



استراتژی عملیات

تألیف

دکتر محمد رحیم رمضان

دانشیار دانشکده ادبیات و علوم انسانی

دکتر محسن اکبری

دانشیار دانشکده ادبیات و علوم انسانی

محمد اسماعیل زاده

انتشارات دانشگاه گیلان

۱۳۹۸



شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۵۳-۲۱۲-۲

سرشناسه	: رمضانیان، محمدرحیم، ۱۳۳۹ -
عنوان و نام پدیدآور	: استراتژی عملیات/ تألیف محمدرحیم رمضانیان، محسن اکبری، محمد اسماعیلزاده؛ ویراستار علمی رضا اسماعیلپور.
مشخصات نشر	: رشت: دانشگاه گیلان، انتشارات، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	: ل، ۲۶۳ ص: مصور (رنگی)، جدول، نمودار.
شابک	: 978-600-153-212-2
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا

یادداشت	: کتابنامه: ص. ۲۵۵ - ۲۶۳.
موضوع	: مدیریت تولید -- راهنمای آموزشی (عالی)
موضوع	: Production management -- Study and teaching (Higher
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی -- راهنمای آموزشی (عالی)
موضوع	: Strategic planning -- Study and teaching (Higher
موضوع	: تولید -- برنامه‌ریزی -- راهنمای آموزشی (عالی)
موضوع	: Production planning -- Study and teaching (Higher
موضوع	: مدیریت تولید -- مسائل، تمرین‌ها و غیره
موضوع	: Production management -- Problems, Exercises, etc
موضوع	: تولید -- برنامه‌ریزی -- مسائل، تمرین‌ها و غیره
موضوع	: Production planning -- Problems, Exercises, etc
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی -- مسائل، تمرین‌ها و غیره
موضوع	: Strategic planning -- Problems, exercises, etc
شناسه آوده	: اکبری، محسن، ۱۳۵۶ -
شناسه افزوده	: اسماعیلزاده، محمد، ۱۳۶۵ -
شناسه افزوده	: اسماعیلپور، رضا، ۱۳۴۷ - ، ویراستار
شناسه افزوده	: دانشگاه گیلان، انتشارات
رده بندی کنگره	: TS۱۵۵
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۵
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۷۵۹۱۸۷

اداره چاپ و انتشارات دانشگاه گیلان

نام کتاب	: استراتژی عملیات
مؤلفان	: دکتر محمد رحیم رمضانیان، دکتر محسن اکبری، محمد اسماعیلزاده
ویراستار علمی	: دکتر رضا اسماعیل پور
ویراستار ادبی	: هوشنگ سپهری
نوبت چاپ	: اول، ۱۳۹۸
ناشر	: انتشارات دانشگاه گیلان
شمارگان	: ۱۰۰۰ جلد
قیمت	: ۸۰۰۰۰۰ ریال

* هر گونه چاپ و تکثیر فقط در اختیار انتشارات دانشگاه گیلان است.*

پیشگفتار

همه سازمان‌ها نگران چگونگی بقا و ادامه موفقیت خود در آینده هستند. استراتژی یک کسب و کار اغلب به صورت برنامه‌ها یا مجموعه‌ای از اهداف متصور می‌گردد که مسیر بلند مدت و اقدامات مورد نیاز برای تضمین موفقیت سازمان در آینده را مشخص می‌سازد. اما، صرف‌نظر از اینکه این برنامه‌ها یا اهداف چقدر بزرگ باشند، استراتژی کسب و کار تنها در صورتی می‌تواند مؤثر واقع شود که در عملیات سازمان پدیدار شود. مسیر بلند مدت استراتژیک سازمان در واقع متشکل از مجموعه‌ای از هزاران اقدام عملیاتی روزمره سازمان است و استراتژی عملیات ابزاری است که هدف اصلی آن تضمین رقابت‌پذیری سازمان است. در واقع، استراتژی عملیات به دنبال سازماندهی منابع سازمان و شکل‌گیری الگویی از تصمیمات عملیاتی پایدار است که منجر به عملکرد مناسب سازمان برای رقابت مؤثر و موفقیت در آینده می‌گردد.

