

## به کارگیری تکنیک ترکیبی از مدل BSC و ANP برای انتخاب بهترین بسته نرم افزاری ERP در صنعت نفت

علی محقر<sup>۱</sup>، محمدرضا مهرگان<sup>۲</sup>، سیدعلی رحمتی<sup>۳</sup>

**چکیده:** با توجه به پارامترهایی همچون افزایش جهانی تقاضای نفت، افت طبیعی مخازن، رشد فزاینده داده‌ها و کاهش تدریجی منابع، لازم است شرکت‌های اکتشافی و بهره‌بردار نفت مدیریت امکانات و منابع خود را بهبود بخشند. آرمان مدیریت فناوری اطلاعات در صنعت نفت، تجهیز شرکت‌های نفت به آخرین دستاوردهای فناوری اطلاعات روز دنیا در جهت تبادل بهینه اطلاعات و دستیابی به سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه، ایمن، انعطاف‌پذیر و کنترل‌پذیر است. سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان یکی از پرکاربردترین راه‌حل‌های فناوری اطلاعات است. با تنوع گسترده نرم‌افزارهای در دسترس ERP، مشخص کردن بهترین سیستم که مطابق با خواسته‌های سازمان باشد، کار سختی است. لازمه انتخاب بهترین سیستم ERP، انتخاب سیستمی است که متناسب با اهداف استراتژیک باشند که در این مورد کارت امتیازی متوازن می‌تواند تصویر کامل و همه‌جانبه‌ای از عملکرد این سیستم‌ها را در اختیار مدیریت قرار دهد. برای انتخاب بهترین سیستم در این مقاله از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره استفاده می‌شود. در واقع ماهیت پیچیده مسئله و وجود عوامل و شاخص‌های مختلف با وزن‌های متغیر ما را به استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره از جمله روش فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) ترغیب کرد.

**واژه‌های کلیدی:** سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان، تصمیم‌گیری چندمعیاره، فرآیند تحلیل شبکه‌ای، کارت امتیازی متوازن، صنعت نفت

۱. دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

۲. دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

۳. کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۱۱/۱۲

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۰/۰۵/۲۲

نویسنده مسئول مقاله: سیدعلی رحمتی

E-mail: Alirahmati63@yahoo.com

## مقدمه

امروزه مهمترین دغدغه مدیران، پیشرفت در یک محیط متلاطم و پویاست. با اینکه مدیران تمامی منابع چهارگانه نیروی انسانی، مواد، تجهیزات و سرمایه را دارند اما نمی‌توانند به یک انسجام و یکپارچگی در تمامی ابعاد درون سازمانی و برون سازمانی برسند. با وجود اهمیت به کارگیری فناوری اطلاعات، در بسیاری از سازمان‌ها شاهد بروز مشکلاتی در رابطه با عدم برآورده شدن نیازهای کسب و کار هستیم [۶]. کلید حل این مشکلات در محیط رقابتی امروز، سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان<sup>۱</sup> (ERP) است تا با حذف هرگونه فعالیت بی‌ارزش، کسب و کار رونق یابد [۴].

پیاده‌سازی سیستم ERP به علت پیچیدگی، هزینه بالا و ریسک‌های سازگاری، یکی از مشکل‌ترین پروژه‌های سرمایه‌گذاری است [۲۱]. با وجود جذابیت‌های پروژه‌های فناوری اطلاعات از نظر قابلیت ایجاد تغییر و تحولات مثبت فراوان، ترس از عدم موفقیت و شکست، همواره مانعی بر سر راه پیاده‌سازی آنها بوده است [۷]. لازمه انتخاب بهترین سیستم ERP، ارزیابی عملکرد تأمین‌کنندگان است که باید به وسیله معیارهایی صورت گیرد که متناسب با اهداف استراتژیک باشند. کارت امتیازی متوازن<sup>۲</sup> (BSC) به‌طور گسترده در زمینه‌های متفاوتی به کار برده شده است. BSC کمک می‌کند تا اهداف کلیدی، منافع و انتظارات قبل از شروع، شناسایی شده، شاخص‌های کلیدی عملکرد<sup>۳</sup> (KPIs) مشخص گشته و بنابراین انتظارات از ERP روشن خواهد شد. با توجه به این شاخص‌ها قوانین کلی تعیین می‌شود که برای انتخاب سیستم مورد نظر باید مورد توجه قرار گیرد. بعد از به دست آوردن داده‌های کافی در مورد بسته نرم‌افزاری ERP و فروشندگان، انواع نامناسب آن می‌توانند رد صلاحیت شوند [۲۵]. آنچه در این پژوهش اهمیت می‌یابد این است که چگونه می‌توان یک سیستم ERP را از میان ده‌ها سیستم موجود انتخاب کرد.

---

1. Enterprise Resource Planning  
2. Balanced scorecard  
3. Key performance indicators

## مرور ادبیات

کاربرد گسترده سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP) توسط سازمان‌های بزرگ و متوسط، انقلاب ERP توصیف شده است [۲۳]. برنامه‌ریزی منابع سازمان برای اهداف میانی سازمان (فعالیت‌های داخلی سازمان) طراحی شده‌اند [۳]. بسیاری از سازمان‌ها به میزان قابل توجهی سیستم مزبور را جایگزین شماری از سیستم‌های اطلاعاتی قدیمی کرده‌اند [۲۰]. چنین سیستم‌هایی نویدبخش ارائه یک پاسخ یکپارچه و منسجم به نیازهای اطلاعاتی سازمان، در مورد جایگزینی سیستم‌های اطلاعاتی سنتی و جزیره‌ای است [۱۱]. استقرار سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان به لحاظ کیفی به سه دلیل از استقرار سایر سیستم‌های اطلاعاتی متفاوت است: (۱) ERP بر کل سازمان اثرگذار است؛ (۲) ممکن است کارکنان فرآیندهای تجاری جدیدی را علاوه بر نرم‌افزار جدید بیاموزند؛ (۳) ERP نه فقط یک سیستم اطلاعاتی بلکه یک سامانه تجاری است [۱۸].

