

الحمد لله
البرحمين!

١٩٢٤

۸۷/۱۰۸۰
۱۱/۱۰۸۰
۸۸-۱۰۸۰



دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده مدیریت و حسابداری

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت تحول

تأثیر هدف‌گذاری و آرایه بازخور روزانه مبتنی بر روشهای تصمیم‌سازی
چند معیاره بر افزایش بهره‌وری پرسنل فروش
(مطالعه موردی: شرکت کیلاپخش)

استاد راهنما

دکتر مهدی حقیقی کفاش

استاد مشاور

دکتر محمد تقی تقوی فرد

استاد داور

دکتر وحید ناصحی‌فر

نگارش

مهدی موسوی

زمستان ۱۳۸۷

۱۰۹۲۴۴

کتابخانه مرکزی
دانشگاه علامه طباطبائی
شماره ثبت کتاب: ۱۳۸۷/۱۱/۱۰۸۰

۱۳۸۷ / ۱۱ / ۲۸

۸۴۱۱۱

بِسْمِ تَعَالَى

دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده حسابداری و مدیریت

شماره:

تاریخ:

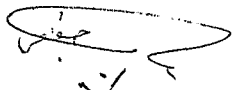
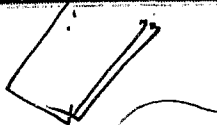


پیوست:

صور تجلسه دفاعیه پایان نامه تحصیلی

با تأییدات خداوند متعال پایان نامه تحصیلی آقای سیدمهدی موسوی دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی گرایش تحول تحت عنوان:

« رابطه هدفگذاری و ارابه بازخورد با افزایش بهره وری پرسنل فروش (مطالعه موردی شرکت کیلا پخش)»

که به راهنمایی آقای دکتر حقیقی تنظیم گردیده است در جلسه مورخه ۸۷/۱۱/۱۴ با حضور اعضاء هیات داوران مطرح و با نمره (- / ۱۸) و درجه (C) به تصویب رسید. / اس
اعضاء هیات داوران:

امضاء	نام و نام خانوادگی	سمت
	آقای دکتر حقیقی	استاد راهنما
	آقای دکتر تقوی فرد	استاد مشاور
	آقای دکتر ناصحی فر	استاد داور
	آقای دکتر ناصحی فر	نماینده تحصیلات تکمیلی دانشکده

با تشکر و قدردانی از اساتید گرانقدر
که در تدوین این پایان‌نامه
یاری‌ام نمودند.

تقدیم به پدر و مادر مهربانم،
مشوقان همیشگی ام،
و همسرم،
که در تمامی لحظات انجام این پایان نامه،
همراهم بوده است.

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

چکیده

۱	فصل اول - کلیات تحقیق
۲	۱-۱- بیان مساله
۳	۱-۲- هدف تحقیق
۳	۱-۳- ضرورت و اهمیت تحقیق
۴	۱-۴- سوال‌های تحقیق
۴	۱-۵- فرضیه‌های تحقیق
۵	۱-۶- متغیرهای تحقیق
۶	۱-۷- گام‌های انجام تحقیق
۷	۱-۸- جامعه آماری تحقیق
۷	۱-۹- قلمرو زمانی تحقیق
۷	۱-۱۰- واژه‌های کلیدی
۸	فصل دوم - ادبیات موضوع تحقیق
۹	۲-۱- مبانی نظری تحقیق
۹	۲-۱-۱- هدف و هدف‌گذاری
۱۱	۲-۱-۱-۱- مزایای هدف‌گذاری
۱۱	۲-۱-۱-۲- چرا هدف‌گذاری موثر است؟
۱۲	۲-۱-۲- بازخور
۱۵	۲-۱-۳- ارزیابی عملکرد