با وجود اینکه در سازمان‌های موفق امروزی استراتژی‌های عملیاتی به‌صورت روزافزون به‌عنوان ابزاری برای دستیابی به موفقیت پایدار به‌کار گرفته می‌شوند، اما در آثار علمی تمایز بین مفهوم استراتژی عملیات و مدیریت عملیات چندان مشخص نبوده و منابعی که در آن به‌صورت جامع و مفصل به مفهوم استراتژی عملیات پرداخته شده باشد، بسیار محدود هستند. از این‌رو مؤلفان این نوشتار، قصد بر آن داشته‌اند که با مطالعه منابع ارزشمندی که به این مبحث مهم پرداخته‌اند، مطالب جامع و مفیدی را در خصوص این موضوع گردآوری و تألیف نمایند.

کتاب حاضر به‌شمار هشت فصل می‌باشد که در فصل اول به واکاوی مفاهیم استراتژی عملیات پرداخته‌ایم. در فصل دوم به نحوه تدوین استراتژی عملیات اشاره شده است که در این راستا، محتوا و فرایند استراتژی عملیات تشریح شده است. همچنین در این فصل، تحلیل‌هایی که پیش از تدوین استراتژی عملیات مورد نیازند؛ روش‌های مختلف تحلیل ارائه شده‌اند. در فصل سوم به رویکردهای عملیاتی نوینی همچون مدیریت کیفیت جامع، تولید ناب، مهندسی مجدد فرایندهای کسب‌وکار و شش سیگما و ارتباط آن‌ها با استراتژی عملیات پرداخته‌ایم. در فصل چهارم، استراتژی زنجیره تأمین و ضرورت تفکر استراتژیک در مدیریت زنجیره تأمین مطرح شده است. در فصل پنجم، فراهم سازی بسترهای لازم برای اجرای استراتژی عملیات و مفاهیم مرتبط با پیاده‌سازی این استراتژی‌ها در سازمان تشریح شده است. فصل ششم در مورد جهانی‌سازی عملیات، اصول اولیه در استراتژی‌های عملیات جهانی، رویکردهای مختلف و مزایا و ریسک‌های استراتژی عملیات جهانی به بحث می‌پردازد. فصل هفتم، مطالبی را در خصوص استراتژی عملیات در بخش خدمات و تمایزهای آن با استراتژی‌های عملیات در بخش تولید ارائه می‌دهد. در نهایت در فصل هشتم به کنترل و ارزیابی استراتژی و فرایند ارزیابی استراتژی اشاره شده است.

علیرغم تلاش مؤلفان در جمع آوری و تألیف مطالب، این اثر نیز خالی از کاستی‌ها و موارد قابل اصلاح و بهبود نیست. لذا از تمامی اساتید و صاحب‌نظران درخواست می‌شود که با ارائه پیشنهادات ارزشمند خود، زمینه اصلاح و بهبود کتاب حاضر را فراهم نمایند. همچنین در پایان لازم می‌دانیم که از تلاش جناب آقای میلاد هوشمند که در ویرایش اولیه متن به نویسندگان کمک نموده‌اند، جناب آقای دکتر رضا اسماعیل پور، ویراستار فنی کتاب و همچنین سایر اساتید و بزرگواران که با ارائه نظرات خود به بهتر شدن این نوشتار کمک نموده‌اند تشکر و قدردانی نماییم.

www.ketab.ir

فهرست مطالب

۱	فصل اول: مفاهیم اولیه استراتژی عملیات
۲	مقدمه
۲	اهداف رفتاری
۳	مفهوم عملیات
۴	سیستم عملیاتی
۴	سیر تحول تاریخی مدیریت تولید و عملیات
۷	نقش مدیریت عملیات در سازمان
۸	حیطه عمل مدیریت تولید و عملیات
۹	مکان‌یابی تأسیسات
۱۰	مکان‌یابی کارخانه و جابه‌جایی مواد
۱۰	طراحی محصول
۱۱	طراحی فرایند
۱۱	برنامه‌ریزی و کنترل تولید
۱۲	کنترل کیفیت
۱۲	مدیریت مواد
۱۳	مدیریت نگهداری
۱۳	مدل عمومی برای مدیریت عملیات
۱۴	برنامه‌ریزی
۱۴	سازمان‌دهی
۱۴	کنترل
۱۴	رفتار
۱۴	مدلها
۱۵	اهداف مدیریت عملیات
۱۵	خدمت‌رسانی به مشتری
۱۶	بهره‌گیری از منابع
۱۷	مفهوم استراتژی
۱۸	عناصر استراتژی
۱۸	هدف یا مأموریت
۱۹	سیاست‌ها
۱۹	تعیین کسب و کار بنگاه و نوع آن