اگر سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان به درستی و با در نظر گرفتن ملاحظات اقتصادی و سازمانی استقرار یابد، افزایش بهره‌وری سازمان قطعی است [۱]. شرکت‌هایی که در سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان سرمایه‌گذاری می‌کنند، از عملکرد قوی‌تر و مزیت‌های مالی بالاتری بهره می‌جویند [۱۶]. در واقع ERP زیربنای یک نظام تجاری قدرتمند است که موجب ژرفای اطلاعات عملیاتی و وسعت اطلاعات در مورد زنجیره ارزش می‌شود [۲۷].

با وجود این، استقرار این سیستم‌ها اغلب سازمان‌ها را با چالش جدی مواجه می‌کند. شواهد زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد بسیاری از پروژه‌های استقرار در زمان مقرر و در محدوده بودجه تعیین شده پایان پذیرفته‌اند [۱۰]. براساس مطالعات انجام شده، تاکنون در ۵۰٪ موارد، پیاده‌سازی این سیستم با شکست مواجه شده و در ۹۰٪ سیستم‌های پیاده شده موفق، فراتر از زمان و بودجه مصوب اولیه عمل شده است [۱۹].

### پیشینه‌ی انتخاب سیستم ERP

اگر سازمانی نتواند دانش مورد نیاز خود را از طریق منابع داخلی سازمان به دست آورد، باید بر خرید آن (در شکل خدمات خارجی) متمرکز شود [۲]. تاکنون از روش‌های مختلفی مانند امتیازدهی، رتبه‌بندی، بهینه‌سازی ریاضی، و تصمیم‌گیری چندمعیاره برای انتخاب سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان استفاده شده است [۱۲]. آلان‌بای، پژوهشگر ترکیه‌ای برای انتخاب سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان با مطالعات میدانی به یک سری معیار ارزیابی رسید که می‌توان آنها را در سه گروه معیارهای مربوط به فروشندگان، معیارهای مربوط به کاربران و معیارهای فنی و تکنولوژیکی طبقه‌بندی کرد. وی برای ارزیابی سیستم مناسب از فرایند تحلیل سلسله مراتبی استفاده کرد [۹]. چاند یک چارچوب مبتنی بر BSC را برای ارزش‌گذاری همکاری‌های استراتژیک یک سیستم ERP ایجاد کرد [۱۳].

چان چین وی یک رویه سیستماتیک برای ساختار هدفمند انتخاب ERP با استفاده از تکنیک AHP ارائه کرد [۲۸]. ایلات یک رویکرد چندمعیاره را برای ارزیابی پروژه‌های R&D با استفاده از BSC و DEA ارائه داد [۱۵]. یازگان و همکاران برای انتخاب یک سیستم ERP دو روش تحلیل شبکه‌های عصبی و تجزیه تحلیل شبکه‌ای<sup>۴</sup> را به کار گرفتند [۲۹]. تلتامب متدولوژی مبتنی بر تکنیک گروه اسمی و AHP را برای ارزیابی سیستم ERP ارائه کرد [۲۴]. چانگ نیز مدل ارزیابی شبکه‌های عصبی را برای عملکرد ERP از دیدگاه SCM مطرح کرد [۱۴]. دنیس و لاسیچ معیارهای انطباق با نیازهای سازمان، انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات محیطی، یکپارچه‌شدن سیستم با سیستم‌های دیگر سازمان، پیاده‌سازی سریع و کم‌هزینه را برای انتخاب یک نرم‌افزار استاندارد در نظر گرفت [۲۶].

### کارت امتیازی متوازن (BSC)

کارت امتیازی متوازن برای اولین بار توسط کاپلان و نورتون (۱۹۹۲) ارائه شد. کاپلان و نورتون با تمرکز به نیاز مدیران به دو حوزه شاخص‌های مالی و عملیاتی، چهار حوزه‌ی

اصلی را در مدل BSC در نظر گرفتند. کارت امتیازی برای مدیران چارچوبی مفهومی را ایجاد کرد که اهداف استراتژیک سازمان را به مجموعه‌ای منسجم از شاخص‌های عملکرد ترجمه می‌کرد. طی چهار سال پس از انتشار اولین مقاله در این زمینه، تعدادی از سازمان‌ها، روش ارزیابی متوازن را با استفاده از کمک‌های مشاوره‌ای کاپلان و نورتون پیاده کردند و به نتایج موفقیت‌آمیزی دست یافتند. این سازمان‌ها از معیارهای ارزیابی متوازن برای برقراری ارتباط و انتقال استراتژی‌های خود در سراسر سازمان استفاده می‌کند. به این ترتیب روش ارزیابی متوازن نه تنها یک ابزار نیرومند برای ارزیابی عملکرد بلکه ابزاری برای تحقق استراتژی به جامعه مدیریت معرفی شد. کاپلان و نورتون اعلام کردند، برای انجام یک ارزیابی کامل از عملکرد سازمان می‌بایست این عملکرد از چهار زاویه دید ارزیابی شود [۱۷].

۱. منظر مالی<sup>۵</sup>؛

۲. منظر مشتری<sup>۶</sup>؛

۳. منظر فرآیندهای داخلی<sup>۷</sup>؛

۴. منظر رشد و یادگیری<sup>۸</sup>.

#### فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP)

گام اول) ایجاد مدل و تدوین مسئله: در مرحله‌ی مدل‌سازی، هدف تصمیم‌گیری، شاخص‌های تصمیم‌گیری و گزینه‌های ممکن را مشخص می‌کنیم. گام دوم) مقایسات زوجی: در این گام یک‌سری مقایسات زوجی برای به‌دست آوردن اهمیت نسبی هر کدام از شاخص‌هایی که در انتخاب هدف مؤثر هستند، انجام می‌شود. در چنین مقایساتی، یک معیار نسبی از یک تا نه برای مقایسه دو عامل به کار می‌رود.

