



جایزه ملی مشاوره مدیریت ایران (بزرگمهر)

آیین نامه داوری

جایزه ملی مشاوره مدیریت ایران

(بزرگمهر)



CMC - GLOBAL



۱. مقدمه

به منظور اجرای فرآیند داوری در جایزه بزرگمهر در هر سال، دبیرخانه اجرایی جایزه در ابتدای آذرماه با اعلام فراخوان داوری به صورت گسترده و از طریق پست الکترونیک و نیز سایت جایزه (www.bozorgmehr.ir) و سایر کانال های ارتباطی از متقاضیان همکاری به عنوان داور درخواست می کند تا رزومه علمی و کاری خود را در قالب تعیین شده، ارسال نمایند (پیوست یک) و پس از بررسی دبیرخانه جایزه و ارزیابی داور متقاضی براساس فرم ارزیابی داوران (پیوست ۲)، چنانچه حداقل امتیاز ۵۰ را کسب نمود، به عنوان داور جایزه انتخاب خواهد شد.

۲. تیم داوری

برای داوری هر پروژه متقاضی یک تیم داوری تعریف خواهد شد که از بین خود یک نفر را به عنوان سر داور تعیین خواهد نمود. تیم داوری، حداقل یک ترکیب سه نفره است که براساس تقسیم بندی انواع پروژه (مطابق با نظامنامه جایزه)، به انتخاب کمیته علمی و داوری، تعریف می شود. شایان ذکر است که امکان داوری بیش از یک پروژه، برای هر داور وجود دارد.

۱-۲. ویژگی های داوران

داوران جایزه ترکیبی از مشاوران حرفه ای مدیریت، اعضای هیات علمی دانشگاه، مدیران حوزه های مختلف مشاوره مدیریت یا مدیران بخش صنعت خواهند بود.

ویژگی های مدنظر عبارتند از :

۱. داشتن حداقل سن ۳۰ سال برای اعضای تیم داوری و ۳۵ سال برای سرداوران.
۲. داشتن حداقل ۲ سال سابقه در حوزه ی مشاوره ای و مدیریت حداقل ۵ پروژه مشاوره
۳. داشتن حداقل ۳ مورد سوابق داوری
۴. قرائت و امضای مرام نامه داوران و قبول مفاد آن
۵. دارا بودن ویژگی های شخصیتی زیر :

رعایت اخلاق حرفه ای، قدرت بیان، اعتماد به نفس، واقع گرایی، تخصص گرایی، توان کار گروهی، مدیریت زمان (مشاهده مصادیق خلاف این موارد در طی فرآیند همکاری، به تشخیص کمیته علمی و داوری می تواند به لغو همکاری منجر شود).

۲-۲. وظایف سرداور

۱. انجام هماهنگی های لازم با متقاضی و تیم داوری جهت برگزاری جلسه مصاحبه.
۲. اعلام زمانبندی جلسات مصاحبه به دبیرخانه اجرایی جایزه.
۳. مدیریت و هماهنگی جلسه اجماع داوران، جلسات مصاحبه با متقاضی (کارفرما و مشاور).
۴. ارسال پرسش ها و مستندات مورد نیاز جلسه مصاحبه به متقاضی و دبیرخانه مطابق زمانبندی اعلامی.
۵. اعلام عناوین افرادی که می بایست در جلسه مصاحبه حضور یابند به متقاضی.
۶. تجمیع نتایج کتابچه داوری (گزارش بازخورد) و ارسال به دبیرخانه جایزه.
۷. نهایی سازی فرم امتیازات پروژه متقاضی و ارسال به دبیرخانه جایزه.

۲-۳. وظایف داوران

- ۱- داوری اظهارنامه های متقاضیان و استخراج نقاط قوت، نقاط ضعف، نظرات خبرگی، امتیاز و مواردی که در جلسات مصاحبه (یا بازدید از محل) باید مورد بررسی قرار گیرد.
- ۲- انجام بازدید از محل و بررسی صحت و سقم ادعاهای متقاضیان (در صورت امکان).
- ۳- حفظ اسرار و اطلاعات پروژه های متقاضی.
- ۴- رعایت آیین نامه های داوری که از سوی دبیرخانه اعلام می شود.