۱۹	مقاصد یا اهداف
۲۰	فرصت‌ها و تهدیدها
۲۰	عوامل کلیدی موفقیت
۲۰	تصمیم‌های کلیدی
۲۰	قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها
۲۱	مزیت رقابتی پایدار
۲۳	سطوح استراتژی
۲۳	استراتژی‌های سطح شرکت
۲۴	استراتژی‌های سطح کسب و کار
۲۵	استراتژی‌های سطح وظیفه
۲۶	ارتباط بین عملیات و استراتژی سازمان
۲۷	جایگاه استراتژی عملیات در بین استراتژی‌های کلان سازمان
۲۹	تعریف استراتژی عملیات
۳۰	رویکردها، مختلف به استراتژی عملیات
۳۱	رویکرد بالا به پایین
۳۱	رویکرد پایین به بالا
۳۲	رویکرد بازار محور
۳۳	رویکرد تضاد استراتژیک
۳۳	رویکرد منبع محور
۳۵	رویکرد قابلیت‌های پویا
۳۹	الزامات بازار، منابع عملیات و تلفیق آنها
۳۹	تناسب: هم‌تراز کردن منابع و الزامات
۴۱	پایداری: توسعه تناسب به‌صورت مداوم
۴۳	خلاصه فصل
۴۴	سؤالات
۴۵	فصل دوم: تدوین استراتژی عملیات
۴۶	مقدمه
۴۶	اهداف رفتاری
۴۶	محتوا و فرایند استراتژی عملیات
۴۷	محتوای استراتژی عملیات
۴۸	اهداف عملکردی

۵۳	 حوزه‌های تصمیم‌گیری
۵۵	 ماتریس استراتژی عملیات
۵۶	 تدوین استراتژی عملیات
۵۷	 جامعیت
۵۷	 انسجام
۵۸	 تناظر
۵۹	 بحرانی بودن
۵۹	 تحلیلهای لازم برای تدوین استراتژی عملیات
۵۹	 تحلیل الزامات بازار
۵۹	 تحلیل قابلیت‌های منابع عملیاتی
۶۱	 رویکردهای ساختاریافته برای تدوین استراتژی
۶۱	 رویکرد هایز و ویل رایت
۶۳	 چارچوب هیل برای تحلیل استراتژی تولید و عملیات
۶۴	 روش گره کمبریج
۶۷	 جنبه‌های عملی تدوین استراتژی عملیات
۶۷	 تأثیر زمان و زمان‌بندی در تدوین استراتژی عملیات
۶۸	 کانون تمرکز استراتژی عملیات
۶۹	 تمرکز بر هزینه
۷۲	 تمرکز و تمایز محصول
۷۳	 تمرکز بر بازار یا محصول خاص
۷۳	 تمرکز بر مدیریت مواد
۷۴	 تمرکز بر زمان‌بندی
۷۵	 تمرکز بر بهبود بهره‌وری
۷۵	 تمرکز بر مدیریت منابع انسانی
۷۷	 تمرکز بر سایر عوامل
۷۹	 خلاصه فصل
۷۹	 سؤالات
۸۱	 فصل سوم: تأثیر رویکردهای عملیاتی نوین بر استراتژی عملیات
۸۲	 مقدمه
۸۳	 اهداف رفتاری
۸۳	 مدیریت کیفیت جامع

۸۵	 اصول مدیریت کیفیت جامع
۸۷	 الزامات اجرایی مدیریت کیفیت جامع
۸۹	 چرا برخی از اقدامات TQM با شکست مواجه می‌شوند؟
۸۹	 تناسب با استراتژی عملیات
۹۳	 عملیات ناب
۹۷	 تفاوت‌های بین تولید ناب و تولید انبوه
۹۸	 چالش‌های رویکرد ناب به عملیات
۱۰۰	 تناسب رویکرد ناب با استراتژی عملیات
۱۰۱	 مهندسی مجدد فرایند کسب‌وکار
۱۰۲	 مفهوم مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار (BPR)
۱۰۴	 عناصر BPR
۱۰۵	 تناسب BPR با استراتژی عملیات
۱۰۶	 برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP)
۱۰۷	 برنامه‌ریزی منابع سازمانی چیست؟
۱۰۹	 عناصر ERP
۱۱۰	 دلایل استفاده از ERP
۱۱۱	 چگونگی تناسب با استراتژی عملیات
۱۱۳	 شش سیگما
۱۱۴	 تعریف شش سیگما
۱۱۵	 عناصر شش سیگما
۱۱۸	 تناسب شش سیگما با استراتژی عملیات
۱۱۹	 چند نکته عمومی در ارتباط با استفاده از رویکردهای جدید
۱۲۱	 خلاصه فصل
۱۲۱	 سؤالات
۱۲۳	 فصل چهارم: استراتژی زنجیره تأمین
۱۲۴	 مقدمه
۱۲۴	 اهداف رفتاری
۱۲۴	 مفهوم مدیریت زنجیره تأمین
۱۲۶	 فرایندهای کلیدی زنجیره تأمین
۱۲۷	 مدیریت روابط با مشتری
۱۲۷	 مدیریت خدمات مشتری