---

5. Financial Perspective  
6. Customer Perspective  
7. Internal Processes Perspective  
8. Learning & Growth Perspective

گام سوم) انجام مقایسات زوجی برای وابستگی‌های درونی و بازخوردی: در این مرحله وزن‌های داخلی شاخص‌ها و زیرشاخص‌ها که در مرحله‌ی مدلسازی مشخص شده بودند، محاسبه می‌شود. در این گام نیز مانند گام قبل، ماتریس‌های مقایسات زوجی را داریم با این تفاوت که در این مرحله وابستگی‌های درونی و بازخوردی مد نظر هستند.

گام چهارم) تشکیل سوپرماتریس: سوپرماتریس برای تجزیه و تحلیل وابستگی‌های داخلی میان اجزای سیستم، به کار می‌رود. سوپرماتریس یک ماتریس مرکب است که هر ماتریس فرعی آن شامل مجموعه‌ای از روابط بین و درون سطوحی است.

گام پنجم) انتخاب بهترین تصمیم: در این مرحله، وزن کلی هر کدام از جایگزین‌ها با ضرب کردن وزن‌های به دست آمده از هر کدام از مراحل پیشین مشخص شده و با توجه به آن تصمیم نهایی اتخاذ می‌شود [۲۲].

#### مدل ترکیبی BSC و ANP برای انتخاب بهترین سیستم ERP

لازمه‌ی انتخاب بهترین سیستم ERP، انتخاب و ارزیابی معیارهایی است که متناسب با اهداف استراتژیک هستند. مزیتی که این مدل نسبت به سایر روش‌های موجود در ادبیات پژوهش دارد این است که استفاده از BSC انتظارات از سیستم‌های ERP را روشن خواهد کرد. با توجه به مدل BSC، شاخص‌های کلیدی عملکرد مشخص و قوانین کلی تعیین می‌شود و از آنجا که تعداد ارائه‌دهندگان بسته‌های نرم‌افزاری ERP بسیار زیاد است این قوانین کمک می‌کند تا تعداد معقولی از آنان را برای ارزیابی کاندید کرد.

شاخص‌های کلی برای انتخاب سیستم‌های ERP در ادبیات پژوهش وجود دارد. البته این شاخص‌ها با توجه به صنایع مختلف متفاوت است. سیستم‌های ERP برای به کارگیری در صنایع مختلف طراحی می‌شود. به همین دلیل تمام نیازهای واحدهای مختلف صنایع بالادستی و پایین‌دستی صنعت مورد نظر در سیستم طراحی شده در نظر گرفته می‌شود.

بسیاری از مسائل تصمیم‌گیری، به دلیل وجود رابطه متقابل میان عوامل گوناگون به صورت سلسله مراتبی ساختار بندی نمی‌شوند. در این پژوهش با نظر نخبگان هیچ رابطه

سلسله‌مراتبی و مستقلی بین معیارها وجود ندارد. با توجه به اینکه معیارها می‌توانند بر یکدیگر تأثیر بگذارند و این اثرات متقابل بر درجه اهمیت معیارها و درنهایت انتخاب نهایی تأثیر می‌گذارد از روش فرایند تحلیل شبکه‌ای استفاده می‌شود.

### روش پژوهش

پژوهش منجر به مقاله حاضر از لحاظ نوع هدف، جزو پژوهش‌های کاربردی به حساب می‌آید؛ زیرا اول اینکه این پژوهش تئوری‌های آزموده شده در جوامع دیگر را برای شناسایی و حل مسائل در جامعه‌ی آماری خود بررسی و تجزیه و تحلیل کرده است. در ثانی بیشتر به شناسایی و بررسی عوامل تأثیرگذار بر رفتار مدیران و تصمیم‌گیران پرداخته، به علل بروز کمتر توجه کرده است. این مقاله از نظر نوع روش، توصیفی (غیرآزمایشی) است؛ یعنی هدف آن توصیف شرایط یا پدیده مورد بررسی است. نباید از یاد برد که پژوهش توصیفی می‌تواند صرفاً برای شناخت بیشتر شرایط موجود یا یاری دادن به فرآیند تصمیم‌گیری انجام پذیرد.

برای جمع‌آوری داده‌ها در این مقاله، از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. برای مرور ادبیات از روش کتابخانه‌ای و با مراجعه به کتابخانه‌ها، مجلات علمی، پایگاه‌های علمی مختلف بر روی شبکه اینترنت استفاده شده است. اما داده‌های اصلی پژوهش با روش میدانی و از طریق توزیع پرسشنامه و مصاحبه با خبرگان سیستم‌های ERP جمع‌آوری شده است. ده نفر از کارشناسان مربوط به سیستم‌های ERP که به‌عنوان مشاور در انتخاب و پیاده‌سازی این سیستم‌ها فعالیت دارند جامعه‌ی آماری این پژوهش را تشکیل می‌دهند. از آنجا که حجم جامعه پایین بوده و همه‌ی افراد جامعه متخصص و خیره هستند، همه‌ی آنها نمونه‌ی آماری انتخاب می‌شوند.

جمع‌آوری داده‌های اولیه برای تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد در صنعت نفت با مرور ادبیات پژوهش و همچنین، مصاحبه با مدیران و کارشناسان شاغل در این حوزه، انجام شد. در مراحل بعد برای تعیین معیارهای خرید بسته نرم‌افزاری ERP و مقایسات مربوط به

اهمیت نسبی، تعیین امتیازات فروشندگان و همچنین میزان تأثیر روابط معیارها از توزیع پرسشنامه بین نمونه‌ی آماری تعیین شده استفاده شده است. پس از جمع‌آوری پرسشنامه و ماتریس‌های مربوطه از نرم‌افزار Super Decisions استفاده شده است. نرم‌افزار Super Decisions یک بسته ساده سهل‌الاستفاده برای ایجاد مدل‌های تصمیم همراه با وابستگی و بازخور و محاسبه نتایج با استفاده از ابرماتریس‌های ANP است.

