوغ زنجیره تامین و ارتباط آن با نوآوری و کارآفرینی
۱۸۴	۵-۱- مقدمه
۱۸۵	۵-۲- فرایندهای زنجیره تامین
۱۸۸	۵-۳- اهداف زنجیره تامین
۱۸۹	۵-۴- انواع زنجیره تامین
۱۹۰	۵-۵- ضرورت ارزیابی بلوغ مدیریت زنجیره تامین
۱۹۲	۵-۶- مبانی مدل مدیریت بلوغ زنجیره تامین
۱۹۳	۵-۶-۱- تلاش های صورت گرفته برای یکپارچه سازی
۱۹۴	۵-۶-۲- روند شکل گیری مدیریت زنجیره تامین
۱۹۸	۵-۶-۳- مدل های قبلی توسعه یافته بلوغ زنجیره تامین
۲۰۰	۵-۷- معرفی مدل پیشنهادی بلوغ زنجیره تامین
۲۰۲	۵-۷-۱- مدیریت ارتباطات با تأمین کنندگان
۲۰۴	۵-۷-۲- مدیریت ارتباطات با مشتریان
۲۰۵	۵-۷-۳- ارائه مدل بلوغ مدیریت زنجیره تامین پیشنهادی
۲۱۵	۵-۸- چک لیست ارزیابی سطح بلوغ مدیریت زنجیره تامین
۲۲۱	۵-۹- مدیریت زنجیره تامین و ارتباط آن با زنجیره نوآوری و کارآفرینی
۲۲۳	۵-۹-۱- تعریف نوآوری
۲۲۵	۵-۹-۲- منابع عدم قطعیت در زنجیره تامین
۲۲۸	۵-۹-۳- تبیین مفهوم نوآوری در زنجیره تامین
۲۳۰	۵-۹-۴- مفهوم کارآفرینی
۲۳۱	۵-۹-۵- اکوسیستم کارآفرینی
۲۳۲	۵-۹-۶- راهبردهای کارآفرینی
۲۳۳	۵-۹-۶-۱- راهبردهای پیشنهادی هانس شول هامر

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۲۳۴	۲-۶-۹-۵- راهبردهای پیشنهادی جنینگز
۲۳۵	۳-۶-۹-۵- استراتژی های کارآفرینی از دیدگاه بادن فولر و استاپ فورد
۲۳۵	۷-۹-۵- مراحل اجرای راهبرد کارآفرینی در سازمان
۲۳۷	۸-۹-۵- اهمیت سیستم های اطلاعاتی در زنجیره تامین و ارتباط آن با کارآفرینی
۲۳۸	۹-۹-۵- راهبرد و سازمان یادگیرنده (مدل بلوغ)
۲۳۹	۱۰-۹-۵- فرایند برنامه ریزی راهبردی
۲۳۹	۱۰-۵- جمع بندی فصل
۲۴۲	منابع فصل پنجم

فهرست جدول‌ها

صفحه	عنوان
۳۳	جدول ۱-۱. رتبه و امتیاز نهایی ایران در شاخص رقابت پذیری جهانی
۴۲	جدول ۱-۲. مشخصات فرایند در مدل CMMI
۵۰	جدول ۲-۲. مقایسه دو رویکرد پیوسته و مرحله‌ای مدل CMMI
۵۹	جدول ۳-۲. ارتباطات حوزه‌های فرایندی سطوح مختلف مدل بلوغ فرایند
۶۹	جدول ۴-۲. راهنمای ارزیابی وضعیت بلوغ سازمان
۷۰	جدول ۵-۲. نمونه‌ای از کاربرد برنامه‌ریزی برای فعالیت‌های SM3
۷۳	جدول ۶-۲. خلاصه‌ای از مدل بلوغ تدوین استراتژی
۸۵	جدول ۱-۳. ارتباط حوزه‌های فرایندی و اهداف سطوح مختلف مدل بقا
۱۱۰	جدول ۲-۳. بررسی ابعاد مدل‌های بلوغ مدیریت دانش
۱۱۶	جدول ۳-۳. ویژگی‌های کلی سطوح بلوغ مدل مدیریت پروژه
۱۲۲	جدول ۴-۳. فرایندهای کلیدی مدل بلوغ کرزنر
۱۲۲	جدول ۵-۳. مزایا و معایب مدل بلوغ کرزنر
۱۲۵	جدول ۶-۳. مزایا و معایب مدل برکلی
۱۲۶	جدول ۷-۳. مزایا و معایب مدل PM Solution
۱۲۷	جدول ۸-۳. مقایسه حوزه‌های دانش مدل‌های PM3
۱۲۸	جدول ۹-۳. جمع‌بندی عوامل تأثیرگذار بر کارایی
۱۵۰	جدول ۱-۴. دسته‌بندی مدل‌های ارزیابی توانمندی فناورانه
۱۵۲	جدول ۲-۴. نکات مهم ارزیابی تکنولوژی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۵۸	جدول ۳-۴. دسته‌بندی چهارچوب‌های مدیریت تکنولوژی شاملن
۱۶۰	جدول ۴-۴. پرسشنامه ارزیابی مدیریت تکنولوژی
۱۸۹	جدول ۱-۵. انواع زنجیره تأمین
۱۹۰	جدول ۲-۵. ویژگی‌های زنجیره تأمین کارا و پاسخ‌گو
۲۰۱	جدول ۳-۵. توجه هفت کشور / منطقه پیش‌رو به اهداف زنجیره تأمین
۲۰۳	جدول ۴-۵. مقایسه ارتباط با تأمین‌کننده در رویکرد سنتی و مشارکتی
۲۱۶	جدول ۵-۵. پرسش‌نامه ارزیابی سطح بلوغ مدیریت زنجیره تأمین