۱۵ ۲-۱-۳-۱- تعاریف ارزیابی عملکرد
۱۶ ۲-۱-۳-۲- اهداف استفاده از ارزشیابی عملکرد
۱۷ ۲-۱-۳-۳- مدل ارزشیابی عملکرد
۱۸ ۲-۱-۳-۴- نظام ارزشیابی عملکرد
۲۱ ۲-۱-۳-۵- دسته بندی ارزشیابی کنندگان
۲۲ ۲-۱-۳-۶- روش های ارزیابی عملکرد
۳۲ ۲-۱-۳-۷- شرایط اجرای ارزیابی عملکرد
۳۲ ۲-۱-۳-۸- موانع و محدودیت های ارزیابی عملکرد
۳۴ ۲-۱-۳-۹- معیارهای ارزیابی عملکرد تیم فروش
۳۷ ۲-۱-۴- بهره وری
۳۸ ۲-۱-۴-۱- تعریف بهره وری
۳۸ ۲-۱-۴-۲- انواع بهره وری
۳۹ ۲-۱-۴-۳- چرخه بهره وری
۴۰ ۲-۱-۴-۴- تعریف سیستم اندازه گیری بهره وری
۴۰ ۲-۱-۴-۵- عوامل موثر بر بهره وری که با هدف گذاری در ارتباطند
۴۳ ۲-۱-۵- تصمیم سازی چند معیاره
۴۳ ۲-۱-۵-۱- مروری بر تاریخچه تصمیم سازی چند متغیره
۴۴ ۲-۱-۵-۲- شمای کلی روش های تحلیل چند معیاره
۴۵ ۲-۱-۵-۳- روش های گسسته
۴۵ ۲-۱-۵-۴- روش های پیوسته

۴۶ TOPSIS روش ۲-۱-۵-۵
۴۹ تحقیقات انجام شده ۲-۲
۴۹ تحقیقات داخلی ۲-۲-۱
۴۹ بهره‌وری کارکنان فروش ۲-۲-۱-۱
۴۹ روش‌های تصمیم‌سازی چند معیاره ۲-۲-۱-۲
۵۰ تحقیقات خارجی ۲-۲-۱
۵۰ هدف‌گذاری و ارزیابی بازخور ۲-۲-۱-۱
۵۰ مدل تحقیق ۲-۳
۵۱ شناسایی و انتخاب معیارهای ارزیابی عملکرد ۲-۳-۱
۵۱ هدف‌گذاری ۲-۳-۲
۵۲ ارزیابی عملکرد ۲-۳-۳
۵۲ ارزیابی بازخور و اقدام اصلاحی ۲-۳-۴
۵۳ سنجش بهره‌وری ۲-۳-۵
۵۴ فصل سوم - روش شناسی تحقیق
۵۵ مقدمه ۳-۱
۵۵ روش تحقیق ۳-۲
۵۵ طبقه‌بندی تحقیق بر اساس روش ۳-۲-۱
۵۶ طبقه‌بندی تحقیق بر اساس هدف ۳-۲-۲
۵۶ روش گردآوری اطلاعات و داده‌ها ۳-۳
۵۷ روش تجزیه و تحلیل داده‌ها ۳-۴

۵۷۳-۵-جامعه آماری.....
۵۷۳-۶-ابزار گردآوری اطلاعات.....
۵۷۳-۷-مقیاس و طیف ابزار اندازه گیری تحقیق.....
۵۸۳-۸-روایی یا اعتبار ابزار اندازه گیری تحقیق.....
۵۸۳-۹-پایایی ابزار اندازه گیری تحقیق.....
۵۹۳-۱۰-روش اجرا و گردآوری اطلاعات.....
۵۹۳-۱۰-۱-معیارهای شناسایی شده.....
۶۰۳-۱۰-۲-نحوه انتخاب معیارها.....
۶۰۳-۱۰-۳-نتایج پرسشنامه انتخاب معیارهای ارزیابی عملکرد.....
۶۲۳-۱۰-۴-معیارهای منتخب.....
۶۲۳-۱۰-۵-سنجش عملکرد روزانه و ارایه بازخور به کارکنان فروش.....
۶۲۳-۱۰-۶-هدف گذاری برای معیارهای منتخب.....
۶۳۳-۱۰-۷-ارایه بازخور روزانه - طرح "کارنامه".....
۶۳۳-۱۰-۷-۱-اجزای کارنامه.....
۶۶	فصل چهارم - تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق
۶۷۴-۱-مقدمه.....
۶۸۴-۲-هدف گذاری.....
۶۸۴-۲-۱-بررسی عملکرد سی روزه کارکنان فروش - پیش آزمون.....
۶۸۴-۲-۲-هدف سازمان.....
۶۹۴-۳-انجام آزمون: اجرای سی روزه طرح کارنامه.....