۱۲۷	مدیریت تقاضا
۱۲۸	تکمیل سفارش
۱۲۸	مدیریت جریان تولید
۱۲۸	مدیریت روابط با تأمین‌کننده
۱۲۹	توسعه و تجاری‌سازی محصول
۱۲۹	مدیریت بازگشت محصول
۱۳۰	ضرورت تفکر استراتژیک در مدیریت زنجیره تأمین
۱۳۲	استراتژی‌های ناب و چابک برای زنجیره تأمین
۱۳۲	زنجیره‌های تأمین ناب
۱۳۳	زنجیره‌های تأمین چابک
۱۳۴	عوامل تعیین‌کننده در انتخاب یک استراتژی زنجیره تأمین بهینه
۱۳۴	ویژگیهای محصول و استراتژی زنجیره تأمین
۱۳۶	استراتژی زنجیره تأمین و محیط تولید
۱۳۷	تناسب استراتژی زنجیره تأمین با استراتژی رقابتی سازمان
۱۴۱	تناسب استراتژیک چگونه حاصل میشود؟
۱۴۴	چالش‌ها- دستیابی و حفظ تناسب استراتژی زنجیره تأمین و استراتژی رقابتی
۱۴۶	پایداری زنجیره تأمین
۱۴۶	توسعه یک استراتژی زنجیره تأمین پایدار
۱۴۷	فرایندهای مدیریت زنجیره تأمین پایدار
۱۴۹	استراتژی زنجیره تأمین پایدار
۱۵۰	استراتژی زنجیره تأمین خدمت
۱۵۲	خلاصه فصل
۱۵۲	سؤالات
۱۵۳	فصل پنجم: اجرای استراتژی عملیات
۱۵۴	مقدمه
۱۵۴	اهداف رفتاری
۱۵۴	اجرای استراتژی عملیات به چه معناست؟
۱۵۷	طراحی زیرساخت‌ها
۱۵۸	ساختار سازمانی
۱۵۹	انواع ساختارها
۱۶۰	ساختار مبتنی بر وظیفه

۱۶۴	 ساختار مبتنی بر محصول
۱۶۵	 ساختار پروژه‌ای
۱۶۷	 سازمان ماتریسی یا خزانه‌ای
۱۶۹	 پشتیبانی ساختار
۱۷۰	 تخصیص منابع
۱۷۰	 منابع انسانی
۱۷۲	 فرهنگ عملیات
۱۷۴	 آغاز تصمیم‌گیری‌ها
۱۷۵	 برنامه عملیاتی برای اجرا
۱۷۷	 خلاصه فصل
۱۷۸	 سؤالات
۱۷۹	 فصل ششم: جهانی شدن و استراتژی عملیات
۱۸۰	 مقدمه
۱۸۱	 اهداف رفتاری
۱۸۲	 مدیریت عملیات جهانی
۱۸۲	 تأثیرات بین‌المللی سازی بر ساختار رقابتی صنایع
۱۸۴	 تأثیر بین‌المللی سازی بر مزیت رقابتی
۱۸۶	 استراتژیهای جهانی در مقابل استراتژی چندملیتی
۱۸۷	 تفاوت بین و استراتژی ملیان جهانی
۱۸۸	 اصول اولیه در استراتژی عملیات جهانی
۱۸۸	 اصل ادغام جهانی
۱۸۹	 اصل هماهنگی جهانی
۱۹۰	 اصل معاوضه (بده بستان) جهانی
۱۹۱	 رویکردهای مختلف جهانی‌شدن
۱۹۲	 جهانی‌شدن شایستگیها، منابع و فرایندهای عملیاتی
۱۹۲	 جهانی‌شدن شایستگیهای عملیاتی
۱۹۴	 جهانی‌شدن منابع عملیاتی
۱۹۴	 جهانی‌شدن فرایندهای عملیاتی
۱۹۵	 جهانی‌شدن عملیات تولید
۱۹۵	 تولید جهانی و عناصر کلیدی عملیاتی
۱۹۷	 مزیت‌های استراتژی عملیات جهانی