فهرست تصاویر

صفحه	عنوان
۲۱	شکل ۱-۱. ارتباط حوزه‌های حرکت موسسه مهندسی نرم‌افزار و ارکان توسعه سازمان‌ها
۲۴	شکل ۱-۲. کلیات مدل سازمانی EFQM
۳۹	شکل ۲-۱. پنج سطح مدل بلوغ قابلیت از نظر هامفر
۴۵	شکل ۲-۲. سطوح مختلف مدل CMMI
۵۶	شکل ۲-۳. ماهیت فرایندهای جاری در سازمان
۵۷	شکل ۲-۴. چهارچوب مدل بلوغ فرایند
۵۸	شکل ۲-۵. مدل بلوغ فرایند کسب و کار
۶۲	شکل ۲-۶. سطوح کلی مدل SM3
۷۱	شکل ۲-۷. مدل بلوغ شکل‌گیری و توسعه استراتژی
۸۴	شکل ۳-۱. ارائه مدل بقا به صورت نردبانی
۸۶	شکل ۳-۲. سطوح پنج‌گانه مدل بقا همراه با حوزه‌های فرایندی هر یک
۹۳	شکل ۳-۳. نمودار آبخاری سطح سه مدل بقا
۱۰۸	شکل ۳-۴. مراحل بلوغ مدیریت دانش گلاجر
۱۱۹	شکل ۳-۵. نمایی از مدل بلوغ سازمانی مدیریت پروژه
۱۱۹	شکل ۳-۶. معرفی سطوح کلی مدل‌های بلوغ مدیریت پروژه
۱۲۴	شکل ۳-۷. ساختار مدل برکلی
۱۴۳	شکل ۴-۱. منحنی چرخه عمر تکنولوژی
۱۴۶	شکل ۴-۲. ماهیت بین رشته‌ای مدیریت تکنولوژی
۱۴۷	شکل ۴-۳. فرایندهای پنج‌گانه مدیریت تکنولوژی
۱۵۳	شکل ۴-۴. نمونه نمودار رادار مؤلفه‌های مدل اطلس توسعه یافته
۱۵۴	شکل ۴-۵. مدل زنجیره ارزش فعالیت‌های پورتر
۱۵۹	شکل ۴-۶. مدل جامع روش ارزیابی مدیریت تکنولوژی
۱۶۴	شکل ۴-۷. روند تکامل رویکردهای مدیریت و برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات در سازمان
۱۸۴	شکل ۵-۱. فرایندهای شناسایی شده در زنجیره تامین

فهرست تصاویر

صفحه	عنوان
۱۸۵	شکل ۲-۵. فرایندهای کسب و کار اصلی در زنجیره تامین
۱۸۶	شکل ۳-۵. فرایندهای فرعی مربوط به لجستیک داخلی و خارجی
۱۸۷	شکل ۴-۵. فرایندهای کسب و کار و وظایف مدیریتی
۱۸۹	شکل ۵-۵. اهداف زنجیره تامین
۱۹۵	شکل ۶-۵. مدل عمومی زنجیره ارزش مایکل پورتر
۱۹۵	شکل ۷-۵. سیستم ارزش زنجیره تامین
۱۹۷	شکل ۸-۵. روند پیشرفت رویکرد زنجیره تامین
۲۰۰	شکل ۹-۵. حوزه‌های تحت کنترل سازمان در زنجیره ارزش
۲۱۴	شکل ۱۰-۵. عملکرد سازمان‌های دنباله‌رو و پیش‌رو در شاخص‌های مالی
۲۱۵	شکل ۱۱-۵. مقایسه مدل بلوغ زنجیره تامین با دیگر مدل‌های بلوغ
۲۲۷	شکل ۱۲-۵. پنج سطح زنجیره تامین
۲۲۷	شکل ۱۳-۵. طبقه‌بندی عدم قطعیت در زنجیره تامین
۲۴۱	شکل ۱۴-۵. ساختار سلسله مراتبی ارتباط رهبری تا کسب مزیت رقابتی