فهرست جداول

صفحه	عنوان
۴۱	جدول ۱-۲: اتفاقاتی که به عنوان مسبب بهره‌وری بالا و یا بهره‌وری پایین شناسایی شده‌اند.....
۵۶	جدول ۱-۳: طرح یک گروهی با استفاده از پیش آزمون - پس آزمون.....
۵۹	جدول ۲-۳: نتایج محاسبه آلفای کرونباخ.....
۶۱	جدول ۳-۳: نتایج حاصل از تکمیل پرسشنامه انتخاب معیارهای ارزیابی عملکرد.....
۶۴	جدول ۳-۴: نمونه کارنامه روزانه کارکنان فروش.....
۶۹	جدول ۱-۴: معیار - هدف روزانه.....
۷۱	جدول ۲-۴: مقایسه زوجی نتایج پیش آزمون و پس از آزمون معیار اول - ریال فروش.....
۷۲	جدول ۳-۴: مقایسه زوجی نتایج پیش آزمون و پس از آزمون معیار دوم - فروش دسته محصول.....
۷۴	جدول ۴-۴: مقایسه زوجی نتایج پیش آزمون و پس از آزمون معیار سوم - سود خالص.....
۷۵	جدول ۵-۴: مقایسه زوجی نتایج پیش آزمون و پس از آزمون معیار چهارم - اقلام سفارش.....
۷۶	جدول ۶-۴: مقایسه زوجی نتایج پیش آزمون و پس از آزمون معیار پنجم - تعداد سفارش.....
۷۸	جدول ۷-۴: محاسبه پیش از آزمون معیار ششم - بهره‌وری.....
۷۹	جدول ۸-۴: محاسبه پس از آزمون معیار ششم - بهره‌وری.....
۸۰	جدول ۹-۴: مقایسه زوجی نتایج پیش آزمون و پس از آزمون معیار ششم - بهره‌وری.....

فهرست اشکال و نمودارها

صفحه	عنوان
۶	نمودار ۱-۱: مراحل انجام تحقیق.....
۱۲	شکل ۲-۱: رابطه میان سختی هدف و عملکرد.....
۱۶	شکل ۲-۲: استفاده از ارزشیابی عملکرد کارکنان.....
۱۷	شکل ۲-۳: مدل ارزشیابی عملکرد.....
۱۸	شکل ۲-۴: چرخه مدیریت عملکرد.....
۱۹	شکل ۲-۵: نظام ارزشیابی عملکرد.....
۳۸	شکل ۲-۶: تعریف نمادین بهره‌وری کل.....
۳۹	شکل ۲-۷: بهره‌وری کل.....
۴۰	شکل ۲-۸: مفهوم بهره‌وری از دیدگاه سیستمی.....
۴۴	شکل ۲-۹: نمای کلی روش‌های چند معیاره گسسته (a) و پیوسته (b).....
۵۱	شکل ۲-۱۰: مدل شماتیک تحقیق.....

چکیده

ایجاد بهبود در منابع انسانی سازمان و دستیابی به منابع انسانی مؤثر، به عنوان زیر ساخت دستیابی به مزیت رقابتی، دغدغه همیشگی مدیران است. بهره‌وری به عنوان معیاری برای ارزیابی عملکرد، بسیار مورد توجه قرار داشته و مطالب متنوعی در خصوص روش‌های بهبود آن بیان گردیده است. نکته مهم، هم‌راستا بودن تلاش‌های سازمان برای بهبود بهره‌وری با اهداف سازمانی است. هدف این تحقیق، یافتن چارچوبی برای افزایش بهره‌وری پرسنل فروش از طریق هدف‌گذاری و ارایه بازخور روزانه، مبتنی بر بکارگیری روشهای تصمیم‌سازی چند معیاره بوده است.