### معرفی مدل و اجزای آن

طراحی مدل در این مقاله برای انتخاب یک بسته نرم‌افزاری ERP مناسب است که دستیابی به استراتژی‌ها و اهداف شرکت را تضمین کند. این مدل را می‌توان به چهار فاز اصلی تقسیم کرد. مرحله‌ی اول شامل تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد در صنعت نفت است تا اهداف کلیدی، منافع و انتظارات قبل از شروع، شناسایی شود. کارت امتیازی متوازن یک نگاه جامع بر عملکرد تجاری یک شرکت با یک مجموعه از معیارهای مالی و غیرمالی را فراهم می‌آورد. بنابراین در پژوهش حاضر BSC مبنای تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد است. در مرحله‌ی دوم فروشندگان این بسته‌های نرم‌افزاری که با توجه به شاخص‌های کلیدی عملکرد مناسب تشخیص داده می‌شوند از بین فروشندگان موجود انتخاب می‌شوند. در مرحله‌ی بعد با توجه به معیارهای انتخاب سیستم ERP موجود در ادبیات پژوهش که همسو با استراتژی‌های سازمانی باشد معیارهای خرید بسته نرم‌افزاری ERP تعیین می‌شود. در نهایت با استفاده از تکنیک ANP بهترین بسته نرم‌افزاری ERP مشخص می‌شود.

### تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد با توجه به BSC

بسیار مهم است که اهداف بسته ERP با اهداف کسب و کار تطابق داده شود. برای تعیین شاخص‌ها در صنعت مورد مطالعه، ابتدا کلیه شاخص‌های کلیدی عملکرد در صنعت نفت و شرکت‌های نفتی از ادبیات پژوهش استخراج شد. با روشن و مشخص بودن استراتژی‌ها و اهداف شرکت‌های نفتی، شاخص‌های کلیدی عملکرد با توجه به چهار وجه کارت



امتیازی متوازن و استفاده از نظرات مدیران واحدهای مختلف شرکت‌های نفتی تعیین می‌شود. شاخص‌های کلیدی عملکرد تعیین شده و نتایج به صورت جدول شماره (۱) نشان داده شده است.

**جدول ۱. شاخص‌های کلیدی عملکرد در صنعت نفت**

افزایش سودآوری، رشد درآمد، رشد صادرات، افزایش سود سهام، سهم بازار	<b>دیدگاه مالی</b>
رضایت مشتری، شکایت مشتری، تعداد مشتری، تحویل به موقع، اعتماد مشتری، انجام به موقع تعهدات	<b>دیدگاه مشتری</b>
مطلوبیت ظرفیت، قابلیت سوددهی هر کارمند، سطح موجودی، رفع نیازهای اطلاعاتی مدیریت با استقرار کامل سیستم IT، بهبود مراحل زمانی اجرای پروژه‌ها، اطمینان از عملکرد	<b>دیدگاه فرایندهای داخلی</b>
نرخ استخدام و ترک کار کارکنان، پیشنهادهای سازنده کارکنان، رضایت کارکنان، ساعات آموزشی، ارتقاء سطح زندگی کارکنان، استفاده از توانمندی‌های بالقوه و بالفعل کارکنان	<b>دیدگاه یادگیری و رشد</b>

### تعیین قوانین حذف

با توجه به شاخص‌های کلیدی عملکرد تعیین شده در صنعت نفت، همچنین معیارهای کلی موجود در ادبیات پژوهش و با استفاده از نظرات پنج نفر خبرگان آشنا با سیستم‌های ERP قوانینی تعیین می‌شود که بسته‌های نرم‌افزاری ERP که گزینه‌های خرید مطرح می‌شوند، می‌بایست این شرایط را دارا باشند. این قوانین در اختیار پنج نفر از خبرگان دیگر برای تأیید قرار داده شد و از آنها خواسته شد که اگر موارد دیگری نیز مدنظر دارند ذکر کنند. بعد از به دست آوردن داده‌های کافی در مورد بسته نرم‌افزاری ERP و فروشندگان، انواع نامناسب آن می‌توانند رد شوند. در واقع ملاک‌های حذفی که تعیین می‌شود در راستای رسیدن به استراتژی‌هاست.

## جدول ۲. قوانین تعیین شده در خرید بسته نرم‌افزاری ERP

بسته ERP که هزینه کل آنها خیلی بالاست.	اگر تفاوت بین کل هزینه خرید و پیاده‌سازی و بودجه در نظر گرفته شده برای پروژه ERP غیر قابل قبول است، بسته‌های ERP کاندید شده باید حذف شوند.
بسته ERP که سابقه پیاده‌سازی در صنعت نفت را ندارد.	بیشتر شرکت‌های نرم‌افزاری، حجم وسیعی از راهکارها را به بازار عرضه می‌کنند، اما به‌طور معمول در چند حوزه تخصص دارند. فروشندگانی که در زمینه‌ی صنعت خاصی فعالیت می‌کنند، تمایل دارند در صنعت مورد فعالیت‌شان خیلی سریع‌تر از سایر فروشندگان، روند‌ها را شناسایی کرده و نسبت به آنها واکنش نشان دهند.
بسته ERP که متناسب با اندازه سازمان نیست.	بسته‌های نرم‌افزاری ERP معمولاً در سه طیف اصلی تهیه و ارائه می‌شوند که براساس اندازه سازمان‌ها یا صنایع است. این سه دسته عبارتند از: بسته‌های تهیه شده برای سازمان‌های کوچک، متوسط و بزرگ؛ بنابراین با توجه به اندازه شرکت می‌توان به سراغ تعدادی خاص از تامین‌کنندگان رفت [۵].
بسته ERP که فروشنده آن همکار تجاری در ایران یا کشورهای همسایه ندارد.	در بسته‌های ERP برنامه‌ها به زبان اصلی تحویل خریداران نمی‌شود پس اعمال تغییرات توسط کارکنان عملی نبوده و باید توسط کارشناسان شرکت فروشنده انجام شود. برخی از فروشندگان دارای نمایندگی در ایران و یا در خاورمیانه بوده، آمادگی خود را برای همکاری با ایران اعلام کرده‌اند.
بسته ERP که فروشنده آن نرم‌افزار را کامل در اختیار شرکت قرار نمی‌دهد.	خرید ERP وابستگی به فروشنده را به همراه دارد؛ به همین منظور باید فروشنده‌ای انتخاب شود که نسخه جدید را به صورت کامل در اختیار سازمان قرار می‌دهد. برخی شرکت‌های بزرگ که ارائه‌کننده نرم‌افزارهای ERP هستند با محدودیت‌ها و مشکلاتی برای فروش تکنولوژی به ایران روبرو هستند. از جمله آنها شرکت SAP بزرگ‌ترین شرکت در زمینه ERP در جهان است [۸]