۲۰۰	ریسکهای استراتژی عملیات جهانی
۲۰۰	۱. ریسکهای طبیعی
۲۰۰	۲. ریسکهای اقتصادی
۲۰۱	۳. ریسکهای سیاسی
۲۰۱	۴. ریسکهای اجتماعی، اخلاقی و محیطی
۲۰۲	خلاصه فصل
۲۰۲	سوالات
۲۰۳	فصل هفتم: استراتژی عملیات در بخش خدمات
۲۰۴	مقدمه
۲۰۴	اهداف رفتاری
۲۰۵	از استراتژی تولید تا استراتژی عملیات خدمات
۲۰۵	تفاوت بین محصول و خدمت
۲۰۶	تفاوت بین عملیات تولیدی و عملیات خدماتی
۲۰۷	دسته‌بندی‌های خدمات
۲۰۷	شایستگی‌های خدماتی
۲۰۷	بسته‌های خدماتی
۲۰۸	استراتژی‌های عملیاتی در بخش خدمات
۲۱۰	الگوی استراتژی تولید سازگار شده با بخش خدمات
۲۱۴	مضمون استراتژی عملیات خدمات
۲۱۷	چارچوب استراتژی رقابتی خدمات
۲۱۸	۱. استراتژی خدمات نتیجه‌گرای مشتری
۲۱۸	۲. استراتژی خدمات تجربه‌گرای مشتری
۲۱۸	۳. استراتژی کمتر رقابتی خدمات
۲۱۹	۴. استراتژی کاملاً رقابتی خدمات
۲۲۰	جهانی‌سازی عملیات خدمات
۲۲۰	خدمات جهانی و عناصر کلیدی عملیات
۲۲۲	شیوه‌های اولیه جهانی‌سازی خدمات
۲۲۳	محورهای جهانی‌سازی خدمات
۲۲۶	خلاصه فصل
۲۲۶	سوالات
۲۲۷	فصل هشتم: کنترل و ارزیابی استراتژی

۲۲۸	مقدمه
۲۲۸	اهداف رفتاری
۲۲۹	مفهوم و ماهیت ارزیابی استراتژی
۲۳۰	ضرورت ارزیابی استراتژی و اقدامات اصلاحی
۲۳۰	فرایند ارزیابی و کنترل
۲۳۲	سیستم‌های کنترل
۲۳۴	تعدیل استراتژی
۲۳۴	ریسک و برنامه‌ریزی اقتضایی
۲۳۶	مزایای ارزیابی و کنترل استراتژیک
۲۳۶	فرایند ارزیابی و کنترل چگونه کار میکند؟
۲۳۷	گام اول تعیین اهداف
۲۳۹	گام دوم، ارزیابی اهداف و گام سوم انجام اقدامات اصلاحی
۲۴۱	پرسیدن درباره استراتژی
۲۴۱	تعیین معیارها: تا چه اندازه برنامه استراتژیک شما خوب است؟
۲۴۲	انتخاب رویکرد ارزیابی درست
۲۴۴	مشخصات سیستم کنترل اثربخش
۲۴۵	چه زمانی استراتژی شما شکست می‌خورد؟
۲۴۵	دلایل شکست برنامه استراتژیک
۲۴۶	روشهای ارزیابی استراتژی
۲۴۶	تحلیل شکاف
۲۴۷	تحلیل PEST
۲۴۸	تحلیل
۲۴۸	الگوبرداری
۲۴۹	تحلیل زنجیره ارزش
۲۵۰	خلاصه فصل
۲۵۰	سؤالات
۲۵۱	واژه نامه فارسی به انگلیسی
۲۵۳	واژه نامه انگلیسی به فارسی
۲۵۵	منابع و مآخذ