۲-۴. تعهدات داوران

داوران متعهد به رعایت موارد زیر هستند:

- ۱- رعایت آیین نامه ها و رویه ها و برنامه زمانی اعلام شده از سوی دبیرخانه اجرایی.
- ۲- امضای مرام نامه داوران و رعایت مفاد آن.
- ۳- تعهد به رعایت اخلاق حرفه ای.

۲-۵. جلب موافقت سازمان متبوع داور برای انجام فرآیند داوری

داوران موظف هستند با توجه به برنامه زمانی هر دوره جایزه و با تعهد به اختصاص وقت کافی در فرآیند داوری، نظر موافق سازمان محل کار خود را برای انجام فرآیند داوری و اختصاص وقت کافی در فرآیند جلب نمایند.

۶-۲. نحوه تخصیص داوران

تخصیص داوران برای فرآیند داوری متقاضیان جایزه ملی مشاوره مدیریت با نظر دبیرخانه اجرایی و کمیته علمی و داوری صورت خواهد گرفت و قابل تغییر نیست.

۳. تعهدات دبیرخانه اجرایی

دبیرخانه اجرایی جایزه تعهد می‌نماید در پایان فرآیند داوری متقاضیان جایزه ملی مشاوره مدیریت و موفقیت داوران در این فرآیند نسبت به تعهدات زیر اقدام نماید :

- ۱- صدور گواهی‌نامه برای داوران به عنوان داور جایزه ملی مشاوره مدیریت ایران (بزرگمهر).
- ۲- اعلام عمومی اسامی داوران از طریق سایت اینترنتی و انتشارات دبیرخانه اجرایی جایزه و انجمن مشاوران مدیریت ایران برای معرفی این افراد به سازمان‌ها پس از انجام فرآیند داوری هر سال.

۴. مراحل داوری

مراحل انجام فرایند داوری به شرح زیر خواهد بود :

۱. دریافت اظهارنامه.
۲. مطالعه و داوری انفرادی.
۳. جمع‌بندی نتایج داوری انفرادی در قالب تیم.
۴. اجماع پیش از مصاحبه و استخراج پرسش‌ها و مستندات مورد نیاز جلسه مصاحبه.
۵. برگزاری جلسه مصاحبه با متقاضی.
۶. اجماع نهایی تیم داوری.
۷. تهیه گزارش بازخورد و فرم امتیازات.
۸. ارسال نتایج به دبیرخانه اجرایی جایزه.

۴-۱. مطالعه و داوری انفرادی

هدف از اجرای این مرحله، تحلیل فردی بر اساس اظهارنامه با هدف ارزیابی اولیه نقاط قوت و ضعف پروژه معرفی شده است به صورتی که هریک از اعضای تیم نگاه کلی به پروژه داشته باشند. این کار بلافاصله پس از دریافت اظهارنامه توسط داوران انجام می‌شود.

- کلیه اعضای تیم داوری می بایست در مرحله داوری انفرادی نسبت به تکمیل کتابچه داوری، شامل نقاط قوت و ضعف پروژه در هر معیار و تعیین پرسش های مصاحبه اقدام نمایند.
- نقاط قوت و ضعف می بایست مطابق با ادبیات سطوح امتیازات و مصادیق ذکر شده در هر معیار تکمیل شوند.

۴-۱-۱. تعاریف سطوح

امتیاز (%)	سطح	معیار
100	عالی	دلایل و شواهد فراوان، گسترده، شفاف و قابل دفاع وجود دارد.
95		
90		
85	خوب	دلایل و شواهد شفاف وجود دارد و دفاع نسبی می تواند صورت پذیرد.
80		
75		
70		
65		
60	متوسط	دلایل و شواهدی وجود دارد.
55		
50		
45		
40		
35	ضعیف	دلایل و شواهد اندکی وجود دارد.
30		
25		
20		
15		
10	خیلی ضعیف	هیچ دلیل و شواهدی وجود ندارد.
5		
0		

نمونه تکمیل شده از کتابچه داوری

شواهد و مدارک	
نقاط قوت	S1: دلایل و شواهد شفاف و گسترده از صرفه جویی مالی حاصل از اجرای پروژه مشاهده شد.
نقاط ضعف	W1: شواهدی دال بر افزایش بهره وری منابع انسانی ارائه نشده است. W2: دلایل و شواهد اندکی در خصوص تاثیر پروژه در توسعه بازار ارائه نشده است.
موارد بررسی در مصاحبه	W1: وضعیت شاخص بهره وری منابع انسانی در قبل و بعد از انجام پروژه W2: شواهد توسعه بازار کسب و کار کارفرما منتج از اجرای پروژه S1: دلایل اینکه این صرفه جویی مالی صرفاً از محل اجرای پروژه است.

۲-۴. جمعیت نتایج داوری انفرادی

سرداور موظف است نسبت به آماده سازی فایل جمعیت شده نتایج داوری های انفرادی داوران تا قبل از جلسه پیش اجماع اقدام نموده و فایل نهایی را برای تیم داوران ارسال نماید.

نمونه جمعیت نتایج کتابچه داوری اعضای تیم داوری :

معیار ۱ (عملکرد تجاری)

نمونه جمعیت شده از کتابچه داوری

داور ۱	نقاط قوت:	S1: دلایل و شواهد شفاف و گسترده از صرفه جویی مالی حاصل از اجرای پروژه مشاهده شد.
	نقاط ضعف:	W1: شواهدی دال بر افزایش بهره وری منابع انسانی ارائه نشده است.
داور ۲	نقاط قوت:	S1: دلایل و شواهد شفاف و گسترده از کاهش هزینه حاصل از اجرای پروژه مشاهده شد.
	نقاط ضعف:	W2: شواهدی در خصوص تاثیر پروژه در توسعه بازار ارائه نشده است.
جمع بندی اولیه	نقاط قوت:	S1: دلایل و شواهد شفاف و گسترده از صرفه جویی مالی حاصل از اجرای پروژه مشاهده شد. (داور ۱ و ۲)
	نقاط ضعف:	W1: شواهدی دال بر افزایش بهره وری منابع انسانی ارائه نشده است. (داور ۱) W2: شواهدی در خصوص تاثیر پروژه در توسعه بازار ارائه نشده است. (داور ۲)

۳-۴. اجماع پیش از مصاحبه و استخراج پرسش ها و مستندات مورد نیاز جلسه مصاحبه

- جلسه اجماع پیش از مصاحبه با مشارکت کامل اعضا برگزار شده و نقاط قوت و ضعف به صورت کامل در هر معیار استخراج می شود.
- در این جلسه پرسش های مصاحبه و همچنین مستندات حضوری مورد نیاز که در جلسه مصاحبه از نقاط قوت و ضعف و مواردی که در اظهارنامه مبهم است، از سوی ارکان پروژه می بایست ارائه گردد.
- سرداور می بایست با همکاری تیم داوران افراد مدعو (شامل مشاور و کارفرما- ارکان پروژه) در جلسه مصاحبه و همچنین برنامه اجرایی جلسه مصاحبه را تعیین نماید.
- توجه شود که در این مرحله استخراج نقاط قوت و ضعف صرفاً بر اساس شواهد مطرح شده در اظهارنامه می باشد و تصمیم نهایی درباره نقاط قوت و ضعف نهایی پس از جلسه مصاحبه تعیین خواهد شد.

۱-۳-۴. برنامه زمانبندی جلسه مصاحبه

- زمان جلسه مصاحبه با توجه به نظر تیم داوران بین ۱ الی ۳ ساعت خواهد بود، برنامه زمانبندی جلسه مصاحبه به شرح زیر است:

ردیف	شرح فعالیت	زمان مورد نیاز
۱	معارفه مدعوین و تیم داوران	۵ دقیقه
۲	تبیین مساله ای که منجر به تعریف پروژه شده است	۵ دقیقه
۳	گزارش فرآیند انجام پروژه	۲۰ دقیقه
۴	دستاوردهای اجرای پروژه	۲۰ دقیقه
۵	پرسش و پاسخ (شامل مرور مستندات درخواستی، تدقیق داوران های اولیه، رفع ابهامات و ...)	۲ ساعت

- در جلسه مصاحبه لازم است بر جنبه یادگیری دوجانبه متقاضی (مشاور و کارفرما) تاکید شده و حتماً معارفه مختصر دو طرف انجام شود.

- سعی شود فضای جلسه با متقاضی در عین جدی بودن، دوستانه و محترمانه باشد و از ایجاد هرگونه تنش و گفتگوهای تند خودداری گردد. اداره جلسات با سرداور خواهد بود.
- شایسته است داوران در جلسه مصاحبه، فقط در نقش داور با سازمان متقاضی برخورد حرفه ای داشته باشند و از ایفای نقش مشاور و یا مدرس در طول جلسه مصاحبه به طور کامل پرهیز نمایند.
- مرز بین ممیزی و داوری، بسیار ظریف است. داوران موظفند کنترل نمایند که داوری به فرآیند ممیزی و بررسی مدارک تبدیل نشود و تمامی داوران در پی سنجش چگونگی تحقق موارد و معیارهای مدل در پروژه باشند.
- تمامی مستندات متقاضی باید محرمانه تلقی شده و مستندات و فایل های اطلاعاتی متقاضی نباید از محل جلسه خارج گردد و می بایست صرفاً در محل مصاحبه بررسی شده و بلافاصله پس از مصاحبه به متقاضی عودت شوند. در تمامی مراحل داوری، داور می بایست نسبت به حفظ اطلاعات متقاضی و مالکیت معنوی اهتمام ورزد.

۴-۴. اجماع نهایی

- داوران می بایست اقدام به اجماع در خصوص داوری هر معیار شامل نقاط ضعف، قوت و امتیاز متعلقه اقدام نمایند.
- در فرآیند اجماع، روش میانگین گیری نظرات مد نظر نمی باشد، بلکه داورانی که نظرات متفاوت با سایرین، چه در زمینه نقاط قوت، ضعف یا امتیاز دارند، دلایل خود را مطرح کرده و پس از بحث و بررسی کلیه داوران باید به اجماع برسند.
- امتیاز مورد نظر داوران نباید بیش از ۲۰٪ اختلاف داشته باشد. در این صورت پس از بحث و بررسی، امتیاز نهایی برای اعلام، نظر اجماعی ۳ داور خواهد بود.

۴-۵. تهیه گزارش بازخورد

- داوران می بایست بلافاصله در روز مصاحبه پس از اجماع نهایی نسبت به تهیه و جمع بندی گزارش بازخور اقدام نموده و گزارش خود را توسط سرداور به دبیرخانه تحویل دهند. که شامل سه بخش نقاط ضعف - نقاط قوت و اظهارنظر خبرگی (ابهامات + کفایت مستندات + نیاز به بازدید) و صرفاً

براساس ۵ معیار (و نه براساس جزییات زیرمعیارها) و برای هر معیار بین ۳۰۰ تا ۶۰۰ کلمه تنظیم خواهد شد.

- گزارش بازخور نباید جنبه کلیشه ای پیدا کند، بلکه باید برای متقاضی (مشاور و کارفرما) به عنوان تجربه ای برای اجرای پروژه های بعدی دارای دستاورد منطقی باشد و به عنوان مرجعی مهم برای متقاضی ارزش افزوده ایجاد نماید.
- گزارش بازخورد ، فرم امتیازات و فرم نظرات و پیشنهادات و خروجی های هر تیم داوری خواهد بود.

۵. نکات مهم در فرآیند داوری

- هر کدام از اعضای تیم داوری که در هر مرحله از کار، مانند مطالعه انفرادی، یا جلسه اجماع اولیه را انجام نداده و یا در جلسات حضور نیابند، از مراحل بعدی حذف شده و سرداور باید بلافاصله موضوع را به دبیرخانه اطلاع دهد.
- از بیان هرگونه اطلاعات توسط داوران در خصوص امتیاز یا سطح داوری پروژه ها و حتی نام متقاضی در طول فرآیند داوری به غیر از افراد مسئول در دبیرخانه جایزه می بایست جدا خودداری گردد.
- در کلیه مراحل داوری، امتیازی که تیم داوری برای پروژه متقاضی در نظر می گیرد، نباید در اختیار ایشان قرار گیرد. نتیجه نهایی با پایان فرآیند داوری و اعلام نتیجه توسط تیم داوران تعیین نمی شوند، بلکه پس از اعلام نتایج از سوی تیم داوری، امتیاز پروژه ابتدا در کمیته علمی و داوری بررسی نهایی شده و صرفا کمیته علمی و داوری وجاهت تصویب و اعلام نتایج نهایی را در این فرآیند دارد.

۶. نحوه داوری و امتیازدهی

- بهتر است تناسب منطقی بین امتیاز و میزان نقاط ضعف و قوت رعایت شود.
- در مدل جایزه برای هر معیار، نکات راهنمایی به عنوان نمونه اشاره شده است، در صورتی که به تشخیص داوران برخی از این نکات نسبت به پروژه مورد نظر مصداق ندارد، داوران می توانند نکات مربوطه را در نظر بگیرند. (به عنوان مثال شاخص سودآوری در معیار عملکرد تجاری)

- در صورتی که شاخص های دیگری در هر معیار علاوه بر نکات اشاره شده در مدل جایزه در پروژه مورد نظر مصداق داشته باشد، داوران می توانند شاخص مورد نظر را در نظر گرفته و داوری را براساس این شاخص ها انجام دهند.
- اگر متقاضی در اظهارنامه ادعایی را مطرح کرد و مصداقی برای آن عنوان نکرد در ناحیه خیلی ضعیف نمره دهی می شود و اگر مصادیق را بیان کرد با توجه به قوت و شفافیت مصادیق محدوده نمره دهی مشخص می شود.
- در تکمیل نقاط قوت برای هر معیار ، داوران می بایست شاخص هایی که امتیاز "متوسط" ، "خوب" و "عالی" را طبق راهنمای اشاره شده کسب می نمایند ، ذکر کنند.
- در تکمیل نقاط ضعف برای هر معیار ، داوران می بایست شاخص هایی را که امتیاز "ضعیف" و یا "خیلی ضعیف" را کسب می نمایند ، اشاره کنند.
- به هر نقطه ضعف و یا قوت یک کد اختصاص می یابد و مواردی را که می بایست شواهد و مدارک آن در جلسه مصاحبه بررسی شود در قسمت "موارد بررسی در مصاحبه" کد مربوطه درج می گردد.

زمانبندی داوری :

ردیف	فعالیت	مدت زمان	تاریخ
۱	اعلام و معرفی تیم های داوری و ارسال اظهارنامه ها برای تیم های داوری	-	هفته اول بهمن ماه
۲	مطالعه اظهارنامه و داوری انفرادی	-	هفته دوم بهمن ماه
۳	جلسه اجماع پیش از مصاحبه (تیم داوری)	یک جلسه ۱ الی ۳ ساعته	هفته دوم بهمن ماه
۴	جلسه مصاحبه حضوری با متقاضی (کارفرما و مشاور)	یک جلسه ۱ الی ۳ ساعته	هفته سوم بهمن ماه الی هفته اول اسفند ماه
۵	اجماع نهایی و امتیازدهی	-	هفته سوم بهمن ماه الی هفته دوم اسفند ماه