پس از تعیین این قوانین جمع‌آوری اطلاعات درمورد فروشندگان بسته‌های نرم‌افزاری ERP آغاز شد تا گزینه‌هایی که مطابق با خواسته‌های عمده نیستند حذف شود تا تعداد کمتری از فروشندگان مورد ارزیابی همه‌جانبه و دقیق قرار گیرند. به این منظور از نظرات کارشناسان ERP، مرور ادبیات، همچنین رجوع به سایت شرکت‌های مشاوره انتخاب ERP، از جمله TEC و Gartner استفاده شد. درنهایت سه گزینه ORACLE, SAGE و DOURAN برای پیاده‌سازی در شرکت‌های نفت تعیین شد.

### تعیین معیارهای انتخاب بسته نرم افزاری ERP

پس از غربالگری اولیه نیازمند معیارهایی دقیق هستیم، استفاده از معیارهایی که در مطالعات پیشین استفاده شده، می تواند راهنمایی برای استخراج معیارها باشد. تعدادی از معیارها که با استراتژی همخوانی ندارند یا در شرایط کنونی این پژوهش قابل ارزیابی نیستند، حذف می شوند. بعد از مطالعه کتب و مقالات و پیمایش اینترنتی و نظرخواهی از صاحب نظران و خبرگان امر تعداد بیست معیار به دست آمد. این معیارها عبارتند از: هزینه خرید نرم افزار، هزینه پیاده سازی، سهولت در پیاده سازی، سرعت عمل سیستم، قابلیت کاربری آسان، تکنولوژی محصول، سازگاری با دیگر سیستم ها، درجه رعایت استانداردها، بازگشت سرمایه، انعطاف پذیری، هزینه بومی سازی، تجربیات در سازمان مشابه، امنیت و اطلاعات سازمان، پیشینه عملکرد عرضه کننده، میزان اعتبار برند فروشنده، انطباق با نیازهای سازمانی، توانایی مالی فروشنده، پشتیبانی و خدمات شرکت، استراتژی شرکت فروشنده، قابلیت بروز کردن. سپس پرسشنامه ای برای تأیید این معیارها تهیه شد و ده کارشناس در زمینه سیستم های ERP که در مشاوره برای انتخاب این نرم افزار درگیر بودند، افراد خبره انتخاب شدند و پرسشنامه برای آنها ارسال شد. در این پرسشنامه از طیف لیکرت استفاده شده است. برای انتخاب معیارهای بااهمیت از روش ناپارامتری "آزمون علامت یک نمونه ای" استفاده می شود که در مورد میانگین جامعه در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی می شود.

فرضیه ی مورد نظر برای آزمون این پرسشنامه به صورت زیر است:  
فرضیه: شاخص مورد نظر در انتخاب بسته نرم افزاری ERP بااهمیت است.

$$H_0: \mu \leq 3$$

$$H_1: \mu > 3$$

برای سنجش بااهمیت بودن هر یک از بیست شاخص از آزمون استفاده شده است. هر کدام از خبرگان براساس طیف لیکرت نمره ای بین یک تا پنج به شاخص مورد نظر داده اند. هر یک از نمرات را از میانگین مورد ادعا که سه است کم می کنیم. اگر تفاضل مثبت بود علامت "+" و اگر منفی بود علامت "-" را می نویسیم و اگر تفاضل صفر بود آن نمره را

حذف می‌کنیم. هر نمره  $\frac{1}{2}$  شانس دارد که به آن علامت مثبت داده شود؛ بنابراین تعداد علامت‌های مثبت توزیع دوجمله‌ای با پارامترهای  $n$  و  $np$  دارد که در آن  $p = \frac{1}{2}$  است. آماره آزمون تعداد علامت‌های مثبت است با توجه به اینکه تعداد نمونه کم است، برای آزمون فرض به جدول احتمال‌های تجمعی دوجمله‌ای رجوع و مقدار بحرانی  $C_{\alpha/2, n, np}$  تعیین می‌شود.  $n$  تعداد نمره‌هایی است که به شاخص داده شده است به جز نمره سه. اگر تعداد علامت‌های مثبت از مقدار بحرانی استخراج شده از جدول بزرگ‌تر باشد شاخص مورد نظر با اهمیت است. در نهایت یازده معیار با اهمیت تشخیص داده شد که با توجه ادبیات و مقالات گذشته می‌توان آنها را در سه معیار اصلی مطابق با جدول شماره (۳) قرار داد.