فهرست نمودارها

نمودار ۱-۱- عملیات به‌عنوان فرآیند تبدیل (Russell & Taylor, 2011).....	۳
نمودار ۲-۱- عملیات به عنوان هسته تکنیکی (Bamford & Forrester, 2010).....	۸
نمودار ۳-۱- حیطه عمل مدیریت تولید و عملیات (S. A. Kumar & Suresh, 2007).....	۹
نمودار ۴-۱- مدل عمومی برای مدیریت عملیات (S. A. Kumar & Suresh, 2007).....	۱۳
نمودار ۵-۱- فرایند استراتژی عملیات (Davis, Aquilano, & Chase, 2002).....	۲۷
نمودار ۶-۱- رویکردهای مختلف در زمینه استراتژی عملیاتی.....	۳۱
نمودار ۷-۱- مفهوم تناسب منابع و الزامات (Slack & Lewis, 2002).....	۴۰
نمودار ۸-۱- بهبود پایدار از طریق گسترش بهبود هم‌زمان الزامات بازار و قابلیت‌های عملیاتی (Slack & Lewis, 2002).....	۴۲
نمودار ۹-۱- انحراف از خط تناسب باعث افزایش ریسک می‌گردد (Slack & Lewis, 2002).....	۴۳
نمودار ۱-۲- سازگاری استراتژیک الزامات بازار با منابع عملیاتی (Slack & Lewis, 2002).....	۴۸
نمودار ۲-۲- ماتریس استراتژی عملیات (Slack & Lewis, 2008).....	۵۶
نمودار ۳-۲- تناسب با تضمین جامعیت، انسجام، تناسب و بحرانیت در ارتباط (Slack & Lewis, 2002).....	۵۷
نمودار ۴-۲- چارچوب هیل برای تدوین استراتژی عملیات (Hill, 1993).....	۶۴
نمودار ۵-۲- روش گروه کمبریج برای توسعه استراتژی تولید (Bamford & Forrester, 2010).....	۶۵
نمودار ۱-۳- عناصر TQM در چهار حوزه تصمیمگیری استراتژی عملیات (Slack & Lewis, 2002).....	۹۲
نمودار ۲-۳- رویکرد ناب یک رویکرد سازمانی (وظایف مرتبط بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند) (Dirgo, 2006).....	۹۹
نمودار ۳-۳- عناصر ناب با چهار دسته تصمیمات استراتژیک عملیات (Slack & Lewis, 2008).....	۱۰۱
نمودار ۴-۳- سازمان‌دهی مجدد فرایندها برای منعکس نمودن فرایندهای متوالی (Slack & Lewis, 2002).....	۱۰۴
نمودار ۵-۳- عناصر BPR در چهار حوزه تصمیم استراتژی عملیات (Slack & Lewis, 2008).....	۱۰۶
نمودار ۶-۳- مدل عمومی ERP (Bradley, 2006).....	۱۰۸
نمودار ۷-۳- عناصر ERP در چهار دسته تصمیمات استراتژی عملیات (Slack & Lewis, 2008).....	۱۱۲
نمودار ۸-۳- چرخه DMAIC، تعریف، ارزیابی، بهبود و کنترل (Slack & Lewis, 2008).....	۱۱۷
نمودار ۹-۳- عناصر شش سیگما در چهار دسته تصمیمات استراتژی عملیات (Slack & Lewis, 2008).....	۱۱۹
نمودار ۱۰-۳- جایگاه هر یک از رویکردها بر اساس تأکید آنها بر تغییرات (Slack & Lewis, 2002).....	۱۲۰
نمودار ۱-۴- زنجیره تأمین مرزهای وظیفه‌ای و سازمانی را درهم می‌کند (Hines, 2004).....	۱۲۶
نمودار ۲-۴- فرایندهای زنجیره تأمین (Lambert, Larcker, & Elram, 1998).....	۱۳۰
نمودار ۳-۴- استراتژیهای زنجیره تأمین برای مراحل مختلف چرخه عمر محصولات (Åström & Öhgren, 2010).....	۱۳۵
نمودار ۴-۴- زنجیره ارزش در یک شرکت (Chopra & Meindl, 2003).....	۱۳۸
نمودار ۵-۴- طیف پاسخگویی در زنجیره تأمین (Chan & Kumar, 2009).....	۱۴۳
نمودار ۶-۴- منطقه تناسب استراتژیک (Chopra & Meindl, 2003).....	۱۴۴
نمودار ۷-۴- فرایندهای SSCM (Linton, Klassen, & Jayaraman, 2007).....	۱۴۷
نمودار ۸-۴- مدیریت زنجیره تأمین پایدار (Carter & Rogers, 2008).....	۱۴۸
نمودار ۹-۴- استراتژی زنجیره تأمین به‌عنوان پلی بین استراتژی رقابتی و پایداری (Korhonen & Hietanen, 2010).....	۱۵۰
نمودار ۱-۵- حالت‌های مختلف اجرا و تدوین استراتژی (Hill, 1993).....	۱۵۶
نمودار ۲-۵- رابطه بین ساختار و استراتژی از نظر چندلر (دیوید، ۱۳۹۰).....	۱۵۸
نمودار ۳-۵- ساختار بر مبنای وظیفه (الوانی، ۱۳۸۵).....	۱۶۰

