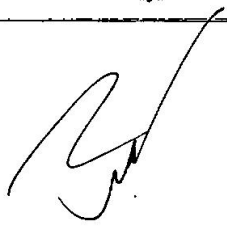




جمهوری اسلامی ایران
وزارت نفت

دستور العمل خانه مدیران صنعت نفت

| | |
|---|------------|
| تصویب | |
| وزیر نفت و رئیس شورای سیاست گذاری و راهبری مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت | |
|  | جواد اوجی |
| تاریخ: | ۱۴۰۱/۱۱/۲۰ |

مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت

اعضای شورای سیاست گذاری و راهبری مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت

| | |
|---|--|
| <p>مدیر عامل شرکت ملی گاز</p>  <p>اسماء:</p> | <p>مدیر عامل شرکت ملی نفت</p>  <p>اسماء:</p> |
| <p>مدیر عامل شرکت ملی صنایع پتروشیمی</p>  <p>اسماء:</p> | <p>مدیر عامل شرکت ملی بالایش و بخش فرآورده های نفتی</p>  <p>اسماء:</p> |
| <p>رئیس هیئت رئیسه صندوق های بازنشستگی، پس انداز و رفاه کارکنان</p>  <p>اسماء:</p> | <p>معاون وزیر در توسعه مدیریت و سرمایه انسانی</p>  <p>اسماء:</p> |
| <p>رئیس دانشگاه صنعت نفت</p>  <p>اسماء:</p> | <p>مدیر مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت</p>  <p>اسماء:</p> |

۱) مقدمه:

در راستای اجرای ماده (۱۱) بند (۱۱-۱) نظام جامع توسعه مدیریت صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران، ابلاغی وزیر محترم نفت به شماره (۲-۷۰۳/۲۰) مورخ ۱۴۰۱/۰۸/۱۶ و به منظور پیاده سازی فرآیندهای توسعه مدیریت، خانه مدیران صنعت نفت بر اساس این دستورالعمل اجرایی مصوب شورای سیاستگذاری و راهبری توسعه مدیریت صنعت نفت تشکیل و فعالیت می‌نماید. به استناد ماده (۱۲) بند (۱۲-۶) نظام جامع مذکور؛ خانه مدیران در حوزه معاونت ساماندهی و پایش مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت به عنوان بازوی مشورتی برای مدیران، فعالیت خواهد داشت. خانه مدیران با استفاده از اندوخته تجربی اعضا، پشتوانه قدرتمندی برای پیشبرد اهداف صنعت نفت را در اختیار قرار می‌دهد. این مجموعه با برخورداری از محیط تعاملی و مشارکتی به تحلیل نظام مند مسائل صنعت پرداخته و شرایط حصول به اتخاذ تصمیمات موفقیت آمیز مدیران صنعت نفت را بیش از پیش فراهم ساخته و اندوخته های دانش تجربی ارزشمند بالقوه مدیران مجرب را فعلیت می‌بخشد.

دستورالعمل اجرایی خانه مدیران به منظور پیشبرد و تحقق مأموریت ها و اهداف تعالی و توسعه مدیریت صنعت نفت تدوین و ابلاغ می‌گردد.

۲) اهداف:

- ایجاد زمینه های انتقال تجارب و اندوخته های ارزشمند مدیران داخل و خارج از صنعت نفت (داخلی یا بین‌المللی) به مدیران و مستعدان مدیریتی صنعت نفت.
- فراهم نمودن بستر انتقال دانش روز در حوزه‌های تخصصی و مدیریتی به مدیران و مستعدان مدیریتی صنعت نفت.
- تقویت و نهادینه سازی تعامل، هم اندیشی، اشتراک گذاری تجربیات کاربردی و در نتیجه هم افزایی و هماهنگی مدیران در جهت تحقق اهداف صنعت نفت.
- شبکه سازی مدیران حال و آینده و میعادگاه مدیران دیروز و امروز صنعت نفت.
- حمایت از استمرار فرآیند تعالی مدیران و تقویت فرهنگ توسعه فردی و تجهیز ایشان به ابزارهای توانمندساز.
- مستندسازی تجارب، طرح ها و پروژه های صنعت نفت.
- معرفی مداوم الگوی های مدیریت جهادی و مدیران ارزش آفرین مبتنی بر الگوی حکمرانی متعالی.
- تسهیل برنامه ریزی جانشینی.

۳) دامنه شمول:

دامنه شمول این دستورالعمل اجرایی در سطح صنعت نفت، شامل ستاد وزارت نفت، شرکت های اصلی، فرعی و تابعه، واحدهای مستقل و صندوق های بازنشستگی، پس انداز و رفاه کارکنان می باشد.

۴) سند پشتیبان:

نظام جامع توسعه مدیریت صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران به شماره (۲۰/۲-۷۰۳) مورخ ۱۴۰۱/۰۸/۱۶.

۵) تعاریف:

مرکز: مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت می باشد. طبق بند ۸ دستورالعمل تشکیل مرکز، به شماره (۲۰/۲-۲۲۱۴۲۱) مورخ ۱۳۹۴/۵/۱۲ و خط مشی ابلاغی به شماره (۲۰/۴۶۴-۲) مورخ ۱۴۰۰/۷/۲۵ / مقام عالی وزارت که در آن بر رعایت دستورالعمل مذکور تاکید شده است.

مجموعه حرفه ای خانه مدیران: (به اختصار خانه مدیران) مجموعه ای است دربرگیرنده مدیران و مستعدان مدیریتی صنعت نفت که که طبق این دستورالعمل اجرایی اداره می گردد. این شبکه ساماندهی شده از مدیران و مستعدان مدیریتی، بستر انگیزشی مناسبی جهت معرفی مداوم الگوی های مدیریت جهادی، مدیران ارزش آفرین، مستندسازی پروژه ها و ارائه دستاوردها، تقویت فرهنگ توسعه فردی، بهبود الگوهای ذهنی اعضا، ارائه مباحث علمی روزآمد مدیریت و همچنین تسهیل برنامه ریزی جانشینی را در جهت تحقق اهداف تعالی مدیریت صنعت نفت فراهم می نماید.

شورای سیاست گذاری و راهبری توسعه مدیریت: به عنوان شورای سیاست گذاری و راهبری مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت، نظارت بر حسن اجرای نظام جامع توسعه مدیریت و در صورت نیاز بروزرسانی آن و همچنین تعیین بالاترین مقام فنی-تخصصی هر گروه شغلی را بر عهده دارند.

هیئت عالی فنی-تخصصی: هیئتی است که در هر گروه شغلی، وظیفه تعیین حرفه های هدف آن گروه شغلی، سطوح مدیریتی هر حرفه و همچنین تصویب دستورالعمل ها و شیوه نامه ها و تایید صلاحیت خبرگان فنی-تخصصی آن گروه شغلی را برعهده دارند.

خبرگان فنی-تخصصی: جمعی از متخصصان شاغل و بازنشسته صنعت نفت و یا خارج از صنعت نفت در هر گروه شغلی، به پیشنهاد مرکز توسعه مدیریت و تایید هیئت های عالی فنی-تخصصی تشکیل یافته و همکاری آنها با مرکز شامل مشارکت در تهیه دستورالعمل ها و شیوه نامه ها، انجام ارزیابی های فنی و اجرای برنامه های آموزشی و توسعه ای می باشد.

نظام جامع: نظام جامع توسعه مدیریت صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران می باشد. (موضوع بند ۴ - سند پشتیبان)

گروه شغلی: تلفیق و تنظیم مجموعه حرفه هایی است که بدون در نظر گرفتن جایگاه جغرافیایی منفک، عناوین متفاوت، مراتب ساختاری و سایر مغایرت های صوری، دارای ماهیت، زمینه و موضوع کاری مشابه هستند.

هیئت رئیس: سه نفر از اعضای هر گروه خانه مدیران برآمده از آرا و انتخاب اعضای هر گروه می باشد که در اداره ی امور هر گروه و تهیه برنامه ها با مرکز همکاری می نمایند. اعضای هیئت های رئیس هر گروه شغلی شامل: مدیر گروه، جانشین مدیر گروه و دبیر می باشد.

سطوح مدیریت: تعریف و سطح بندی سمت های مدیریتی در صنعت نفت است که متناسب با حرفه های هدف و هر حرفه مدیریتی و سرپرستی تعیین می گردد. این سطوح مطابق نظام جامع توسعه مدیریت شامل مدیریت ارشد، میانی، پایه و عملیاتی می باشد.

گواهینامه صلاحیت حرفه ای: سندی است که پس از کسب حد نصاب امتیاز لازم در فرآیندهای ارزیابی و توسعه بر اساس شایستگی ها و سطوح مدیریتی حرفه های هدف، توسط مرکز توسعه مدیریت به افراد واجد شرایط اعطاء می گردد.

برنامه ریزی جانشینی: برنامه ای منسجم در راستای نیازسنجی مدیریتی حال و آینده صنعت نفت و معرفی مداوم نسلی نو از مدیران در سطوح مختلف مدیریت است.

۶) ارکان خانه مدیران صنعت نفت:

شامل چهار رکن سیاست گذار (شورای سیاست گذاری خانه مدیران صنعت نفت)، ناظر (هیئت های عالی فنی - تخصصی)، راهبری (مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت) و اجرایی (هیئت رئیس و اعضاء) می باشد.

۶-۱- سیاست گذار:

مطابق بند (۱) از ماده (۱۱) نظام جامع، دستورالعمل اجرایی تشکیل خانه مدیران صنعت نفت در شورای سیاست گذاری و راهبری مرکز توسعه مدیریت به تصویب می رسد. شورای مذکور به عنوان شورای سیاست گذاری خانه مدیران صنعت نفت، وظیفه تصویب و بررسی پیشنهادهای جهت بروزرسانی دستورالعمل اجرایی خانه مدیران صنعت نفت را بر عهده دارد. اعضای شورای راهبری طبق بند (۲-۱۲) نظام جامع می باشد.

^۱Management levels

^۲Certificate of Professional Qualification

^۳Succession planning

۲-۶- ناظر:

از آنجا که فرآیندهای تعالی و توسعه مدیریت صنعت نفت شامل سه فرآیند اصلی (سنجش و ارزیابی، آموزش و توسعه، ساماندهی و پایش) مطابق نظام جامع با نظارت هیئت های عالی فنی-تخصصی توسط مرکز توسعه مدیریت پیاده سازی می شوند، لذا هیئت های مذکور بر برنامه های خانه مدیران صنعت نفت که به عنوان اولین مرحله از فرآیند ساماندهی و پایش مدیران، به تداوم ر شد و توسعه فردی و تسهیل برنامه ریزی جانشینی می پردازد، به عنوان رکن ناظر، نقش آفرینی می نمایند. نظارت بر انتخاب هیئت رئیسه های گروه های خانه مدیران و بررسی و تصویب شیوه نامه ها و برنامه های سالانه از وظایف هیئت های عالی فنی-تخصصی به عنوان رکن ناظر می باشد.

۳-۶- راهبری:

مطابق بند (۶) از ماده (۱۲) نظام جامع، خانه مدیران صنعت نفت که در حوزه معاونت ساماندهی و پایش مرکز ایجاد گردیده، معاونت مذکور عهده دار وظایف برنامه ریزی، مدیریت اجرایی و پشتیبانی برنامه های خانه مدیران می باشد. مطابق سایر فرآیندهای توسعه مدیریت، خانه مدیران مرکز با استفاده از ظرفیت کارشناسی خبرگان فنی-تخصصی برنامه های سالانه هر گروه را تهیه و تنظیم و در هیئت های عالی فنی-تخصصی تصویب و جهت اجرا و اقدام ارائه می دهد.

۴-۶- اجرایی:

از آنجا که مطابق بند (۱) ماده (۱۱) نظام جامع، مرکز می بایست با تدوین و اجرای برنامه های خانه مدیران در فضایی صمیمی و تعاملی، زمینه هم اندیشی، هم افزایی و هماهنگی مدیران صنعت نفت را تقویت و نهادینه سازی نماید، لذا مرکز برنامه های خانه مدیران را با همکاری هیئت رئیسه گروه های خانه مدیران مشتمل بر سه نفر از اعضای خانه مدیران آن گروه شغلی (که برآمده از آراء و توسط اعضای اصلی هر خانه انتخاب می شوند)، اداره و اجرا می نماید.

اعضای هیئت رئیسه هر گروه شغلی خانه مدیران مشتمل بر: مدیر گروه، جانشین مدیر گروه و دبیر می باشد. اعضای هیئت رئیسه هر یک از گروه های شغلی به صورت دو سال یکبار، از میان اعضای خانه مدیران گروه شغلی مربوطه از طریق برگزاری انتخابات، تعیین می شوند. مرکز با نظارت هیئت های عالی فنی-تخصصی، مسئول برگزاری انتخابات هیئت های رئیسه طبق فرآیند زیر می باشد.

اعلام فراخوان انتخاب هیئت های رئیسه توسط مرکز توسعه مدیریت به اعضای اصلی

برگزاری جلسه و اخذ آرای اعضای اصلی با نظارت نمایندگان هیئت های عالی فنی-تخصصی

تعیین اعضای هیئت های رئیسه

شکل ۱: فرایند انتخاب اعضای هیئت های رئیسه گروه های شغلی خانه مدیران

جدول ۱: شرح وظایف اعضای هیئت های رئیسه

| ردیف | اعضای هیئت های رئیسه | شرح وظایف |
|------|----------------------|---|
| ۱ | مدیر گروه | <ul style="list-style-type: none">• هماهنگی و همکاری با مرکز در تنظیم و پیشبرد برنامه ها در قالب ساختار مصوب• نظارت بر حسن اجرای برنامه های مصوب خانه مدیران بر حسب هر یک از سطوح مدیریتی• حمایت و پشتیبانی مستمر جهت اداره امور خانه مدیران گروه شغلی در راستای تحقق اهداف• پایش و بهبود مستمر برنامه ها و نتایج• نظارت بر تهیه گزارش و مستند سازی برنامه های خانه مدیران• حضور در برنامه های خانه مدیران |
| ۲ | جانشین مدیر گروه | <ul style="list-style-type: none">• هماهنگی و همکاری با مدیر گروه در انجام امور محوله• راهنمایی و مشارکت در تهیه گزارش و مستند سازی برنامه های خانه مدیران• حضور در برنامه های خانه مدیران |
| ۳ | دبیر | <ul style="list-style-type: none">• تهیه گزارش و مستند سازی برنامه های خانه مدیران شامل: ثبت، تنظیم و تدوین صورتجلسات و گزارش های لازم از برنامه ها• هماهنگی و مشارکت در بسترسازی اجرای برنامه ها و پیشبرد امور• مشارکت در اطلاع رسانی برنامه های خانه مدیران• دریافت و جمع بندی نقطه نظرات اعضای خانه مدیران در جهت بهبود برنامه های خانه مدیران |

عضویت و ایفای نقش

طبق بند(۱) از ماده(۱۱) نظام جامع، مدیران صنعت نفت و صاحبان گواهینامه صلاحیت حرفه ای همتراز در سطوح مختلف، عضو خانه مدیران صنعت می باشند. بر اساس بند(۴) ماده(۱۰) نظام جامع نوع عضویت بر اساس سطوح گواهینامه در دو گونه ی "اصلی" و "فرعی" به شرح جدول ذیل تعیین می گردد.

جدول ۲: انواع عضویت در خانه مدیران

| نقش عضو | نوع عضویت | سطوح گواهینامه |
|--|-----------|----------------|
| مشارکتی و یاد دهنده، یادگیرنده و پیشبرنده | اصلی | ۱ |
| | | ۲ |
| تعاملی و یادگیرنده | فرعی | ۳ |
| | | ۴ |

صاحبان گواهینامه صلاحیت حرفه ای سطوح ۱ و ۲ و مدیران همتراز، عضو اصلی خانه مدیران هر گروه شغلی و دارای حق رای در فرآیند انتخاب هیئت رئیسه مربوطه می باشند. همچنین صاحبان گواهینامه صلاحیت حرفه ای سطوح پایین تر و مدیران همتراز، عضو فرعی خانه مدیران آن گروه شغلی و فاقد حق رای در فرآیند انتخاب هیئت رئیسه می باشند.

بدیهی است مطابق بند(۷-۱) ماده(۱۲) نظام جامع، مدیران فعلی صنعت نفت که فاقد گواهینامه صلاحیت حرفه ای از مرکز می باشند تا دو فراخوان که توسط مرکز اعلام می گردد، فرصت شرکت و اخذ گواهینامه صلاحیت حرفه ای دارند. لذا در صورت عدم حضور افراد مذکور در فرآیندهای توسعه مدیریت و عدم موفقیت در اخذ گواهینامه صلاحیت حرفه ای، ادامه عضویت ایشان در خانه مدیران منوط به اخذ مجوز موردی از وزیر محترم نفت جهت استمرار انتصاب می باشد.

۷) ساختار خانه مدیران صنعت نفت

خانه مدیران در راستای بسترسازی و انتقال تجارب و اندوخته‌های ارزشمند مدیریتی، شبکه‌سازی میان مدیران حال و آینده و تجهیز ایشان به ابزارها و دانش و مهارت‌های نوین مدیریت، حمایت تخصصی از فرآیندها و فعالیت‌های تعالی و توسعه مدیریتی مرکز، تحلیل کاربردی و عملیاتی مسائل و مشکلات صنعت نفت و تلاش در جهت حل آنها، مستندسازی دانش و دستاوردها در قالب ساختار یکپارچه مجموعه ای از: ساختار غیررسمی (مجازی) و رسمی و پویا و منعطف از طریق تهیه و اجرای برنامه‌های تخصصی، ترویجی و بهره‌گیری از فرآیندهای بهینه و کارآمد و سازوکارهای کار گروهی و روش‌های موثر، در محیطی مشارکتی و فضایی صمیمی و تعاملی، اهداف مطروحه را محقق می‌نماید.

ساختار رسمی خانه مدیران و متصدیان سمت‌های مربوطه، عهده‌دار تنظیم و مشارکت در اجرای برنامه‌ها، تامین امکانات و تمهیدات لازم و حمایت و پشتیبانی کارشناسی برای دستیابی به اهداف، مستندسازی و انتشار نتایج اقدامات و تجارب کسب شده، هماهنگی و همکاری در اجرای فرآیندهای مرکز و خانه مدیران و پیگیری و پیشبرد برنامه‌ها می‌باشد. این ساختار در حوزه معاونت ساماندهی و پایش مرکز تعبیه شده و فعالیت دارد. مدیران و مستعدان مدیریتی واجد عضویت خانه مدیران در چارچوب ساختار غیررسمی (مجازی) ایفای نقش و ارزش‌آفرینی نموده و مسئولیت اصلی در تهیه و اجرای برنامه‌های تخصصی را بر عهده دارند. ساختار ترکیبی خانه مدیران در ادامه ارائه شده است.

۸) فرآیند تهیه، تصویب و اجرای برنامه های خانه مدیران

مراحل و اقدامات برای نیل به اهداف مطروحه در این مستند برنامه محور بوده و به شرح زیر است:

۸-۱- تهیه پیش نویس برنامه ها:

در راستای تنظیم و تصویب برنامه های خانه مدیران دستورالعمل ها، اهداف، برنامه های سالیانه و بلند مدت مرکز و ضوابط و مستندات مرتبط از طریق مدیریت مرکز در اختیار هیئت عالی فنی- تخصصی، خبرگان و مدیران منتخب قرار می گیرد.

گروه های برنامه ریز(مربک از خبرگان هر گروه شغلی) نسبت به اخذ نظرات، رویکردها و خط مشی های هیئت عالی فنی- تخصصی گروه شغلی مربوطه و نظرخواهی از اعضای خانه مدیران هر گروه شغلی اقدام و نتایج حاصله را جمع بندی، اولویت گذاری و در فرآیند تهیه برنامه لحاظ می نمایند. پیش نویس هر برنامه توسط گروه های برنامه ریز تنظیم و جهت دریافت نظرات و پیشنهادات در اختیار هیئت های عالی فنی- تخصصی قرار گرفته و بازخورد های واصله در برنامه اعمال می شود.

۸-۲- هماهنگی و همسان سازی برنامه ها و تصویب

در این مرحله، برنامه های کلیه گروه های خانه مدیران دریافت و توسط خانه مدیران مورد بررسی قرار می گیرد و سپس با ضوابط و استانداردها و منابع مربوط تطبیق، همسان سازی و هماهنگ گردیده و جهت تصویب در اختیار هیئت های عالی فنی- تخصصی قرار داده می شود.

۸-۳- تنظیم و ابلاغ برنامه های مصوب

برنامه کلان خانه مدیران مرکز و برنامه های مصوب گروه های خانه مدیران به همراه شاخص های کنترل برنامه و شیوه اجرای آن پس از طی مراحل تعیین شده، تنظیم و پس از تبیین جهت اجرا به هیئت رئیسه های گروه های مربوطه ابلاغ می گردد.

۴-۸- اجرای برنامه های خانه مدیران

پس از تصویب و تبیین برنامه خانه مدیران، هیئت رئیسه های گروه های خانه های مدیران موظف به اجرای برنامه های ابلاغ شده می باشند. برنامه های گروه های خانه مدیران با هدف تداوم یادگیری و توجه به ماهیت موضوعات و گروه های هدف، به طور نمونه به روش های زیر قابل اجرا خواهد بود:

- برگزاری جلسات هم اندیشی و گفتگوی مسئله محور، نشست ها و سخنرانی ها با موضوعات مرتبط با اهداف خانه مدیران در گروه های هدف در صنعت نفت با حضور خبرگان و صاحب نظران داخلی و یا بین المللی (استاد، مسئولین اجرایی موفق، مدیران و رهبران تراز اول در سطح ملی / بین المللی)؛
- تشکیل کارگروه های تخصصی جهت شناسایی مسائل اولویت دار صنعت نفت در هر گروه خانه مدیران؛
- برنامه ریزی و هماهنگی برای بازدید از پروژه های ملی / بین المللی مرتبط با صنعت نفت کشور و برگزاری سفرهای آموزشی؛ توسعه ای و مدیریتی داخلی و خارجی؛
- بررسی و ظرفیت یابی برای اجرای آموزش های توسعه ای در شرکت های تابعه صنعت نفت؛
- بررسی و ارائه جدیدترین مدل های معتبر ملی و بین المللی در حوزه مدیریت خاص هر یک از گروه های تخصصی و برگزاری سمینارها و نشست های تخصصی با مدیران صنعت در آن حوزه و تهیه مستندات و فیلم های آموزشی و ارائه به مدیران تخصصی مربوطه.

۵-۸- نظارت بر اجرای برنامه ها

هیئت های عالی فنی - تخصصی بر نحوه اجرای برنامه ها بر مبنای ضوابط و شاخص های کنترل برنامه، نظارت و به گزارشات پیشرفت برنامه رسیدگی می نمایند.

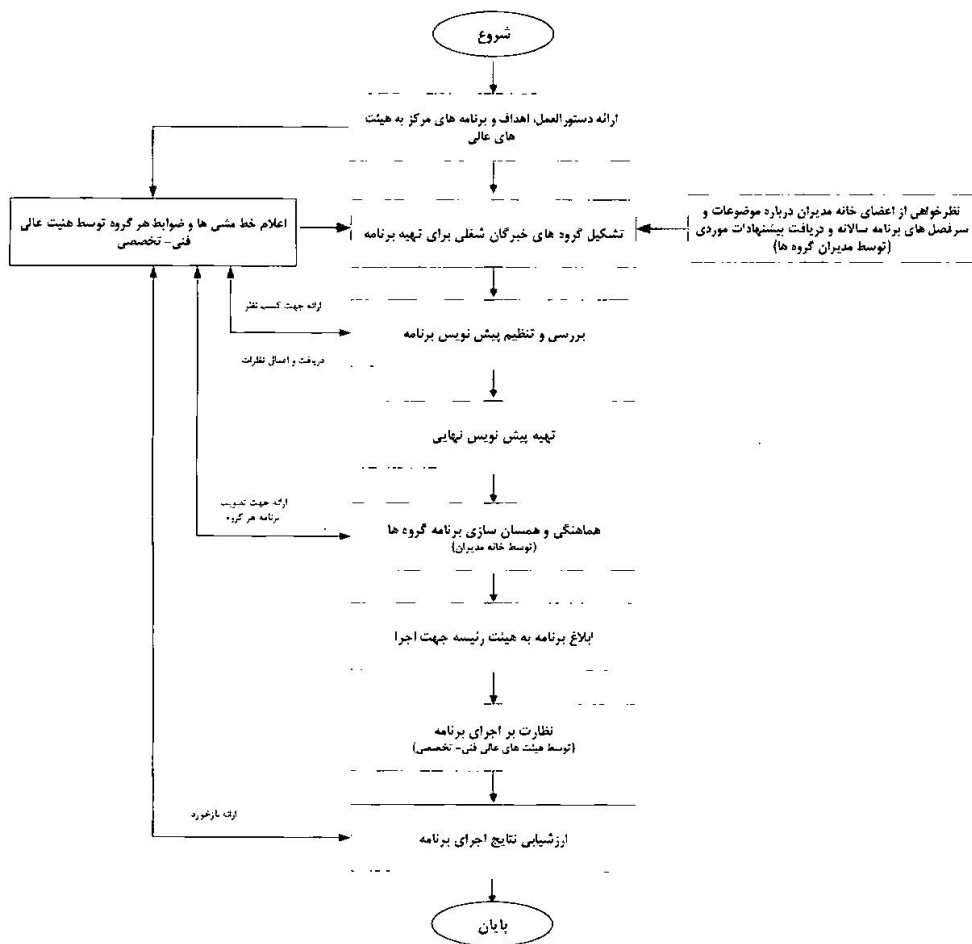
۶-۸- ارزشیابی و بازخورد

با توجه به اینکه برنامه خانه مدیران یک برنامه توسعه ای و ترویجی جهت ارتقاء و به روز نگهداشتن شایستگی ها و توانمندی های مدیران و مستعدان مدیریتی می باشد، لذا به منظور ارزیابی و دریافت نقطه نظرات فراگیران، از ابزارهایی نظیر پرسشنامه یا مصاحبه و... استفاده و بر اساس بازخوردهای حاصله، اقدامات اصلاحی انجام خواهد شد.

مراحل تدوین و تصویب برنامه خانه مدیران به شرح "نمودار شماره ۲" ارائه می گردد.

توضیحات:

- لازم است موضوعاتی که قابلیت طرح ریزی و اجرا در قالب برنامه های خانه مدیران را دارند، تعیین و سپس آن دسته از خبرگان و مدیرانی که تمایل و قابلیت ارائه این تجارب را دارند، شناسایی و از آنها برای تسهیم دانش و تجارب خود با اعضای اصلی و فرعی خانه مدیران دعوت به عمل آید. این مهم توسط واحد خانه مدیران مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت با استفاده از ظرفیت کارشناسی خبرگان فنی- تخصصی هر گروه انجام خواهد شد. لذا خانه مدیران مرکز با همکاری خبرگان فنی- تخصصی نسبت به تهیه برنامه های سالانه هر گروه اقدام می کنند. همچنین برنامه های پیشنهادی خانه مدیران را طبق سطوح مدیریتی هر گروه تعیین نموده و جهت تایید و تصویب در اختیار هیئت های عالی فنی- تخصصی گروه مربوطه قرار می دهند.
- برنامه های خانه مدیران در دو سطح شامل: برنامه برای اعضای اصلی و برنامه اعضای فرعی، تدوین و بر اساس اقتضانات هر سطح پیاده سازی می گردد.
- مرکز توسعه مدیریت علاوه بر نتایج بررسی های خبرگان فنی-تخصصی، موضوعات پیشنهادی را از اعضای خانه مدیران هر گروه نیز اخذ نموده و این پیشنهادها توسط خبرگان فنی-تخصصی مورد بررسی قرار گرفته و در صورت تأیید جهت تصویب در اختیار هیئت های عالی فنی-تخصصی مربوطه قرار می گیرد و برنامه های مصوب به صورت موردی یا در قالب برنامه ها به مرحله اجرا گذاشته می شود.



نمودار ۲: فرآیند تهیه، تصویب و اجرای برنامه های خانه مدیران

۹) نظارت

نظارت عالی به بر حسن اجرای این دستورالعمل بر عهده شورای سیاست گذاری و راهبری مرکز می باشد.

۱۰) بازنگری

بازنگری و یا اصلاح این دستورالعمل منوط به پیشنهاد مرکز و تأیید شورای سیاست گذاری و راهبری خواهد بود.