جدول ۳. معیارهای تأثیرگذار بر انتخاب بسته نرم‌افزاری ERP

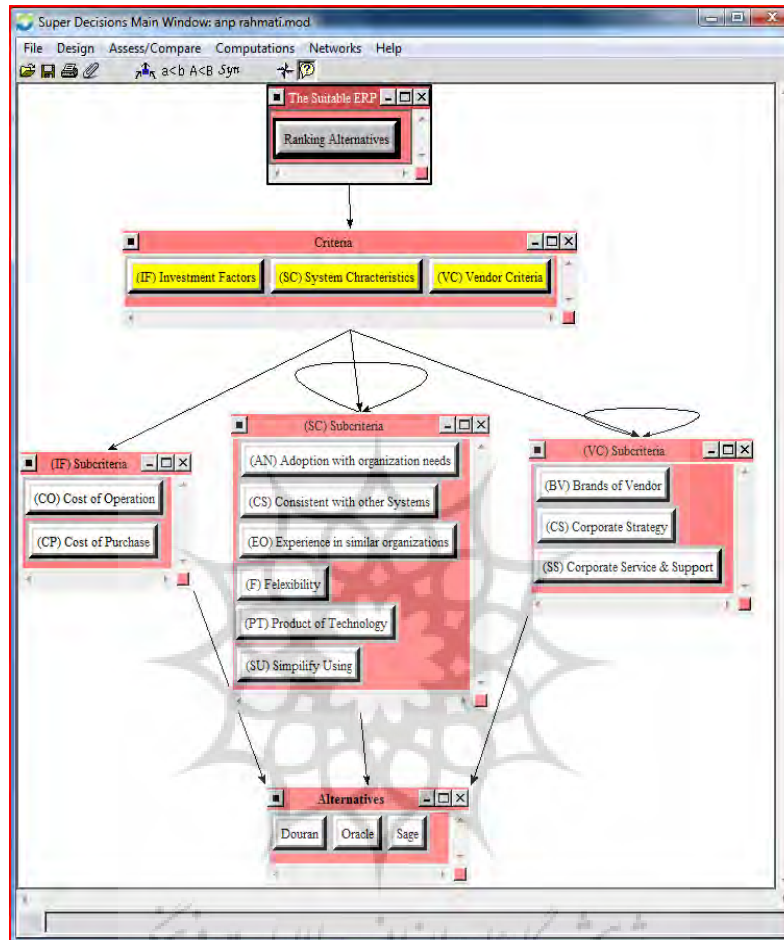
عوامل سرمایه‌گذاری	هزینه خرید نرم‌افزار هزینه پیاده‌سازی
معیارهای مرتبط با مشخصات سیستم	قابلیت کاربری آسان تجربیات در سازمان‌های مشابه انعطاف‌پذیری تکنولوژی محصول انطباق با نیازهای سازمانی سازگاری با دیگر سیستم‌ها
معیارهای مرتبط با فروشنده	میزان اعتبار برند فروشنده استراتژی شرکت فروشنده نرم‌افزارها پشتیبانی و خدمات شرکت

### رویکرد فرایند تحلیل شبکه‌ای در انتخاب بسته نرم‌افزاری ERP

در این پژوهش با توجه به نظر کارشناسان و مرور ادبیات از روش فرایند تحلیل شبکه‌ای استفاده می‌شود. در این مطالعه با توجه به مرور ادبیات پژوهش، وابستگی داخلی معیارهای مرتبط با سیستم‌های ERP تأیید شده است [۲۹]. همچنین با توجه به اجماع نظر خبرگان

روی وابستگی داخلی معیارهای مرتبط با فروشندگان از مقایسات زوجی برای تعیین میزان تأثیر این وابستگی‌ها استفاده شده است.

در این مرحله اطلاعات لازم در مورد بسته‌های نرم‌افزاری شرکت‌های Oracle، Douran، Sage با استفاده از ادبیات پژوهش استخراج شد و پرسشنامه بین ده نفر از خبرگان توزیع شد. برای شناسایی و اندازه‌گیری میزان وابستگی احتمالی بین معیارها و زیرمعیارها، ابتدا با انجام مصاحبه و نظرسنجی از خبرگان سیستم‌های ERP، معیارهای به هم وابسته شناسایی شدند. برای تعیین میزان وابستگی بین معیارها، از پرسشنامه «تعیین وابستگی بین معیارهای مؤثر در انتخاب سیستم ERP» استفاده شد و این پرسشنامه بین کارشناسان مربوطه توزیع و تکمیل شد. طراحی این پرسشنامه به گونه‌ای بود که امکان مقایسه دو به دو معیارها را فراهم آورده، در نهایت با استفاده از آن می‌توان میزان وابستگی بین معیارهای مشخص شده را اندازه‌گیری کرد. برای ساختن مدل و محاسبه وزن‌ها و همچنین محاسبه نرخ ناسازگاری، نرم‌افزار Super Decisions استفاده شده است. پس از حصول اطمینان از سازگار بودن ماتریس‌های مربوط به وابستگی بین معیارها، ماتریس گروهی به دست آمده با میانگین هندسی، بی‌مقیاس شده سپس با استفاده از روش سطری بردار وزنی مربوط به وابستگی بین معیارها محاسبه شد. ساختار شبکه‌ای معیارهای مؤثر بر انتخاب بسته نرم‌افزاری ERP در این پژوهش در نمودار شماره (۱) نشان داده شده است.



نمودار ۱. نمایش رابطه شبکه‌ای بین عناصر

### تشکیل ماتریس مقایسات زوجی و تعیین امتیازات نسبی بسته‌های نرم‌افزاری

برای سنجش اهمیت نسبی معیارهای مؤثر بر انتخاب بسته نرم‌افزاری ERP پرسشنامه «سنجش اهمیت نسبی معیارهای تأثیرگذار بر انتخاب بسته های نرم‌افزاری ERP» پس از توزیع، جمع‌آوری شده، ناسازگاری ماتریس‌های تصمیم مربوط نیز محاسبه شد که همه ماتریس‌ها از نرخ ناسازگاری قابل قبول برخوردار بودند. ماتریس‌های تصمیم گروهی با

استفاده از نرم هندسی (ماتریس‌های مقایسات زوجی تلفیق شده) مربوط به معیارهای مؤثر بر انتخاب بسته‌های نرم‌افزاری ERP و بردارهای وزنی مربوطه محاسبه شد. با توجه به گروهی بودن تصمیم و ارسال پرسشنامه جدا برای هر یک از خبرگان، مقادیر جداول اعشاری خواهد شد و لازم است مقادیر به دست آمده با میانگین هندسی ترکیب شوند. در جدول شماره (۴) ماتریس تصمیم معیارهای اصلی خرید بسته نرم‌افزاری ERP یکی از خبرگان به عنوان نمونه آورده شده است.