نمودار ۴-۵- واحدهای موردنیاز برای سازمان‌دهی (الوانی، ۱۳۸۵).....	۱۶۰
نمودار ۵-۵- نمودار سازمانی واحد طرح و چاپ (الوانی، ۱۳۸۵).....	۱۶۱
نمودار ۶-۵- سازمان‌دهی بر مبنای محصول (الوانی، ۱۳۸۵).....	۱۶۴
نمودار ۷-۵- ساختار پروژه‌ای (الوانی، ۱۳۸۵).....	۱۶۶
نمودار ۸-۵- ساختار ماتریسی (الوانی، ۱۳۸۵).....	۱۶۸
نمودار ۹-۵- سطوح فرهنگ عملیات (واترز، ۱۳۸۹).....	۱۷۲
نمودار ۱-۶- مدل الماس ملی پورتر: عوامل تعیین‌کننده کلی در رقابت‌پذیری بین‌المللی (Porter, 1990).....	۱۸۵
نمودار ۲-۶- مزیت‌های جهانی شدن عملیات (Gong, 2013).....	۱۹۸
نمودار ۱-۷- الگوی استراتژی تولید سازگار شده با بخش خدمات (Chase & Hayes, 1991).....	۲۱۱
نمودار ۲-۷- نقشه اهمیت - عملکرد.....	۲۱۲
نمودار ۳-۷- چارچوب نتیجه - تجربه استراتژی رقابتی خدمات (Gong, 2013).....	۲۱۸
نمودار ۴-۷- چارچوب استراتژی رقابتی خدمات SP/SP (Kellogg & Nie, 1995).....	۲۱۹
نمودار ۵-۷- محرک‌های جهانی‌سازی خدمات (Gong, 2013).....	۲۲۴
نمودار ۱-۸- نقش ارزیابی و کنترل در مدیریت استراتژیک (Thompson & Strickland, 1998).....	۲۳۱
نمودار ۲-۸- ساختار یک سیستم کنترل (Thompson & Strickland, 1998).....	۲۳۳
نمودار ۳-۸- فرآیند ارزیابی و کنترل چگونه عمل میکند (HRC group, 1989).....	۲۳۷
نمودار ۴-۸- رویکرد ارزیابی اول (Hunger & Wheelen, 2003).....	۲۴۲
نمودار ۵-۸- رویکرد ارزیابی دوم (.....)	۲۴۲

فهرست جداول

جدول ۱-۱- سیر تاریخی مدیریت تعداد و عملیات.....	۵
جدول ۲-۱- جنبه‌های خدمات رسانی به مشتری.....	۱۵
جدول ۳-۱- اهداف دوگانه مدیریت عملیات.....	۱۶
جدول ۴-۱- سلسله‌مراتب تصمیم‌گیری عملیاتی.....	۲۹
جدول ۱-۲- ابعاد محدوده و واکنش به چهار دسته از عطاپذیری.....	۵۰
جدول ۲-۲- عوامل رقابتی برای دو عملیات که تحت اهداف عمومی عملکردشان دسته‌بندی شده‌اند.....	۵۲
جدول ۳-۲- برخی از عوامل مرتبط با عملیات در یک تحلیل SWOT.....	۶۰
جدول ۴-۲- اثرات برخی تمرکزها در استراتژی عملیات.....	۷۸
جدول ۱-۴- استراتژیهای مناسب برندگان و واجدین شرایط بازار.....	۱۳۶
جدول ۲-۴- خلاصه فرایندهای زنجیره تامین خدمات (مستقیمی، و هارن، ۱۳۹۱).....	۱۵۱
جدول ۱-۵- ویژگی‌های ساختار سازمانی مبتنی بر نوع وظیفه (دفت، ۱۳۸۵).....	۱۶۲