

انتخاب الگوی بهینه بنچ مارکینگ با در نظر گرفتن عملکرد پروژه‌های تحقیقات بازاریابی (مطالعه موردی: گروه بین‌المللی آگاه)

رضا نویدی نکو^{۱*}، سجاد نوری‌زاد^۲

۱- دانشجوی دکتری رشته کارآفرینی کسب و کار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، شاغل در گروه بین‌المللی آگاه، ایران

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد، رشته آمار ریاضی، دانشگاه علامه طباطبایی، شاغل در گروه بین‌المللی آگاه، ایران

چکیده

شرکت‌های تحقیقات بازاریابی، عمدتاً به عنوان شرکت‌های پروژه محور طبقه‌بندی می‌شوند و با توجه به تنوع فعالیت‌ها، فرایندها و پروژه‌هایی که در این شرکت‌ها به انجام می‌رسد، الگو برداری یا بنچ مارکینگ به عنوان یک راهکار موثر مطرح می‌گردد. با این حال، بنچ مارکینگ، شکل‌ها و حالت‌های مختلفی دارد و در یک طبقه بندی رایج، بسته به مرجع و محتوای الگوبرداری، به ۹ شکل مختلف تفکیک می‌شود. این تحقیق با هدف بررسی شکل‌های مختلف بنچ مارکینگ و تاثیر آنها بر عملکرد پروژه در گروه بین‌المللی آگاه انجام شده است. این تحقیق از نوع توصیفی و پیمایشی بوده و ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه است که بر مبنای طیف هفت مرتبه‌ای لیکرت، تدوین شده و در میان مدیران پروژه و سوپروایزرهای این شرکت، توزیع و جمع‌آوری شده است. در مجموع، اطلاعات مربوط به ۳۸ پرسشنامه که به طور صحیح پر شده بودند، وارد نرم افزار گردید. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از روش رگرسیون و محاسبه ضرایب بتا و به کمک نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد که الگوهای بنچ مارکینگ «فرایندی-رقابتی»، «عملکردی-رقابتی»، «فرایندی-داخلی» و «استراتژی-عمومی» بهترین گزینه‌های پیشنهادی برای شرکت‌های تحقیقات بازار است و بیشترین ارتباط را با بهبود عملکرد پروژه‌های تحقیقات بازار داشته است.

واژه‌های کلیدی: تحقیقات بازاریابی، بنچ مارکینگ، عملکرد پروژه، گروه آگاه.

مقدمه

بهبود عملکرد، همواره یکی از موضوعات مورد توجه مدیران در هر سازمانی بوده و شرکت‌های تحقیقات بازاریابی نیز از این امر مستثنا نیستند. با این حال، این شرکت‌ها عموماً به عنوان سازمان‌های پروژه محور طبقه بندی می‌شوند (سعیدی مهر آباد و احسانی، ۱۳۸۴) و با توجه به این موضوع، علاوه بر عملکرد سازمانی، موضوع «عملکرد پروژه‌ها» نیز از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای در این سازمان‌ها برخوردار است. به طور کلی، عملکرد پروژه در سازمان‌های پروژه محور، ارتباط مستقیمی با رضایت و وفاداری مشتریان (کلند^۱، ۲۰۰۱)؛ سودآوری و سطح هزینه‌ها (آدیمی^۲، ۲۰۱۳)؛ عملکرد سازمانی (کلند، ۲۰۰۱)؛ اتکینسون^۳، ۱۹۹۷) و موقعیت رقابتی (کرزرنر^۴، ۲۰۰۳) دارد. اگرچه در خصوص مزیت‌های بهبود «عملکرد پروژه»، توافق جمعی وجود دارد اما سوالی که مطرح می‌شود این است که «چگونه می‌توان، عملکرد پروژه‌ها در شرکت‌های تحقیقات بازاریابی را بهبود بخشید؟»

کارشناسان، نظرات و ابزارهای مختلفی در این خصوص مطرح کرده‌اند. یکی از ابزارهایی که از سوی شرکت‌های تحقیقات بازاریابی، به طور جدی پیگیری می‌شود، بنچ مارکینگ^۵ یا الگوبرداری است. تنوع فعالیت‌ها و پروژه‌ها، تعدد روش‌ها و فرایندها و تلاش مستمر این سازمان‌ها برای کاهش هزینه‌ها، سبب شده تا شرکت‌های تحقیقات بازار، تمایل زیادی به الگوبرداری از شرکت‌های موفق داشته باشند. در فرایند بنچ مارکینگ، یک سازمان تلاش می‌کند تا فرایندها و عملیات خود را با شرکت‌های برتر مقایسه نماید و

ضمن الگوگیری از آنها، خود را بهینه سازی نماید (لنک^۶ و همکاران، ۲۰۱۱). مهمترین مزیت‌های استفاده از برنامه‌های بنچ مارکینگ عبارتند از (کوپر^۷ و همکاران، ۲۰۱۰): جلوگیری از دوباره کاری، نوآوری و استفاده از ایده‌های جدید، کاهش ریسک بکارگیری روش‌های جدید، کاهش هزینه‌ها، صرفه جویی در زمان، بهبود عملکرد و موقعیت رقابتی. اگرچه بنچ مارکینگ به عنوان شیوه‌ای رایج در شرکت‌های فعال در حوزه تحقیقات بازار، شناخته می‌شود اما هنوز دیدگاه جامعی در خصوص نقش آن در بهبود عملکرد پروژه‌ها، ارایه نشده است. همچنین با توجه به حالت‌های مختلف بنچ مارکینگ، به درستی مشخص نیست که الگوی بهینه در بکارگیری این روش در شرکت‌های تحقیقات بازار در ایران کدام است؟ این تحقیق در گروه بین‌المللی آگاه^۸ به انجام رسیده و هدف از آن، بررسی نقش بنچ مارکینگ در بهبود عملکرد پروژه‌ها و اولویت بندی حالت‌های مختلف بنچ مارکینگ با توجه به تاثیر آنها بر عملکرد پروژه‌ها بوده است.