جدول ۴. ماتریس تصمیم عوامل اصلی خرید بسته نرم‌افزاری ERP

وزن	عوامل مربوط به فروشنده	عوامل مربوط به سیستم	عوامل سرمایه‌گذاری	
۰/۱۳۷	۰/۵۰۰	۰/۲۵۰	۱/۰۰۰	عوامل سرمایه‌گذاری
۰/۶۲۵	۳/۰۰۰	۱/۰۰۰	۴/۰۰۰	عوامل مربوط به سیستم
۰/۲۳۸	۱/۰۰۰	۰/۳۳۳	۲/۰۰۰	عوامل مربوط به فروشنده
CR=۰/۰۱۸				

پس از طی مراحل قبلی و برای اجرای مدل لازم بود تا امتیازات نسبی بسته‌های نرم‌افزاری ERP در قبال معیارهای شناسایی شده، مشخص شود. برای تعیین امتیازات بسته‌های نرم‌افزاری ERP از پرسشنامه «تعیین امتیازات بسته‌های نرم‌افزاری ERP در قبال معیارهای مورد نظر» استفاده شد. در جدول شماره (۵) ماتریس تصمیم امتیازات بسته‌های نرم‌افزاری ERP در قبال معیار هزینه خرید نرم‌افزار ERP یکی از خبرگان به عنوان نمونه آورده شده است.

جدول ۵. ماتریس تصمیم امتیازات بسته‌های نرم‌افزاری ERP در قبال معیار هزینه خرید نرم‌افزار

وزن	سیج	اوراکل	دوران	
۰/۷۰۱	۴/۰۰۰	۵/۰۰۰	۱/۰۰۰	دوران
۰/۱۰۶	۰/۵۰۰	۱/۰۰۰	۰/۲۰۰	اوراکل
۰/۱۹۳	۱/۰۰۰	۰/۲۰۰	۰/۲۵۰	سیج
CR=۰/۰۱۸				

### به دست آوردن روابط بین معیارها

برای به دست آوردن این روابط در بین معیارهای استخراج شده، برخی از روابطی را که در مطالعات پیشین به آنها اشاره شده بود استخراج کرده، برای تأیید این روابط و کشف روابط جدید، از نظرات خبرگان استفاده شد.

در این تحقیق برای شناسایی و اندازه گیری میزان وابستگی احتمالی بین معیارها، ابتدا با انجام مصاحبه و نظرسنجی از خبرگان، معیارهای به هم وابسته شناسایی می شوند. سپس برای تعیین میزان وابستگی بین معیارها، معیارهای به هم وابسته در پرسشنامه «تعیین وابستگی متقابل بین معیارهای مؤثر در انتخاب سیستم ERP» گنجانده و در بین خبرگان مورد نظر توزیع می شود. طراحی این پرسشنامه به صورتی است که امکان مقایسه دو به دو معیارها را فراهم آورده، در نهایت با استفاده از آن می توان میزان وابستگی بین معیارهای مشخص شده را اندازه گیری کرد. پس از جمع آوری پرسشنامه و استخراج ماتریس های وابستگی بین معیار و حصول اطمینان از سازگار بودن ماتریس ها، ماتریس گروهی با استفاده از نرم هندسی به دست آمده، بی مقیاس می شود سپس با استفاده از روش سطری، بردار وزنی مربوط به وابستگی بین معیارها محاسبه می شود. به طور کلی می توان گفت که میزان وابستگی معیارهای به هم وابسته، با انجام مقایسات زوجی و تبدیل تمامی ماتریس ها به یک ماتریس تصمیم گروهی با استفاده از میانگین هندسی مشخص شد. در جدول شماره ۶ (ماتریس تصمیم تعیین وابستگی داخلی شاخص های مرتبط با میزان اعتبار برند فروشنده برند فروشنده مربوط به نظر یکی از خبرگان به عنوان نمونه آورده شده است.

جدول ۶. ماتریس تصمیم تعیین وابستگی داخلی شاخص های مرتبط با میزان اعتبار برند فروشنده

وزن	پشتیبانی و خدمات شرکت	استراتژی فروشنده نرم افزارها	میزان اعتبار برند فروشنده
۰/۲۵۰	۰/۳۳۳	۱/۰۰۰	استراتژی فروشنده نرم افزارها
۰/۷۵۰	۱/۰۰۰	۳/۰۰۰	پشتیبانی و خدمات شرکت
$CR=0/000$			





### رتبه‌بندی کلی گزینه‌ها (بسته‌های نرم‌افزاری ERP)

پس از محاسبه‌ی بردارهای وزنی وابستگی بین معیارها، اهمیت معیارها و امتیازات شرکت‌های فروشنده نرم‌افزارها در قبال معیارهای موردنظر نوبت به محاسبه امتیازات نهایی و رتبه‌بندی و انتخاب آنها می‌رسد. پیشنهادی که بیشترین امتیاز را دریافت کرده باشد، بهترین محصول انتخاب می‌شود. در جدول شماره (۸) وزن‌های کل و نرمال و رتبه‌بندی کلی و همچنین نمایش گرافیکی گزینه‌ها (بسته‌های نرم‌افزاری ERP) ارائه شده است.

جدول ۸. رتبه‌بندی نهایی بسته‌های نرم‌افزاری ERP

رتبه‌بندی	وزن نرمال	وزن کل	گزینه‌ها	نمایش گرافیکی
۳	۰/۲۲۶	۰/۱۱۳	دوران	
۱	۰/۴۴۱	۰/۲۲۰	اوراکل	
۲	۰/۳۳۳	۰/۱۶۷	سیج	

### نتیجه‌گیری

توجه به انتخاب دقیق نرم‌افزار برای سازمان‌ها و شرکت‌های داخلی بسیار حائز اهمیت است چرا که می‌تواند افزون بر کاهش هزینه و زمان پیاده‌سازی سیستم، ریسک پیاده‌سازی را نیز کاهش دهد. آنچه از نتایج پژوهش مشخص شد ضعف نرم‌افزارهای ERP داخلی نسبت به گزینه‌های خارجی است.

با توجه به اینکه ضعف سیستم‌های ERP داخلی بیشتر بر روی ویژگی‌های مربوط به سیستم نرم‌افزاریست، لازم است سازمان ارتباطات و فناوری اطلاعات بر حمایت از تولید ERP داخلی تأکید بیشتری داشته باشد و برنامه اجرایی و عملی حمایت‌های مادی و معنوی خود را با همکاری و مشارکت کارشناسان، صاحب‌نظران و سازمان‌های دارای پتانسیل فناوری-اطلاعات و ارتباطات، مانند سازمان نظام صنفی رایانه‌ای که شرکت‌های مدعی تولید ERP داخلی نیز از اعضای این سازمان هستند تدوین و اجرا کنند. همچنین برای ارتقای دانش فنی با ارزیابی، آسیب‌شناسی و کنترل و نظارت روی ERP‌های خریداری شده خارجی،

تجارب به دست آمده را به شرکت های داخلی انتقال دهد و با اختصاص سهمی از بودجه خرید ERP خارجی به حمایت از ERP تولید داخلی به گسترش و رونق بازار داخلی کمک کند.