تحقیقات پیشین نشان داده است که بکارگیری تکنیک هدف‌گذاری و ارایه بازخور، موجب بهبود بهره‌وری در سازمان‌های تولیدی می‌شود. آزمون صحت این فرضیه در صنعت خدمات و در حوزه فروش، محور تحقیق حاضر است. نتایج ارایه شده برگرفته از مطالعه موردی انجام شده در شرکت کیلا پخش است که به منظور بررسی نحوه تأثیرگذاری هدف‌گذاری و ارایه بازخور روزانه بر بهره‌وری کارکنان فروش انجام شده است. تعداد ۱۸ نفر از فروشندگان شرکت کیلا پخش به مدت دو دوره ۳۰ روزه پیش آزمون و پس آزمون برای سنجش فرضیات تحقیق مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. این تحقیق به لحاظ هدف، تحقیقی عملی و به لحاظ روش تحقیقی آزمایشی است. شناسایی معیارهای مناسب برای ارزیابی عملکرد و وزن‌دهی به هر یک، هدف‌گذاری و ارایه بازخور مبتنی بر سنجش عملکرد روزانه و در نهایت بررسی بهره‌وری قبل و بعد از مداخله محقق، گام‌های اصلی تحقیق بوده‌اند.

در پایان و با بررسی نتایج به‌دست آمده، علاوه بر تأیید تأثیر مثبت هدف‌گذاری و ارایه بازخور روزانه بر بهره‌وری کارکنان فروش و پاسخ مثبت به سوال اصلی تحقیق، به سوال‌های فرعی تحقیق نیز که شناسایی معیارهای مناسب ارزیابی عملکرد و بهره‌وری پرسنل فروش، تعیین اوزان مناسب برای معیارها و نیز چگونگی تأثیرگذاری بر بهره‌وری پرسنل فروش بوده‌اند، پاسخ روشن و عملی داده شده است.

فصل اول
کلیات تحقیق

۱-۱- بیان مسأله

دیربازی است که لغاتی چون بهره‌وری، ارزیابی عملکرد، بازخور و هدف‌گزاری در ادبیات مدیریت مطرح شده و محققان بسیاری در این خصوص به تحقیق و مطالعه پرداخته‌اند. پس از پشت سر گذاردن حدود یک قرن از زمان پیدایش مدیریت علمی، شاید برخی از این موارد بسیار بدیهی و ابتدایی فرض شوند. برای بسیاری از مدیران، پرداختن به باز تعریف این مفاهیم و بازنگری روش‌ها و مدل‌های بکارگیری آنها به مثابه اختراع دوباره چرخ خواهد بود. حال آنکه تحقیقات انجام شده نشان می‌دهند که واقعیت چیز دیگری است.

اگر بتوان پذیرفت که با وجود رشد روزافزون دانش بشری و پیچیده شدن خارج از حد تصور علوم کاربردی، هنوز هم می‌توان بر پایه اصولی ساده اما روشن، بسیاری از مسایل به ظاهر پیچیده را به سادگی حل نمود، آنگاه می‌توان یقین کرد که با به‌روز نمودن این مفاهیم، می‌توان به گونه‌ای اثر بخش از آنان استفاده نمود.

فضای کنونی کسب و کار، به گونه‌ای شکل گرفته است که در آن داشتن مزیت رقابتی در مقایسه با رقبا عامل بقاست. نیروی انسانی مؤثر، از جمله مزایای رقابتی است که به آسانی به دست نمی‌آید، اما به آسانی ممکن است از دست برود. به تجربه دیده شده است که دسترسی به منابع انسانی مؤثر، بسیار محدود بوده و مستلزم پرداخت هزینه‌های بالا برای سازمان است. دستیابی به منابع انسانی مؤثر از دو طریق برای سازمان‌ها امکان‌پذیر است. روش اول آنکه از خارج از سازمان اقدام به تأمین منابع مورد نیاز نمایند. روش دیگر آنکه به بهبود منابع در دسترس بپردازند تا این منابع در اختیار را به منابع انسانی مؤثر تبدیل نمایند.

تأمین منابع انسانی از خارج سازمان، همواره با پذیرش ریسک و هزینه‌های بالا همراه است. لذا راه حلی که برای داشتن منابع انسانی اثر بخش به عنوان یک منبع سازمانی می‌توان ارایه نمود این است که با بکارگیری ابزارها و روش‌های موجود، اثربخشی منابع در اختیار سازمان را تا جای ممکن افزایش داد. سادگی ابزارهای مورد استفاده، ضامن فراگیری و تعمیم‌پذیری آنهاست.

در تحقیق حاضر، تلاش شده است تا با بکارگیری ابزارهایی ساده و کارا، اثربخشی کارکنان فروش که واحدی تعیین کننده در هر سازمان می‌باشند، بهبود یابد.

۲-۱- هدف تحقیق

هدف اصلی تحقیق ارایه یک چارچوب جهت افزایش بهره‌وری پرسنل فروش از طریق هدف‌گذاری و ارایه بازخور روزانه، مبتنی بر بکارگیری روشهای تصمیم‌سازی چند معیاره است.

۳-۱- ضرورت و اهمیت تحقیق

با ورود روز افزون محصولات و مارک‌های تجاری در حوزه محصولات غذایی، عرصه رقابت در میان شرکت‌های پخش کننده کالا که واسطه‌های میان تولیدکنندگان و مشتریان می‌باشند، تنگ‌تر شده است. در این میان تصاحب سهم بیشتری از امکانات محدود مکان‌های عرضه و فروش کالا، به یکی از اهداف اصلی صاحبان شبکه‌های توزیع کالا تبدیل گردیده است. امکاناتی چون سرمایه مشتریان، فضاهای در دسترس، کارکنان و نیز تمرکز مشتریان، که هر یک به نوبه خود نقشی تعیین کننده در سرنوشت کالاهای در اختیار شرکت‌های فعال در حوزه توزیع مویرگی دارند.

از سویی دیگر، در میان مجموعه کارکنان شرکت‌های پخش، این کارکنان فروش هستند که به مشتریان دسترسی مستقیم داشته و به صورت مستقیم بر این مفهوم تأثیرگذارند. پرسنل فروش می‌توانند با ایجاد رابطه‌ای سالم با صاحبان تصمیم در مبادی عرضه کالا، نقشی به سزا در کسب منابع فوق‌الذکر داشته باشند. با آنکه به صورت معمول، سیستم‌های پرداخت حقوق و دستمزد این دسته از کارکنان در سازمان به صورت مستقیم از میزان فروش آنان تأثیر می‌پذیرد و به گونه‌ای است که این کارکنان را در منافع فروش بیشتر سهیم می‌سازد، اما مشاهده می‌شود که این عامل به تنهایی پیشرفت شرکت‌های توزیع کننده را در بازار تضمین نمی‌نماید. با توجه به تنوع کالایی که هر شرکت پخش در اختیار دارد، نیاز به داشتن نظامی که بیشترین بهره را از کالاهای موجود نصیب این شرکت‌ها سازد بسیار ضروری است. چراکه تعدد کالاهای در اختیار، برای فروشندگان سبب ایجاد عدم تمرکز و فروش ناهمگن کالاها می‌گردد.

به منظور تامین اهداف سازمانی اینگونه شرکت‌ها و بالابردن بهره‌وری تیم‌های فروش، نیاز است که مکانیزمی به صورت مداوم و مبتنی بر اهداف سازمان، توجه پرسنل فروش را به نقاط ضعف و یا زوایای فراموش شده سوق دهد. این نظام باید به روش مناسب و با نشان دادن فواصل ایجاد شده (Gap) میان اهداف و عملکرد، کارکنان را برای پرکردن خلاءهای پیش آمده ترغیب نموده و راه‌های دستیابی به اهداف را به ایشان نشان دهد. چگونگی عملکرد این نظام و نحوه پردازش اطلاعات در اختیار، دغدغه اصلی محقق است.

۴-۱- سوال‌های تحقیق

سوال اصلی تحقیق این است که آیا هدف‌گذاری و ارایه بازخور مبتنی بر روش‌های MCDM به صورت روزانه و مداوم، بر بهره‌وری کارکنان فروش شرکت‌ها تأثیر دارد؟
سوالهای فرعی که در همین زمینه و برای دستیابی به پاسخ سوال اصلی این تحقیق مورد نظر قرار دارند این است که:

- معیارهای مناسب ارزیابی بهره‌وری پرسنل فروش چیست؟
- وزن هر یک از معیارهای شناسایی شده از دید تصمیم‌گیران چیست؟
- چگونه می‌توان با ارایه بازخور مناسب و به‌موقع، بهره‌وری کارکنان فروش را افزایش داد؟

۵-۱- فرضیه‌های تحقیق

بر اساس هدف تحقیق و بر مبنای سوالات طراحی شده، فرضیه‌های ذیل مورد بررسی قرار خواهند گرفت:

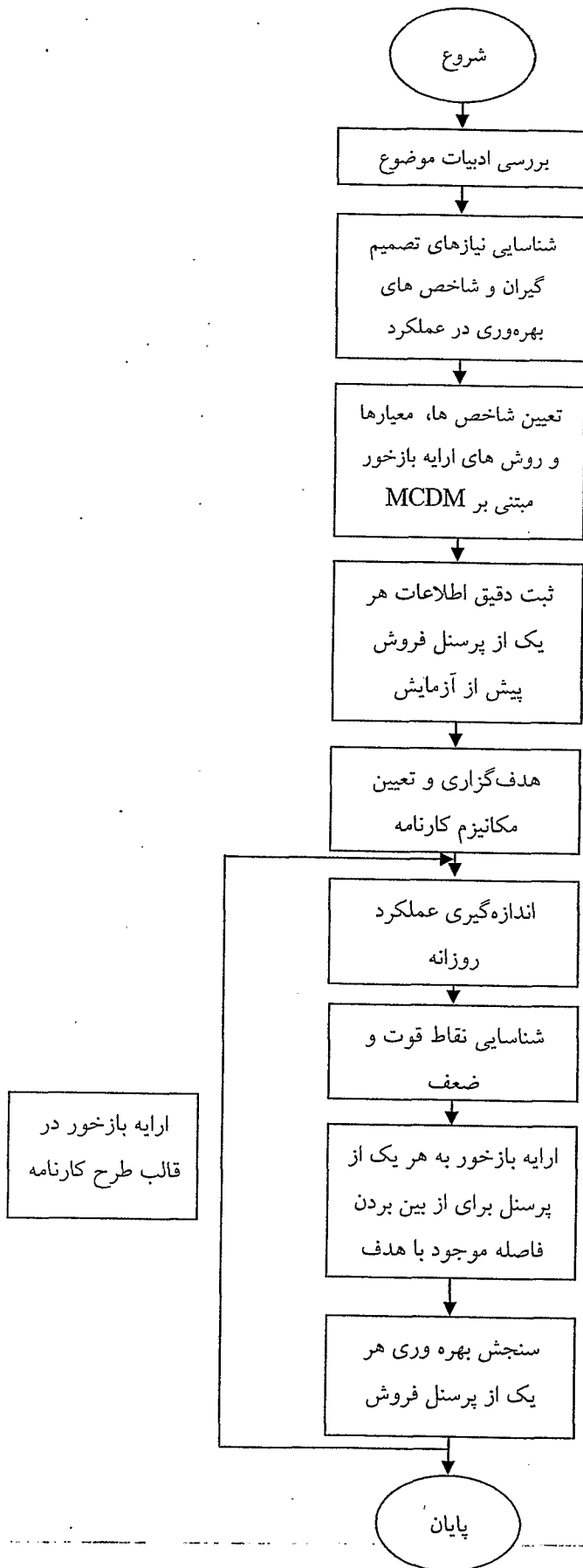
- فرضیه اول: هدف‌گذاری و ارایه بازخور روزانه، سبب افزایش ریال فروش روزانه می‌شود.
- فرضیه دوم: هدف‌گذاری و ارایه بازخور روزانه، سبب افزایش فروش دسته کالا می‌شود.
- فرضیه سوم: هدف‌گذاری و ارایه بازخور روزانه، سبب افزایش سود خالص می‌شود.
- فرضیه چهارم: هدف‌گذاری و ارایه بازخور روزانه، سبب افزایش تعداد اقلام کالا می‌شود.
- فرضیه پنجم: هدف‌گذاری و ارایه بازخور روزانه، سبب افزایش تعداد سفارش می‌شود.
- فرضیه ششم: هدف‌گذاری و ارایه بازخور روزانه، سبب افزایش بهره‌وری می‌شود.

۶-۱- متغیرهای تحقیق

بر اساس اطلاعات گردآوری شده، شش معیار در قالب شش متغیر در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته‌اند که این متغیرها و تعاریف هر یک عبارتند از:

- ریال فروش: نشان‌دهنده میزان ریالی فروش یک فروشنده در یک روز و یا یک بازه زمانی است.
- تعداد دسته کالا: نشان‌دهنده تعداد دسته کالای به فروش رفته در یک روز کاری و یا یک بازه زمانی توسط هر فروشنده از میان ۳۴ دسته کالای موجود در شعب تحت مطالعه است.
- سود خالص: بیانگر میزان سود خالص به دست آمده از هر سفارش اخذ شده است. مبنای محاسبه آن حاصلضرب تفاوت ریال هر سفارش با نقطه سر به سر سفارش‌ها در هر شعبه در درصد مشخص می‌باشد.
- تعداد اقلام کالا: به معنای تعداد اقلام کالای فروخته شده توسط فروشنده در یک روز کاری و یا یک بازه زمانی است و مجموع تعداد اقلام کالاهای فروخته شده در مجموع سفارشات می‌باشد.
- تعداد سفارش: نشان‌دهنده تعداد سفارش یا به زبان مرسوم، تعداد فاکتور اخذ شده توسط هر فروشنده در هر روز کاری و یا در یک بازه زمانی می‌باشد.
- بهره‌وری: متغیری ترکیبی، از تمام متغیرهای فوق بر اساس ضرایب تعیین شده برای هر یک بوده و نشان‌دهنده میزان بهره‌وری فرد در یک روز کاری و یا یک بازه زمانی می‌باشد.

۱-۷- گام‌های انجام تحقیق :



نمودار ۱-۱: مراحل انجام تحقیق

۸-۱- جامعه آماری تحقیق

جامعه آماری عبارتست از کلیه پرسنل واحد فروش شرکت کیلا پنخش در شعب دوگانه تهران (شعبه تهرانپارس و شعبه احمدآباد) که جهت انجام آزمون فرضیات تحقیق، با توجه به کوچک بودن جامعه آماری، کلیه هجده فروشنده شرکت در این دو شعبه در تحقیق در قالب گروه آزمایش مورد نظر قرار گرفته‌اند.

۹-۱- قلمرو زمانی تحقیق

بازه زمانی انجام این تحقیق، پاییز لغایت زمستان ۱۳۸۷ بوده است.

۱۰-۱- واژه‌های کلیدی

- هدف: هدف عبارت است از آنچه یک کارمند تلاش می‌کند در یک شغل به آن دست یابد. (Locke et al, 1998: 5).

- هدف‌گذاری: هدف‌گذاری عبارت است از فرایند تبیین اهداف مشخص، قابل اندازه‌گیری و زمان‌بندی شده. (Locke et al, 1998: 6)

- بهره‌وری: به تعریف سازمان کار آمریکا، بهره‌وری عبارت است از اندازه‌گیری اقتصادی اثربخشی، که بیان می‌دارد داده‌های اقتصادی با چه اثربخشی به ستاده تبدیل گردیده‌اند (طاهری، ۱۳۸۴: ۱۴).

- بازخور: می‌توان بازخور را فراهم آوردن اطلاعات در خصوص نوع، ماهیت و جهت خطاهای ایجاد شده به نحوی که منجر به اصلاح آنها شود، دانست. بنابراین تعریف، بازخور ابزاری برای نشان دادن ماهیت خطاهای بروز کرده در هنگام اجرا به متولیان اجراست که هدف از آن، تنها اصلاح و برطرف نمودن خطاست (Stansfield et al, 2006: 351)

- روش تصمیم‌سازی چند معیاره (MCDM)^۱: به تعریف جامعه بین‌المللی تصمیم‌سازی چند معیاره، MCDM مطالعه روش‌ها و رویه‌هایی است که به معیارهای چندگانه متداخلی می‌پردازد که به طور معمول در فرایند برنامه‌ریزی مدیریت حضور دارند (Chakhar et al, 2003: 47).

^۱ Multi Criteria Decision Making