مبانی نظری پژوهش

بنچ مارکینگ و ویژگی‌های آن

بنچ مارکینگ عبارت است از فرایند مستمر مقایسه عملیات سازمان با شرکت یا سازمانی که بهترین عملکرد را در آن عملیات دارد (برودریک^۹ و همکاران، ۲۰۱۰). دیگر محققان (گلیچ^{۱۰} و همکاران، ۲۰۰۸) بیان می‌داند که بنچ مارکینگ، فرایند مستمر مقایسه با بهترین شرکت‌های صنعت است به نحوی که بتواند رویه‌ها، فرایندها و عملیات سازمانی را متناسب با

6 Lenk
7 Cooper
8 IRC group
9 Broderick
10 Gleich

1 Cleland
2 Adeyemi
3 Atkinson
4 Kerzner
5 Benchmarking

شرکت‌ها نیز تعمیم دهد (پتیل^۴ و همکاران، ۲۰۱۱). به طور کلی، مهمترین ویژگی‌ها و مولفه‌های بنچ مارکینگ عبارتند از (میر^۵ و همکاران، ۲۰۰۸):

- جستجوی بهترین روش‌های موجود در صنعت
- شناسایی و تعیین استانداردهای عالی
- مقایسه شاخص‌های عملکردی با الگوهای برتر
- اصلاح روش‌های فعلی و تلاش برای انطباق رویه‌ها و روندهای سازمانی با الگوهای برتر
- بنچ مارکینگ، اقدامی فردی نیست و مشارکت اعضای سازمان را نیاز دارد. اصول مورد نظر در بنچ مارکینگ عبارتند از (گوناسکاران^۶، ۲۰۰۳):
- یک تحلیل کیفی و کمی است
- به وضعیت رقبا و فعالان بازار توجه می‌کند
- وضعیت رقبا را ارزیابی و بهترین الگوها را شناسایی می‌کند

- سعی می‌کند فاصله سازمان با شرکت‌های برتر (به ویژه در مقیاس بین المللی) را کاهش دهد

عموماً بنچ مارکینگ به کاهش هزینه‌ها منجر می‌شود؛ چرا که بر استفاده از بهترین روش‌ها و اجتناب از روش‌های آزمون و خطا، تاکید می‌کند. اگرچه اجرای برنامه‌های بنچ مارکینگ، کم هزینه نیست اما هزینه‌های آن، معمولاً کمتر از حالتی است که سازمان، با روش آزمون و خطا به راه حل‌های بهینه دست یابد. همچنین برنامه‌های بنچ مارکینگ، بر خلاف آنچه به نظر می‌رسد، برنامه‌های سریعی نیستند، اما در صورت موفقیت، در زمان کل برای بهبود عملکرد، صرفه جویی به دنبال دارند (برودریک^۷ و همکاران، ۲۰۱۰؛ میر و همکاران، ۲۰۰۸). آنچه در موفقیت برنامه‌های بنچ

الگوی تعیین شده، بهبود بخشد. هدف از بنچ مارکینگ عبارت است از شناسایی و تحصیل استانداردهای عالی و انطباق رویه‌ها و فرایندهای سازمانی با الگوهای برتر در آن زمینه (سینت^۱ و همکاران، ۲۰۰۸) و از منظر دیگر (مک آدام و کلی^۲، ۲۰۰۲)، جستجوی بهترین روش‌ها که به برتری در عملکرد منتهی می‌شود. کارشناسان بیان می‌کنند که بنچ مارکینگ یک فرایند تحقیقاتی است که مدیران را قادر می‌سازد تا در زمینه فرایندها و روش‌های مختلف، مقایسه شرکت به شرکت داشته باشند و بتوانند بهترین‌ها را انتخاب کرده و به سطحی از برتری و امتیاز رقابتی دست یابند (هاتیس^۳، ۲۰۰۷). بنابراین، بنچ مارکینگ تلاش مستمر برای بهبود عملکرد از طریق مقایسه با الگوهای برتر است که به دو شکل کمی و کیفی صورت می‌پذیرد. در بنچ مارکینگ کمی، عملکرد سازمان از لحاظ هزینه، زمان، کیفیت و غیره با عملکرد رقبا برتر مقایسه می‌شود. این مقایسه‌ها بر پایه شاخص‌های از پیش تعیین شده صورت می‌پذیرد. سپس تلاش می‌شود تا فاصله شرکت با الگوی تعیین شده در یک دوره زمانی مشخص، کاهش یابد و از این طریق، عملکرد سازمانی بهبود یابد. در بنچ مارکینگ کیفی، مقایسه بر مبنای شاخص‌های قابل سنجش صورت نمی‌پذیرد. در این حالت، نتایج کلی شرکت با الگوهای برتر مقایسه می‌شود و سعی می‌گردد تا دلایل آن، مشخص گردد. در این مقایسه، معیارهای از پیش تعیین شده وجود ندارد و نتایج سازمانی به طور کلی مقایسه می‌شود. در واقع در بنچ مارکینگ کیفی، بیشتر از رویکردهای اکتشافی و توصیفی استفاده می‌شود که در نهایت سعی دارد عوامل موثر بر بهبود عملکرد در شرکت‌های برتر را به دیگر

4 Patil

5 Maire

6 Gunasekaran

7 Broderick

1 Singh

2 McAdam and Kelly

3 Hatice

می‌شود. به عبارت دیگر، هیچ الگوی خارج از سازمانی وجود ندارد و الگوی مورد نظر، در داخل سازمان و در بخش یا قسمت دیگر، وجود دارد. مثلاً سازمانی را فرض کنید که واحد فروش، نحوه آرشيو کردن اسناد را از واحد تحقیق و توسعه الگوبرداری می‌کند.

- پنج مارکینگ رقابتی^۵: یکی از مهمترین شکل‌های پنج مارکینگ است که طی آن، عملکرد یک سازمان با عملکرد رقبا مقایسه می‌گردد. در این حالت، یک شرکت سعی می‌کند تا از رقبای موفق، به عنوان الگو استفاده نماید. ممکن است این الگوبرداری جزئی یا کلی باشد با این حال، دسترسی به این اطلاعات، اغلب دشوار است و رقبا در برابر تسهیم اطلاعات، مقاومت می‌کنند.

از منظر دیگر، ممکن است پنج مارکینگ با هدف مقایسه و بهبود استراتژی‌های سازمانی، یا فرایندهای سازمانی یا شاخص‌های عملکردی (مانند رضایت مشتریان) انجام پذیرد. بنابراین بسته به این که محتوای^۶ پنج مارکینگ چیست، فعالیت‌های پنج مارکینگ به سه بخش تفکیک می‌شود (آجلابی و تانگ، ۲۰۱۰):

- پنج مارکینگ استراتژی^۷: در این حالت، سازمان سعی می‌کند تا از استراتژی سازمان‌های موفق در تدوین استراتژی خود، استفاده نماید تا بتواند به شکل موثرتری در مواجهه با محیط رقابتی و در حال تغییر خود عمل نماید. بهترین گزینه برای مقایسه استراتژی‌ها، سازمان‌های موفق در همان صنعت است که شرایط نزدیکی از لحاظ منابع و امکانات با سازمان اصلی دارند.

- پنج مارکینگ عملکردی^۸: در این حالت، سازمان

مارکینگ، به عنوان یک متغیر کلیدی مطرح است، نوآوری و خلاقیت است. پنج مارکینگ، صرفاً الگوبرداری نیست، بلکه در اجرای برنامه‌های پنج مارکینگ، خلاقیت به عنوان یک مولفه اساسی مطرح است چرا که شرایط هر سازمان در استفاده از الگوهای بهینه، منحصر به فرد است و مجریان برنامه‌های پنج مارکینگ، باید به اقتضای شرایط سازمانی خود، تغییراتی در بکارگیری روش‌های بهینه، اعمال نمایند (هاتیس، ۲۰۰۷).

حالت‌های مختلف پنج مارکینگ

دو شاخص کلیدی در طبقه بندی شیوه‌های مختلف در پنج مارکینگ مطرح است. شاخص اول، بر مرجع و منبع^۱ الگوبرداری تاکید دارد که بر این اساس، انواع پنج مارکینگ عبارتند از (آجلابی و تانگ^۲، ۲۰۱۰):

- پنج مارکینگ عمومی^۳: در این حالت، بهترین منبع برای شناخت عملیات یا فرایندها شناسایی می‌شود. ممکن است این الگو، در یک صنعت دیگر فعالیت نماید اما به دلیل تشابه با فرایندها یا عملیات سازمانی، انتخاب گردد. بنابراین در پنج مارکینگ عمومی، الگوی مورد نظر در هر صنعتی می‌تواند فعالیت داشته باشد. در این حالت، عمدتاً فرایندهای کلی، ساختار سازمانی، رویه‌های کلان و روش‌های مدیریتی می‌تواند الگو برداری شود. مواردی که عمدتاً در همه سازمان‌ها به صورت مشترک وجود دارند و می‌تواند به عنوان راه حل‌های بهینه کلی مورد استفاده قرار گیرد.

- پنج مارکینگ داخلی^۴: در این حالت، یک بخش از سازمان با بخش دیگری از همان سازمان مقایسه

5 Competitive benchmarking

6 Content

7 Strategy benchmarking

8 Performance benchmarking

1 Source

2 Ajelabi and Tang

3 Generic benchmarking

4 Internal benchmarking

طریق مقایسه با سازمان دیگر، بهبود بخشد. در واقع، فرایندها و رویه‌های سازمانی با الگوهای برتر که معمولاً در همان صنعت هستند مقایسه می‌شود و تلاش می‌گردد تا بهبود یابد.

به این ترتیب، ماتریس پنج مارکینگ بر مبنای دو عامل (مرجع پنج مارکینگ و محتوای پنج مارکینگ) شکل می‌گیرد:

تلاش می‌کند تا شاخص‌های عملکردی خود را با دیگر سازمان‌ها (عموماً رقبای اصلی) مقایسه نماید تا موقعیت خود را نسبت به رقبای مشخص نماید و تلاش نماید تا این شاخص‌های عملکردی را با الگوبرداری از سازمان‌ها یا رقبای برتر، بهبود بخشد.

- پنج مارکینگ فرایندی^۱: در این حالت، سازمان سعی می‌کند تا فرایندها و رویه‌های سازمانی خود را از

جدول (۱) ماتریس شکل‌های مختلف پنج مارکینگ

مرجع پنج مارکینگ				
عمومی	رقابتی	داخلی		
X13	X12	X11	استراتژی	محتوای پنج مارکینگ
X23	X22	X21	عملکرد	
X33	X32	X31	فرایند و رویه‌ها	

عملکرد پروژه

شرکت‌های تحقیقات بازاریابی، عمدتاً در گروه شرکت‌های پروژه محور قرار می‌گیرند. شرکت‌های پروژه محور، شرکت‌هایی هستند که اغلب فعالیت‌های آنان در قالب پروژه تعریف می‌شود. انجام این پروژه‌ها بر عهده تیم‌های کاری است و شرکت‌های پروژه محور، اغلب متشکل از تیم‌های اجرایی هستند (لینکویست^۱، ۲۰۰۴). از منظر دیگر، شرکت‌های پروژه محور، شرکت‌هایی هستند که کارهای خود را در قالب پروژه‌های مجزا سازماندهی می‌کنند به نحوی که افراد توانمند و ماهر را برای انجام کارهای ابداعی و پیچیده برای اهداف و مشتریان مختلف سازماندهی می‌کند (وایتلی^۲، ۲۰۰۶). امروزه تیم‌های پروژه به عنوان نوع خاصی از سازمان موقتی مطرح می‌شود. در واقع،

می‌توان پروژه را سازمانی کوچک فرض نمود که دارای ویژگی‌های زیر است:

- دارای محدوده زمانی از قبل تعیین شده است. در نتیجه، کار متضمن مهلت زمانی و حتی فشار زمانی است (لیندکویست، ۱۹۹۸؛ اصیلی، ۱۳۹۳)

- اغلب دارای فرایند غیر روتین و غیر تکراری است (شنهار و دیور^۳، ۲۰۰۷)

- دارای معیارهای ارزیابی عملکرد مستقل است (شنهار و دیور، ۲۰۰۷)

- دارای ساختار پویا و ارگانیک با رفتار غیر رسمی است (اصیلی، ۱۳۹۳)

همانطور که گفته شد، پروژه‌ها عموماً دارای معیارهای مستقلی برای سنجش عملکرد هستند. بنابراین، عمدتاً از عبارت «عملکرد پروژه» به منظور توصیف سطح تحقق اهداف پروژه، استفاده می‌شود

1 Lindkvist
2 Whitley

انگیزه) و سطح تحقق و تکمیل وظایف که در قبال اعضای تیم پروژه، مورد توجه قرار می‌گیرد.

سوالات پژوهش

- سوال اول، این که آیا بنچ مارکینگ بر بهبود عملکرد پروژه‌ها موثر است؟

- سوال دوم این که از میان ۹ حالت مختلف بنچ مارکینگ، کدام حالت بیشترین تاثیر را بهبود عملکرد پروژه‌ها داشته است؟

روش پژوهش

تحقیق حاضر توصیفی و از نوع پیمایشی است که داده‌های مورد نیاز، با روش میدانی جمع آوری شده است. ابزار اصلی جمع آوری داده‌ها، پرسشنامه بوده است که بر مبنای طیف هفت مرتبه‌ای لیکرت تدوین شده است. این پرسشنامه بر مبنای یک پرسشنامه استاندارد تدوین شده است که منابع آنها در جدول شماره ۲ ارائه شده است. قبل از توزیع پرسشنامه، روایی با استناد به نظر خبرگان مورد تایید قرار گرفت و پایایی نیز از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت (جدول شماره ۲). جامعه آماری تحقیق عبارت بودند از همه مدیران پروژه و سوپروایزرها در گروه بین‌المللی آگاه که پس از توزیع پرسشنامه، اطلاعات مربوط به ۳۸ پرسشنامه که به طور صحیح تکمیل شده بودند وارد نرم افزار گردید.

(لیندکویست، ۲۰۰۴). به طور کلی، عملکرد پروژه، اشاره به فاصله وضعیت موجود و وضعیت مطلوب (از پیش تعیین شده) در انجام پروژه‌ها دارد (وایتلی، ۲۰۰۶). عمدتاً پروژه‌های تحقیقاتی به واسطه سه شاخص ارزیابی می‌شود که عبارتند از (سعیدی مهر آباد و احسانی، ۱۳۸۴):

- کیفیت: اشاره به صحت و کیفیت داده‌ها و اطلاعات جمع آوری شده دارد. همچنین کیفیت تحلیل داده‌ها و ارائه گزارش، از جمله مواردی است که در پروژه‌های تحقیقاتی مطرح می‌گردد.

- زمان: انجام پروژه در زمان از پیش تعیین شده، از جمله مهمترین فاکتورهای ارزیابی عملکرد پروژه‌های تحقیقاتی است.

- هزینه: هر چه هزینه‌های انجام پروژه کمتر باشد، سودآوری پروژه بیشتر خواهد بود و این شاخص عملکردی، نشان می‌دهد که چگونه انجام پروژه با حفظ کیفیت، اما با هزینه پایین تر امکان پذیر است.

در گروه آگاه، علاوه بر در نظر گرفتن سه شاخص متداول فوق، «عملکرد شغلی کارکنان و اعضای تیم پروژه» نیز به عنوان فاکتور چهارم ارزیابی عملکرد پروژه‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد. بنابراین، مولفه چهارم ارزیابی عملکرد پروژه نیز به صورت زیر تعریف می‌شود:

- عملکرد شغلی اعضا: به معنای مقایسه سطح انتظارات با خروجی واقعی هر یک از اعضا (تلاش و

جدول (۲) متغیرهای پژوهش، بررسی پایایی و نرمال بودن

منبع	آماره کولموگروف-اسمیرنوف	آلفای کرونباخ	مولفه	متغیر
(آجلایی و تانگ، ۲۰۱۰)	۱,۱۰۶	۰/۷۶۹	استراژی-داخلی	بنچ مارکینگ
	۰,۸۴۷	۰/۸۴۲	استراتژی-رقابتی	
	۰,۷۶۹	۰/۷۶۱	استراتژی-عمومی	
	۰,۷۹۴	۰/۷۳۵	عملکردی-داخلی	
	۰,۸۹۶	۰/۸۳۹	عملکردی-رقابتی	
	۰,۹۲۳	۰/۷۱۱	عملکردی-عمومی	
	۰,۹۵۷	۰/۸۳۰	فرایندی-داخلی	
	۱,۰۸۹	۰/۷۶۳	فرایندی-رقابتی	
	۱,۱۳۷	۰/۷۵۰	فرایندی-عمومی	
(سعیدی مهر آباد و احسانی، ۱۳۸۴)؛ (وایتلی، ۲۰۰۶)	۰,۶۵۴	۰/۸۰۱	کیفیت	عملکرد پروژه
	۰,۵۲۶	۰/۸۱۶	زمان	
	۰,۷۴۲	۰/۷۶۸	هزینه	
محقق ساخته	۰,۶۳۷	۰/۷۹۹	عملکرد شغلی	

تجزیه و تحلیل داده‌ها

از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد (جدول شماره ۲). محاسبه ضریب همبستگی بین متغیرهای بنچ مارکینگ و عملکرد پروژه نیز نشان می‌دهد که رابطه معناداری میان دو متغیر وجود دارد چرا که مقدار sig، کمتر از ۰/۰۵ گزارش شده است (جدول شماره ۳).

بررسی سوال اول: رگرسیون خطی ساده در ارتباط با سوال اول، به منظور بررسی رابطه بین این دو متغیر و هم‌چنین برآزش مدل بین این دو متغیر، از رگرسیون خطی ساده استفاده گردید. در رگرسیون خطی ساده فرض بر این است که داده‌های متغیر وابسته دارای توزیع نرمال هستند که برای آزمودن این مطلب

جدول (۳) رگرسیون خطی ساده

Sig.		ضریب پیرسون	تعداد	ضریب همبستگی		
۰/۰۱۶		۰/۴۸۱	۳۸			
Adj. R-Square		R-Square	R	خلاصه مدل		
۰/۱۸۹		۰/۲۳	۰/۴۸۱			
Sig.	F	میانگین مربعات	df	مجموع مربعات	منبع	آنالیز واریانس
۰/۰۳۲	۵/۴۳۱	۱۶۸/۰۳۹	۱	۱۶۸/۰۳۹	رگرسیون	
		۳۰/۹۴۰	۱۸	۵۵۶/۹۱۱	خطا	
			۱۹	۷۲۴/۹۵۰	کل	
بنچ مارکینگ			ثابت		ضرایب	
۰/۱۲۸			۶۵/۶۶۳			

موجود در جدول شماره ۳ می‌توان نتیجه گرفت که پاسخ به سوال اول، مثبت است و معادله خط رگرسیون بین این دو متغیر مستقل و وابسته را به این صورت تبیین نمود:

$$\text{عملکرد پروژه} = ۶۵/۶۶۳ + (\text{بنج مارکینگ}) * (۰/۱۲۸)$$

بررسی سوال دوم: رگرسیون چند متغیری در مرحله بعد، با استفاده از روش رگرسیون چند متغیره (روش ورود همزمان) و محاسبه ضرایب بتا، به بررسی تاثیر الگوهای ۹ گانه بنج مارکینگ و نقش آن بر عملکرد پروژه‌های تحقیقات بازاریابی پرداخته شد. روابط بین متغیری، نشان می‌دهد که عملکرد سازمانی نقش متغیر وابسته را ایفا نموده است. بنابراین ضرایب بتا به ازای متغیر وابسته، محاسبه و نتایج آن در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

متغیر بنج مارکینگ دارای ۲۸ گویه و متغیر عملکرد پروژه دارای ۱۶ گویه بوده است بنابراین مجموع نمرات متغیر بنج مارکینگ بین ۱ تا ۱۹۶ و مجموع نمرات متغیر عملکرد پروژه بین ۱ تا ۱۱۲، تغییر می‌کند. مقدار R اندازه‌ی همبستگی بین مقدار مشاهده شده و مقدار پیش‌بینی شده‌ی متغیر وابسته را نشان می‌دهد. R-Square مربع این مقیاس همبستگی است و سهم واریانس در متغیر وابسته را نشان می‌دهد و مقدار R-Adj. سودمندترین مقیاس موفقیت مدل انتخاب شده را نشان می‌دهد (جدول شماره ۳). با توجه به مقدار ۰/۱۸۹ که برای این مقیاس به دست آمده است، می‌توان گفت که مدل انتخاب شده حدود ۱۹ درصد واریانس در متغیر وابسته را به حساب آورده است. در قسمت آنالیز واریانس مشاهده می‌شود که رگرسیون بین متغیر بنج مارکینگ و متغیر عملکرد پروژه در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار شده است و با توجه به مقادیر ضرایب

جدول (۴) روش رگرسیون چند گانه و محاسبه ضرایب بتا

sig	مقدار t	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		متغیرها	به ازای متغیر وابسته
			خطا	مقدار بتا		
۰,۰۰۰	۶,۵۶۹		۰,۱۲۳	۰,۸۰۸	ثابت	عملکرد پروژه
۰,۳۱۳	۱,۰۲۸	۰,۱۰۱	۰,۰۷۱	۰,۰۷۳	X11	
۰,۰۰۷	۲,۹۰۱	۰,۲۴۸	۰,۰۶۵	۰,۱۸۹	X12	
۰,۰۴۴	۲,۱۰۸	۰,۲۷۶	۰,۱۰۶	۰,۲۲۳	X13	
۰,۰۳۱	۲,۲۲۵	۰,۲۲۳	۰,۰۷۱	۰,۱۵۸	X21	
۰,۰۰۱	۳,۸۵۴	۰,۴۴۸	۰,۰۸۵	۰,۳۲۶	X22	
۰,۵۲۲	-۰,۶۴۸	-۰,۰۶۴	۰,۰۵۹	-۰,۰۳۸	X23	
۰,۰۲۰	۲,۴۷۰	۰,۳۰۹	۰,۱۲۷	۰,۳۱۳	X31	
۰,۰۰۰	۴,۲۶۶	۰,۵۳۰	۰,۱۰۱	۰,۴۳۱	X32	
۰,۱۲۴	-۱,۳۰۵	-۰,۱۴۹	۰,۱۱۸	-۰,۱۵۴	X33	
F=11/268	Sig=000	بررسی فرض خطی بودن				

عملکرد پروژه از پنج مارکینگ متاثر نبوده است. بالاترین ضریب بتا در مورد متغیر x32 گزارش گردیده که همان « پنج مارکینگ فرایندی-رقابتی » است. علاوه بر سنجش عملکرد پروژه به عنوان متغیر وابسته، مولفه‌های چهارگانه عملکرد پروژه نیز در ارتباط با حالت‌های پنج مارکینگ مورد بررسی قرار گرفته است (جدول شماره ۵).

محاسبه مقدار F آنوا و مقدار sig که کوچکتر از ۰/۰۵ است حاکی از تایید پیش فرض خطی بودن روابط میان متغیرهای تحقیق در هر معادله رگرسیونی است. مقادیر t و sig در هر معادله، نشان می‌دهد که آیا متغیر وابسته به شکل معناداری از متغیر مستقل تاثیر می‌پذیرد یا خیر. مقدار sig در ۶ مورد، کوچکتر از ۰/۰۵ است که نشان می‌دهد ضریب بتای محاسبه شده معنادار است. با این حال در سه مورد (x11-x23-x33)،

جدول (۵) محاسبه ضرایب بتا

	آماره									متغیر وابسته	
	X33	X32	X31	X23	X22	X21	X13	X12	X11		
مدل ۱	۰,۰۲۶	۰,۵۴۴	۰,۴۴۲	۰,۰۶۹	۰,۵۰۱	۰,۲۳۱	۰,۳۳۷	۰,۳۴۸	-۰,۱۱۳	ضریب بتا استاندارد شده	عملکرد پروژه
	۰,۷۷۶	۴,۲۲۹	۳,۷۴۵	۱,۲۳۴	۳,۹۶۸	۲,۶۸۹	۲,۹۸۹	۳,۰۲۵	-۱,۵۲۶	مقدار t	-بعد کیفیت
مدل ۲	-۰,۱۶۸	۰,۴۳۵	۰,۱۲۵	-۰,۰۹۹	۰,۳۶۹	۰,۱۱۸	۰,۲۲۹	۰,۲۰۱	۰,۰۲۳	ضریب بتا استاندارد شده	عملکرد پروژه
	-۱,۶۹۸	۳,۶۸۹	۱,۵۵۵	-۱,۲۳۴	۳,۵۲۴	۱,۲۶۹	۲,۶۸۷	۲,۵۵۸	۰,۶۹۷	مقدار t	-بعد زمان
مدل ۳	-۰,۱۲۶	۰,۵۰۸	۰,۵۳۹	-۰,۱۰۶	۰,۵۰۶	۰,۳۶۲	۰,۰۹۶	۰,۱۱۱	۰,۰۶۷	ضریب بتا استاندارد شده	عملکرد پروژه
	-۱,۷۵۸	۴,۱۲۵	۴,۸۶۵	-۱,۶۶۷	۴,۴۴۱	۳,۶۲۵	۰,۴۴۷	۱,۶۳۲	۰,۸۶۹	مقدار t	-بعد هزینه
مدل ۴	۰,۱۲۳	۰,۳۵۷	۰,۰۸۶	۰,۲۳۶	۰,۱۱۳	۰,۰۵۵	۰,۱۱۸	۰,۰۶۳	-۰,۰۶۴	ضریب بتا استاندارد شده	عملکرد پروژه
	۱,۸۹۶	۲,۹۸۶	۰,۴۸۶	۲,۱۲۹	۱,۶۵۳	۰,۶۹۸	۱,۶۰۹	۰,۶۶۳	-۰,۸۴۹	مقدار t	-بعد عملکرد شغلی کارکنان

نتایج

نتایج نشان می‌دهد که پنج مارکینگ به عنوان فرایند مستمر مقایسه با بهترین‌های صنعت در سطح بین‌المللی، تاثیر مثبتی بر عملکرد پروژه‌های تحقیقات بازار در گروه آگاه داشته است. از میان حالت‌های ۹ گانه پنج مارکینگ، ۶ حالت به طور مستقیم بر بهبود عملکرد پروژه‌ها تاثیر گذار بوده اند که بر حسب شدت رابطه، عبارتند از:

- فرایندی-رقابتی
- عملکردی-رقابتی
- فرایندی-داخلی

در این جدول (جدول شماره ۵)، ضرایب استاندارد شده بتا (تحلیل مسیر) و مقدار t که حاکی از سطح معنادار بودن ضرایب بتا است، محاسبه شده است. در هر مدل، یکی از مولفه‌های عملکرد پروژه، به عنوان متغیر وابسته مفروض است. نتایج نشان می‌دهد که کیفیت پروژه، متاثر از مجموعه (x12, x13, x21, x22, x31, x32)؛ مدیریت زمان در پروژه‌ها متاثر از مجموعه (x12, x13, x22, x32)؛ مدیریت هزینه در پروژه‌ها متاثر از مجموعه (x21, x22, x31, x32) و عملکرد شغلی اعضای تیم‌های پروژه متاثر از مجموعه (x23, x32) گزارش شده است.

- استراتژی-عمومی

- استراتژی-رقابتی

- عملکردی-داخلی

همانطور که مشخص است، بنچ مارکینگ «فرایندی-رقابتی» و «عملکردی-رقابتی»؛ بیشترین ضریب بتا را داشته اند که نشان می‌دهد ارتباط قوی با عملکرد پروژه‌ها داشته اند. در این سازمان، الگوی بنچ مارکینگ رقابتی، عمدتاً شرکت‌های برتر بین‌المللی تحقیقات بازار هستند و نتایج نشان داد که این الگوبرداری، مستقیماً بر بهبود رویه‌ها و فرایندها و همچنین شاخص‌های عملکردی سازمان منجر شده است. همچنین الگوبرداری از واحدهای داخلی و سایر تیم‌های پروژه‌ای، در این شرکت در سطح بالایی مشاهده شده و توانسته به بهبود فرایندهای پروژه‌ای منجر شود. از منظر استراتژی و تدوین برنامه‌های بلند مدت، بهترین مرجع الگوبرداری، شرکت‌های موفق دنیا بوده اند که الزاماً در صنعت تحقیقات بازار فعالیت نمی‌کرده اند. همچنین رقبا که شامل شرکت‌های برتر بوده اند، به عنوان الگوی بهینه دوم در زمینه تدوین استراتژی، مورد توجه قرار گرفتند. همچنین نتایج نشان می‌دهد که سه شکل از بنچ مارکینگ، بر بهبود عملکرد پروژه‌ها موثر گزارش نشده است:

- استراتژی-داخلی

- فرایندی-عمومی

- عملکردی-عمومی

این موضوع حاکی از آن است که اگرچه الگوبرداری استراتژی از شرکت‌های برتر تحقیقات بازار و حتی شرکت‌های برتر در حوزه‌ها و صنایع دیگر، بر عملکرد پروژه‌ها موثر بوده است اما الگوبرداری استراتژی از واحدهای داخلی سازمان، بر عملکرد پروژه‌ها تأثیرگذار گزارش نشده است. همچنین شرکت‌های برتر در صنایع غیر از تحقیقات بازار، تنها می‌توانند در زمینه استراتژی، الگوبرداری شوند و الگوبرداری از لحاظ فرایندی و عملکردی، موثر گزارش نشده است. در ارتباط با مولفه‌های عملکرد پروژه، نقش و تأثیر شکلهای مختلف بنچ مارکینگ در جدول شماره ۶، به طور خلاصه ارایه شده است.

نتایج نشان می‌دهد که عملکرد شغلی اعضای پروژه، تنها از بنچ مارکینگ «عملکرد-عمومی» و «فرایندی-رقابتی» تأثیر پذیرفته است اما کیفیت پروژه‌ها تقریباً از تمام شکلهای بنچ مارکینگ متأثر بوده است. به طور کلی، بهبود کیفیت پروژه، محتمل‌ترین نتیجه بنچ مارکینگ بوده است. در خصوص مدیریت هزینه‌ها، الگوبرداری از واحدهای داخلی و رقبا (از منظر عملکرد و فرایند) موثر بوده است اما واحدهای داخلی، مرجع مناسبی برای الگوبرداری به منظور بهبود مدیریت زمان نبوده اند و به طور اخص، بهترین الگو برای مدیریت زمان در گروه آگاه، رقبای بین‌المللی بوده‌اند.

جدول (۶) شکل‌های مختلف بنچ مارکینگ و مولفه‌های عملکرد پروژه

مولفه‌های عملکرد پروژه				بنچ مارکینگ
عملکرد شغلی	مدیریت هزینه	مدیریت زمان	کیفیت	
-	-	-	-	استراتژی-داخلی
-	-	موثر	موثر	استراتژی-رقابتی
-	-	موثر	موثر	استراتژی-عمومی
-	موثر	-	موثر	عملکرد-داخلی
-	موثر	موثر	موثر	عملکرد-رقابتی
موثر	-	-	-	عملکرد-عمومی
-	موثر	-	موثر	فرایندها-داخلی
موثر	موثر	موثر	موثر	فرایندها-رقابتی
-	-	-	-	فرایندها-عمومی

پیشنهادها

با توجه به نقش مثبت بنچ مارکینگ در اغلب حوزه‌های عملکرد پروژه، بکارگیری این رویکرد به عنوان اولین پیشنهاد برای شرکت‌های تحقیقات بازار، مطرح می‌گردد. بنچ مارکینگ، خود فرایند پیچیده و زمان بری است و برای اغلب شرکت‌ها، با توجه به محدودیت‌های دانش و خلاقیت، امکان پذیر نیست و شاید یافتن الگوی بهینه برای آن، دشوار باشد. در این تحقیق بر این موضوع تاکید شد که الگوهایی بنچ مارکینگ «فرایندی-رقابتی»، «عملکردی-رقابتی»، «فرایندی-داخلی» و «استراتژی-عمومی» بهترین گزینه‌های پیشنهادی برای شرکت‌های تحقیقات بازار است. به این معنا که تلاش شود فرایندها و شاخص‌های عملکردی از رقبای بازار به ویژه شرکت‌های برتر تحقیقات بازار در سطح بین‌المللی الگوبرداری شود. نیازی به یادوری نیست که این الگوبرداری همراه با خلاقیت، اعمال تغییرات و بومی سازی است که بخشی از فرایندی بنچ مارکینگ می‌باشند. همچنین پیشنهاد می‌شود اگر الگوبرداری از رقبا، هزینه‌های زیادی به

همراه دارد؛ الگوهای برتر داخلی به عنوان اولویت بعدی مورد توجه قرار گیرند. در حوزه استراتژی و برنامه ریزی بلندمدت، شرکت‌های برتر عمومی (فعال در صنایع مختلف) بسته به شرایط خاص سازمانی، به عنوان اولویت اول، پیشنهاد می‌گردد.

منابع

- اصیلی، غلامرضا. (۱۳۹۳). تحلیل راهبردی الگوی ساختاری و جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور. دو فصلنامه توسعه و تکنولوژی صنعتی. شماره ۲۲. صص ۳۳-۴۵
- سعیدی مهرآباد، محمد. احسانی، رحیم. (۱۳۸۴). طراحی یک مدل ارزیابی عملکرد پروژه‌های تحقیقاتی بر اساس مثلث پروژه. مجله بین‌المللی علوم مهندسی. شماره ۳، جلد ۱۶. صص ۱۲۵-۱۳۴
- Adeyemi, I. (2013). "Effects of Project Management on the Performance of a Construction Firm in Nigeria". *American International Journal of Contemporary Research*. Vol. 3 , No. 6 , pp. 54 – 58.

- 13- Lenk, A., Menzel, M., Lipsky, J., Tai, S., Offermann, P. (2011). "What are you paying for? performance benchmarking for infrastructure-as-a-service offerings," in Proc. of CLOUD 2011, pp. 484-491.
- 14- Lindkvist, L. (2004). "Governing project-base firms: promoting market-like processes within hierarchies", *Journal of Management and Governance*, Vol. 8, p.p. 3-25.
- 15- Lindkvist, L., Soderlund, J., Tell, F. (1998). "Managing product development projects: on the significance of fountains and deadlines", *Organization Studies*, Vol. 19, No. 6, p.p. 931-951.
- 16- Maire, L.J., Bronet, V., Pillet, M. (2008). "Benchmarking: methods and tools for SME". *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 15, No. 6, pp. 765-781.
- 17- McAdam, R., Kelly, M. (2002). "A business excellence approach to generic benchmarking in SMEs". *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 9, No. 1, pp. 727.
- 18- Patil, S., Polte, M., Ren, K., Tantisiriroj, W., Xiao, L., López, J., Gibson, G. (2011). "benchmarking and performance debugging advanced features in scalable table stores,". in Proc. of SOCC2011, pp. 1-14.
- 19- Singh K, R., Garg K, S. and Deshmukh, S. G. (2008). "Strategy development by SMEs for competitiveness: a review". *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 15, No. 5, pp. 525-547.
- 20- Shenhar, A. J., Dvir, D. (2007). "Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation", Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 21- Whitley, R. (2006). "Project-based firms: new organizational form or variations on a theme", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 15, No. 1, p.p. 77-99.
- 4- Ajelabi, I., Tang, Y. (2010). "The Adoption of Benchmarking Principles for Project Management Performance Improvement". *International Journal of Managing Public Sector Information and Communication Technologies (IJMP ICT)*. Vol. 1, No. 2. PP. 75-83.
- 5- Atkinson R.W. (1997). "Effective Organizations, re-framing the thinking for Information Systems Project Success". Cassel, London. Vol. 14. No. 3, pp. 141-151.
- 6- Broderick, A., Garry, T., Beasley, M. (2010). "The need for adaptive processes of benchmarking in small business-to-business services". *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 25, No. 5, pp. 324-337.
- 7- Cleland, D.I. (2001). "The discipline of Project Management, in Kruston J. (ed), Project Management for Business Professional". *New York John Willey and Sons*, pp. 33-46.
- 8- Cooper, B., Silberstein, A., Tam, E., Ramakrishnan, R., Sears, R. (2010). "Benchmarking cloud serving systems with ycsb," in Proc. of SOCC2010, pp. 143-154.
- 9- Gleich, R., Motwani, J., Wald, A. (2008). Process benchmarking: a new tool to improve the performance of overhead areas. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 15, No. 3, pp. 242-56.
- 10- Gunasekaran, A. (2003). "Benchmarking in small and medium enterprises". *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 10, No. 3, pp. 13-38.
- 11- Hatice, C.A. (2007). "Total quality management through six sigma benchmarking a case study". *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 14, No. 2, pp. 186-201.
- 12- Kerzner H. (2003). "In Search of Executive in Project Management Successful practices in high performance organization". *New York: John Willey and Sons*. pp. 126-134.

ضمیمه شماره ۱: پرسشنامه

۱	به منظور بهبود فرایندها، به طور مستمر از نحوه مدیریت فرایندها در سایر واحدها، الگوبرداری می‌کنم.	پنج مارکینگ فرایندی-داخلی
۲	از همکاران موفق خود، به منظور بهبود روند و انجام امور در پروژه‌ها، الگوبرداری می‌کنم	
۳	معمولا به منظور بهبود امور جاری در پروژه‌ها، با همکاران موفق، تبادل نظر و اطلاعات دارم	
۴	در صورت مواجهه با شرایط پیش بینی نشده، درصدد یافتن نمونه‌های مشابه قبلی در سازمان بر می‌آیم تا از الگوهای مشابه استفاده نمایم	
۵	در این شرکت، کارکنان به الگوبرداری از شاخص‌های عملکردی مدیر پروژه‌های موفق، تشویق می‌شوند	پنج مارکینگ عملکردی-داخلی
۶	واحدهای موفق از لحاظ عملکردی، به عنوان الگو در سایر واحدها شناخته می‌شوند	
۷	به عنوان یکی از کارکنان ارشد شرکت، از رفتار مدیر پروژه‌هایی که رضایت کارفرمایان را در سطح بالاتری کسب کرده‌اند، الگوبرداری می‌کنم	
۸	به طور مستمر، شاخص‌های عملکردی خود را با عملکرد دیگر همکاران خود مقایسه می‌کنم	پنج مارکینگ استراتژی-داخلی
۹	واحدهای مختلف، در برنامه ریزی‌های بلند مدت خود، از الگوهای موفق سایر واحدها استفاده می‌کنند.	
۱۰	به عنوان یکی از کارکنان ارشد سازمان، شکل‌گیری اهداف بلند مدت، تحت تاثیر همکاران موفق شکل گرفته است	
۱۱	به نظر من، در این شرکت، به منظور تدوین استراتژیهای سازمانی، از الگوهای موفق داخل سازمانی استفاده می‌شود	پنج مارکینگ فرایندی-رقابتی
۱۲	در این شرکت، فرایندها و رویه‌های کاری از شرکت‌های مطرحی مانند ایپسوس، الگوبرداری می‌شود	
۱۳	به طور مستمر، در جریان آموزش‌های مرتبط با فرایندهای کاری از سوی شرکت‌های الگو (ایپسوس) قرار می‌گیرم	
۱۴	در این شرکت، به منظور بهبود فرایندهای کاری، از رقبای موفق داخلی و خارجی الگوبرداری می‌شود	
۱۵	در این شرکت، یکی از روش‌های کاهش هزینه‌ها، پیگیری روش‌های مورد استفاده از سوی رقبای است	
۱۶	به عنوان یکی از کارکنان ارشد، شاخص‌های عملکردی در شرکت‌های مطرح تحقیقات بازار دنیا را پیگیری می‌کنم	پنج مارکینگ عملکردی-رقابتی
۱۷	در این سازمان، به طور مستمر، شاخص‌های عملکردی با شرکت‌های موفق در این حوزه، مقایسه می‌شود	
۱۸	در این شرکت، برنامه‌های جدی به منظور نزدیک کردن عملکرد سازمانی با عملکرد الگوهای برتر (مانند ایپسوس) پیگیری می‌شود	
۱۹	تشابهات زیادی میان استراتژی‌های رقابتی شرکت ایپسوس و گروه آگاه مشاهده می‌شود	پنج مارکینگ استراتژی-رقابتی
۲۰	به نظر می‌رسد، برنامه ریزی استراتژیک در این شرکت، با الگو برداری از شرکت موفق ایپسوس صورت گرفته است	
۲۱	در این شرکت، اهداف بلند مدت سازمانی با توجه به اهداف و استراتژی‌های شرکت‌های رقیب و موفق، تدوین می‌گردد	
۲۲	در گروه آگاه، شرکت‌های موفق دنیا (حتی در صنایع دیگر) در خصوص مدیریت فرایندها و رویه‌های کاری، به عنوان الگو مورد توجه قرار می‌گیرند	پنج مارکینگ فرایندها-عمومی
۲۳	سعی می‌شود در تدوین فرایندهای سازمانی، عملکرد سازمان‌های موفق ایرانی مورد توجه قرار گیرد	
۲۴	به منظور بهبود مستمر، فرایندها و رویه‌های سازمانی در گروه آگاه، با سازمان‌های موفق ایرانی فعال در صنایع	

	مختلف، مقایسه می‌شود	
بنچ مارکینگ عملکردی -	۲۵	هدف این شرکت، دستیابی به الگوهای برتر در حوزه‌های عملکردی است و حتی ممکن است این الگوها در صنایع دیگر فعال باشند
عمومی	۲۶	به منظور بهبود شاخص‌های عملکردی در واحدهای مختلف مانند منابع انسانی یا مالی، از سازمان‌های موفق دیگر، الگوبرداری می‌شود.
بنچ مارکینگ استراتژی -	۲۷	استراتژی رقابتی در این شرکت، بر مبنای استراتژی دیگر شرکت‌های موفق تدوین شده است
عمومی	۲۸	بدون توجه به زمینه فعالیت، از استراتژی شرکت‌های برتر دنیا، به منظور تدوین استراتژی در گروه آگاه، استفاده می‌شود.
عملکرد پروژه‌ها -	۲۹	پروژه‌های سازمانی، اغلب با رضایت کامل کارفرمایان به اتمام می‌رسد
کیفیت	۳۰	در یکسال گذشته، تعداد شکایات از سوی کارفرمایان، کاهش یافته است
	۳۱	اشکالات و نواقص پروژه‌ها، در طول یکسال گذشته، افزایش یافته است
عملکرد پروژه‌ها - زمان	۳۲	اغلب کارفرمایان، پروژه‌های بعدی خود را نیز به گروه آگاه سپرده‌اند.
	۳۳	پروژه‌های انجام شده در گروه آگاه، در زمان مقرر به اتمام رسیده است
	۳۴	در طول یکسال گذشته، تاخیرهای زمانی در اتمام پروژه‌ها ناچیز بوده است
	۳۵	به طور متوسط، زمان انجام پروژه‌ها در طول یکسال گذشته، کاهش یافته است
	۳۶	در طول یکسال گذشته، نظم بالاتری در انجام پروژه‌ها، شاهد بوده ایم
	۳۷	تطابق با برنامه زمانی از پیش تعیین شده، در طول یکسال گذشته، بهبود یافته است
	۳۸	در طول یکسال گذشته، کاهش محسوسی در هزینه‌های انجام پروژه‌ها، شاهد بوده ایم
پروژه‌ها - هزینه‌ها	۳۹	صرفه جویی در هزینه‌ها، یکی از مشخصه‌های بارز در پروژه‌های اخیر سازمانی بوده است
عملکرد پروژه‌ها -	۴۰	به نظر من، پروژه‌های این شرکت، با حداقل هزینه ممکن به اتمام رسیده است
	۴۱	عملکرد نیروهای فعال در انجام پروژه‌ها، نسبت به سال گذشته بهبود یافته است
عملکرد شغلی	۴۲	اشتباهات فردی در طول پروژه‌ها، ناچیز بوده است
کارکنان	۴۳	دانش و اطلاعات کارکنان در گروه آگاه، نسبت به سال گذشته بهبود یافته است
	۴۴	کارکنان از مهارت‌های اجرایی بالاتری نسبت به سال گذشته برخوردار هستند