### منابع

۱. برزگر سمیه، صنیعی منفرد محمدعلی، فراهانی زنجیرانی رضا. ارائه مدلی بر مبنای فرآیند تحلیل سلسله مراتبی جهت انتخاب راهبرد استقرار سیستم های برنامه ریزی منابع سازمان. سومین کنفرانس فن آوری اطلاعات و دانش. دانشگاه فردوسی مشهد. ۱۳۸۶.
۲. خاوندکار جلیل، رهنورد فرج اله. تأثیر اشتراک دانش بر توفیق در برون سپاری خدمات فناوری اطلاعات. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات ۱۳۸۷؛ ۱(۱).
۳. روشندل اربطانی طاهر، غفاری عطا، ابراهیم پور حبیب. کانالیزه کردن مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در چارچوب دولت الکترونیکی. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات ۱۳۸۹؛ ۳(۷).
۴. شفیع نیک آبادی محسن. رویکردی رقابتی به برنامه ریزی منابع سازمان و پیاده سازی آن. همایش سیستم های برنامه ریزی منابع سازمان. تهران. ۱۳۸۴.
۵. فتحیان، محمد، میثم زنجانی، ارائه مدلی برای گزینش سیستم مناسب برنامه ریزی منابع بنگاه ERP. کنفرانس چهارم مهندسی صنایع ایران. تهران. ۱۳۸۴.
۶. مانیان امیر، موسی خانی محمد، جام پرازمی مونا. بررسی رابطه بین همراستایی فن آوری اطلاعات و کسب و کار با عملکرد سازمانی در شرکت های فعال در زمینه فن آوری اطلاعات با استفاده از مدل معادلات ساختاری. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات ۱۳۸۷؛ ۱(۳).

۷. موسی خانی محمد، محمدی شهریار، مدیری ماندانا. تعیین عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت ریسک پروژه‌های فناوری اطلاعات در سازمان‌های مجازی. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات ۱۳۹۰؛ ۳(۶).

۸. نیکجو محمد امیر، مسعود مصدق‌خواه. کاربرد روش‌های TOPSIS فازی و برنامه‌ریزی آرمانی برای ارزیابی و انتخاب یک سیستم ERP مناسب. همایش سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان. تهران. ۱۳۸۵.

9. Alanbay Oyku. ERP selecting using Expert Choice software. Ishap. Honolulu. Hawaii 2005; 23(3): 12-14.
10. Austin R.D., Cotteleer M.J., Escalle C.X. Enterprise Resource Planning: Technology Note. Harvard Business School 2003; 34: 1-8.
11. Bradley J. Management based critical success factors in the implementation of Enterprise Resource Planning systems. International Journal of Accounting Information Systems 2008; 9: 175-200.
12. Bray H. Computer woes cause registration nightmare at University of Massachusetts. Knight Ridder Business News 2004; Washington: Sept 14.
13. Chand D., Hachey G., Hunton J., Owghoso V., Vasudevan S. A balanced scorecard based framework for assessing the strategic impacts of ERP systems. Computers in Industry 2005; 56(6): 558-572.
14. Chang I., Hwang H., Liaw H., Hung M., Chen S., Yen D. A neural network evaluation model for ERP performance from SCM perspective to enhance enterprise competitive advantage. Expert Systems with Applications 2008; 35(4): 1809-1816.
15. Eilat, H., Golany, B., R&D project evaluation: An integrated DEA and balanced scorecard approach. Omega 2008; 36(5): 895-912.
16. Hitt LM., Wu DJ, Zhou X. Investment in Enterprise Resource Planning: business impact and productivity measures. Industrial Marketing Management 2002; 19(1):71-98.

17. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*(January) 1996; 7: 71–79.
18. Milford M, Stewart G. Are ERP Implementations Qualitatively Different from Other Large Systems Implementations? Paper Presented at Americas Conference on Information Systems 2000; 5: 951–4.
19. Muscatello JR, Parente DH. Enterprise Resource Planning (ERP): A postimplementation cross-case analysis. *Inf Resour Manage* 2006; 19(3):61–80.
20. Oliver D., Romm C. ERP systems: the route to adoption, *Proceedings of Americas Conference on Information Systems. AMCIS. Long-Beach. CA. August 2000; 29(2): 1039-44.*
21. Ross, J.W. The ERP revolution: surviving versus thriving, Working Paper No. 307. Center for Information Systems Research. Massachusetts Institute of Technology. Cambridge; 1999.
22. Saaty T. L., Vergas L.G., Decision making with the analytic network process: Economic. political, social and technological applications with benefits. opportunities, costs and risks. Pittsburgh, Springer 2006.
23. Songini M. ERP system doesn't make the grade in Indians. *Computerworld* 2004; 1. Sep 13.
24. Teltumbde A. A framework for evaluating ERP projects. *International Journal of Production Research* 2000; 38: 4507–4520.
25. Ufuk Cebeci. Fuzzy AHP-based decision support system for selecting ERP systems in textile industry by using balanced scorecard. *Expert Systems with Applications* 2009; 36: 8900–8909.
26. Vlasich Dennis. A framework for evaluating ERP projects. *International Journal of Production Research* 2005; 38: 4507–4520.
27. Wagner EL, Newell S Repairing ERP: producing social order to create a working information system. *J Appl Behav Sci* 2006; 42(1): 40–57.
28. Wei C & Wang, M. J. An AHP-based approach to ERP system selection. *International Journal of Production Economics* 2005; 96: 47–62.

29. Yazgan H.R, S. Boran Goztepe, K. An ERP software selection process with using artificial neural network based on analytic network process approach. Expert Systems with Applications 2009; 36: 9214–9222.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی