



## سازمان حج و زیارت

معاونت توسعه مدیریت و منابع  
دفتر راهبری و نظارت بر امور کارگزاران

## نظامنامه جامع

---

### منابع انسانی حوزه کارگزاری حج و زیارت

«جذب، نگهداشت، ارتقای متوازن و ارزشیابی عملکرد منابع انسانی»

---

عنوان	صفحه
<b>فصل اول: کلیات</b> .....	۱
مقدمه.....	۲
تاریخچه.....	۳
بخش اول: مبانی.....	۵
الف) اهمیت تدوین چشم‌انداز منابع انسانی.....	۵
ب) چشم‌انداز.....	۵
ج) مأموریت‌ها.....	۶
د) اصول ارزشی.....	۶
هـ) اصول حرفه‌ای.....	۷
بخش دوم: ضرورت و اهمیت، اهداف، سیاست‌های کلی، تعاریف.....	۸
الف) ضرورت و اهمیت.....	۸
ب) اهداف.....	۸
ج) سیاست‌های کلی.....	۹
د) تعاریف واژه‌ها و اصطلاحات.....	۹
بخش سوم: خط‌مشی‌ها.....	۱۳
الف) خط‌مشی‌های شناسایی و جذب.....	۱۳
ب) خط‌مشی‌های نگه‌داشت و ارتقا.....	۱۳
ج) خط‌مشی‌های آموزش و توان‌مندسازی.....	۱۴
د) خط‌مشی‌های پایش و ارزشیابی.....	۱۴
<b>فصل دوم: شناسایی، جذب و به‌کارگماری</b> .....	۱۵
بخش اول: رویکردها و شرایط شناسایی و جذب منابع انسانی.....	۱۶
الف) رویکردها.....	۱۶
ب) شرایط عمومی.....	۱۶
ج) شرایط اختصاصی.....	۱۶
د) اولویت‌ها.....	۱۷
بخش دوم: فرآیند شناسایی، جذب و به‌کارگماری.....	۱۸
الف) برنامه ریزی:.....	۱۸

ب) شناسایی: ..... ۱۸

ج) انتخاب: ..... ۱۸

د) به کارگماری: ..... ۱۸

بخش سوّم: تعهدات و تکالیف ..... ۱۹

الف) تعهدات و تکالیف سازمان حج و زیارت ..... ۱۹

ب) تعهدات و وظایف کارگزار ..... ۱۹

## فصل سوم: نگاه داشت، ارتقا و خروج از خدمت ..... ۲۰

بخش اوّل: نگاه داشت ..... ۲۱

الف) هزینه، حق الزّحمه و پاداش سفر ..... ۲۱

ب) تسهیلات مالی و امور رفاهی ..... ۲۱

ج) حفظ منزلت و کرامت انسانی و حمایت حقوقی و قضایی ..... ۲۱

د) افزایش انگیزه و رضایت مندی ..... ۲۱

بخش دوّم: ارتقا و به کارگماری ..... ۲۲

بخش سوّم: ساماندهی و مدیریت منابع انسانی ..... ۲۲

بخش چهارم: خروج از خدمت ..... ۲۳

## فصل چهارم: آموزش و توانمندسازی ..... ۲۴

بخش اوّل: ارتقای مهارت‌های تخصصی و حرفه‌ای ..... ۲۵

بخش دوّم: ارتقای فرهنگ سازمانی در حوزه کارگزاری ..... ۲۶

## فصل پنجم: پایش و ارزشیابی ..... ۲۷

بخش اوّل: استقرار نظام جامع پایش و ارزشیابی عملکرد ..... ۲۸

بخش دوّم: اصول پایش و ارزشیابی عملکرد ..... ۲۸

الف) ابلاغ انتظارات سازمانی پیش از ارزشیابی ..... ۲۸

ب) معیارهای عملکردی ..... ۲۸

ج) اقدامات مستند به نتایج ارزشیابی عملکرد ..... ۲۸

فهرست منابع ..... ۲۹

# فصل اوّل: کلیات

جایگاه ویژه و منحصر به فرد و نقش محوری منابع انسانی از عناصر بی‌بدیل و تأثیرگذار در توسعه و پیشرفت سازمانی محسوب می‌شود. این موضوع، زمانی از اهمیت و حساسیت مضاعفی برخوردار است که سازمان حج و زیارت به عنوان متولی اصلی برگزاری حج تمتع و یکی از دستگاه‌های عظیم در برنامه‌ریزی نیروی انسانی برای امور زیارتی، تلقی می‌گردد.

اهمیت و ماهیت کار منابع انسانی حوزه کارگزاری حج و زیارت به لحاظ وظایف و مأموریت‌های خاص، قابل قیاس با عملکرد نیروهای انسانی سایر دستگاه‌های اجرایی نمی‌باشد. بنابراین کم‌توجهی به الزامات، شرایط، ضرورت‌ها و ویژگی‌های خاص منابع انسانی، تبعات غیرقابل جبرانی خواهد داشت.

امروزه بازنگری در قوانین و مقررات، شرایط و مراحل شناسایی و جذب، توان‌مندسازی و نگهداشت، ارتقا و ارزشیابی مداوم منابع انسانی حوزه کارگزاری حج و زیارت با رویکرد بهبود وضع موجود، ارتقای سطح کیفی و نیز فراهم نمودن شرایط «به‌گزینی» نیروها با هدف تسهیل فرآیند دستیابی به اهداف متعالی نظام جمهوری اسلامی ایران و تحقق دیدگاه‌ها و آرمان‌های امام راحل (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) و تلاش جدی در جهت تحقق حداکثری آن و هم‌چنین تدوین چشم‌انداز مناسب و بازتعریف مأموریت‌ها و ایجاد پشتوانه‌های متقن برای آن، دارای اولویت و ضروری می‌باشد.

از اینرو نظام‌نامه حاضر به منظور افزایش سطح خدمات رسانی به زائران حرمین شریفین، اماکن مقدسه و عتبات مشرفه، از طریق جذب و به‌کارگیری و ارتقای مستمر کارگزاران زیارتی، با توجه به اصول قانونمندی، شایسته‌سالاری، عدالت‌محوری، تخصص‌گرایی، تجربه‌محوری، نظام‌مندی، شفاف‌سازی، اخلاق‌مداری، ارزش‌گرایی، ارتقای کیفیت و افزایش بهره‌وری و در نهایت هماهنگی، انسجام و وحدت‌رویه در بخش‌های مختلف سازمانی و با اشتراک نظر جمعی از مدیران و کارشناسان حوزه‌های مختلف سازمانی و میدانی و مدرسین دانشگاهی و با کسب نظر جمعی از صاحب‌نظران بعثه مقام معظم رهبری تهیه و تدوین گردید. لذا از زمان تصویب، کلیه بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های سازمان، مطابق با مفاد آن تهیه و ابلاغ خواهد شد.

## تاریخچه

در سال ۱۳۲۰ شمسی، امور مربوط به حج به وزارت کشور واگذار گردید؛ و با تشکیل کمیسیون حج و زیارت هر سال به تناسب تعداد زائرین حج تمتع، افرادی واجد شرایط بعنوان حمله‌دار و یا راهنمای حج به زائرین معرفی و اجازه مخصوص برای آن‌ها صادر می‌شد.

در سال ۱۳۴۵، اولین آیین‌نامه راهنمایان حج در ۳۷ ماده به تصویب هیات وزیران رسید؛ که براساس آن شرایط راهنمایان و نحوه صدور پروانه حج تعیین شد؛ و راهنمایان براساس سابقه، صلاحیت و سایر شرایط، به سه درجه تقسیم، و در هر درجه، میزان خدمات مجاز به حجاج مشخص گردید.

در دهه ۱۳۵۰، تغییرات بیشتری ایجاد شد؛ و در سالهای ۱۳۵۱ و ۱۳۵۴ سازمان اوقاف با برگزاری امتحان سراسری، نسبت به گزینش حمله‌داران اقدام نمود. در همین دهه برای انتخاب خدمه‌ها نیز ضوابط جدیدی وضع گردید. در سال ۱۳۵۲ افرادی می‌توانستند به عنوان خدمه در گروه‌های حج خدمت کنند که کارگر حرفه‌ای باشند. از این‌رو با هماهنگی شهرداری کل کشور مقرر شد برای غیر افراد واجد شرایط، گذرنامه صادر نگردد.

بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، انتخاب مدیران کاروان‌ها براساس حسن شهرت، انقلابی بودن و بدون آزمون انجام گرفت. در سال ۱۳۶۰، خدمه کاروان‌ها با دعوت به مصاحبه و بررسی صلاحیت انتخاب شدند. در سال ۱۳۶۱، اختلاف در سطح سواد و مدرک تحصیلی مدیران کاروان‌ها و توانایی جسمانی آن‌ها موجب گردید تا اولین آزمون برای انتخاب مدیران برگزار گردد. در همین سال برای حفظ شان روحانیت، مقرر شد مدیرانی که در کسوت روحانیت بودند از مسیر دیگری به حج اعزام شوند.

در این سال از متقاضیان معاونت کاروان‌های حج نیز آزمون، مصاحبه و تحقیق بعمل آمد؛ و لیست افراد پذیرفته شده در اختیار مدیران قرار گرفت؛ تا نسبت به انتخاب معاون اقدام نمایند.

در سال ۱۳۶۵، از اعزام عوامل اجرایی که در طی سالهای قبل عملکرد خوبی نداشتند، جلوگیری بعمل آمد؛ و برای مدیریت راهنما و ثابت هتل‌های سوریه نیز مقررات و ضوابطی تعیین شد.

در سال ۱۳۷۱، آزمون بعدی با توجه به ملاک‌های سطح تحصیلی، شرط سنی و بومی‌گزینی و همچنین اولویت‌های سوابق اجرایی در امور حج و ایثارگری، مدنظر قرار گرفت؛ و مقامات، قضات و مسوولین رده بالای ادارات نیز از مدیریت کاروان‌های حج معاف شدند. انتخاب کارگزاران امور زیارتی برای سفرهای زیارتی عمره مفرده نیز به موازات امور حج سازماندهی گردید.

در سال‌های ۱۳۷۶ و ۱۳۸۷ نیز با بازنگری و تقویت ملاک‌های قبل، آزمون گزینش مدیران به نحوی برگزار گردید که در حال حاضر بخش عمده مدیران حج از تحصیلات دانشگاهی برخوردارند.

از سال ۱۳۸۱ با توجه به اهمیت آموزش و ارتقای دانش حرفه‌ای کارگزاران، آموزش‌های بدو خدمت و ضمن خدمت آغاز شد. از طرفی به منظور افزایش تحصیلات دانشگاهی کارگزاران نسبت به تاسیس مراکز علمی- کاربردی در رشته‌های امور حج و زیارت در برخی از مراکز استان‌ها اقدام گردید.

از آنجا که سازمان حج و زیارت در حوزه اجرایی مسوول سیاست‌گذاری، نظارت، هدایت و اداره امور حج و زیارت می‌باشد و تهیه و تدوین برنامه‌های راهبردی، سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و روش‌های اجرایی جهت ارایه به شورای عالی حج و زیارت و سایر مراجع و همچنین استفاده از منابع انسانی متدین و کارآموده، نظرسنجی و ارزشیابی و ارزیابی عملکرد از وظایف سازمان است، لذا بر این اساس با ابلاغ رییس سازمان حج و زیارت در آذرماه ۱۳۹۴ کارگروه مشترکی متشکل از مدیران سازمان و کارگزاران حج و زیارت تشکیل شد؛ این کارگروه با درک حساسیت و اهمیت موضوع و با بررسی عملکرد گذشته و نگاه به آینده، نسبت به تدوین نظام جامع منابع انسانی اقدام نمود تا به تصویب مرجع ذی‌صلاح برسد.

تدوین این نظام‌نامه رویکرد جدیدی است که می‌تواند هماهنگ کننده بخش‌های مختلف سازمان در استفاده بهینه از منابع انسانی، افزایش بهره‌وری و جلب رضایت هرچه بیشتر زائران در تمامی حوزه‌ها باشد.

## بخش اول: مبانی

### الف) اهمیت تدوین چشم‌انداز منابع انسانی

چشم‌انداز ارایه یک تصویر مطلوب و آرمان قابل دستیابی است که منظر و دورنمایی را در افق بلندمدت نشان می‌دهد. به عبارت دیگر چشم‌انداز تصویری است از وضعیت آینده در زمانی که اهداف محقق شده باشد. اهمیت تدوین چشم‌انداز و توجه و برنامه‌ریزی بر اساس آن در حوزه حج و زیارت از آن جا ناشی می‌شود که رهبر معظم انقلاب در مورخ ۱۳۸۳/۴/۱۷ در دیدار با جمعی از مسوولین کشوری و لشگری می‌فرمایند: «تا چشم‌انداز را برای خود تعریف نکنیم، هیچ کار درستی صورت نخواهد گرفت، همه‌اش روزمرگی است، بعد از آن که تعریف کردیم، اگر برنامه‌ریزی نکنیم، کار بی‌برنامه به سامان نخواهد رسید. بعد از آن که برنامه‌ریزی کردیم، اگر همت نکنیم، حرکت نکنیم، ذهن و عضلات و جسم خود را به تعب نیندازیم و راه نیفتیم، به مقصد نخواهیم رسید، اینها لازم است».

بنابراین با عنایت به اهمیت موضوع، چشم‌انداز منابع انسانی حوزه کارگزاری حج و زیارت به شرح ذیل تدوین گردید.

### ب) چشم‌انداز

با اتکال به قدرت لایزال الهی و در سایه عنایات خاصه حضرت بقیه‌الله‌الاعظم (عجل‌الله تعالی فرجه‌الشریف) و با بهره‌گیری از سرچشمه‌های نورانی اسلام ناب محمدی (ص) و اندیشه‌های معمار کبیر انقلاب حضرت امام خمینی (ره) و در اجرای اوامر و انتظارات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) و در مسیر تحقق آرمان‌های والای نظام جمهوری اسلامی ایران و در چارچوب اسناد بالادستی قانونی، سیاست‌های کلی نظام اداری کشور، سیاست‌های شورای عالی حج و اساسنامه سازمان حج و زیارت و در پرتو ایمان، تلاش‌های خالصانه مستمر، چشم‌انداز منابع انسانی حوزه کارگزاری حج و زیارت برای یک دوره زمانی ۱۰ ساله و در افق سند چشم‌انداز نظام جمهوری اسلامی ایران عبارتست از:

اعتقاد به انقلاب اسلامی و نظام مقدس جمهوری اسلامی و اصل مترقی ولایت مطلقه فقیه، متخلق و متعهد به اخلاق و فضایل انسانی و اسلامی، سرآمد در صلاحیت‌ها و توان‌مندی‌های حرفه‌ای، تخصصی، علمی و عملی، دارای منزلت بالای اجتماعی و دینی، توان‌مند در بهره‌گیری از حداکثر ظرفیت‌های موجود در انجام مأموریت‌ها و وظایف محوله، توانا در ایجاد، توسعه و بکارگیری ظرفیت‌های فرهنگی، عبادی و اجتماعی و ارتقای توانمندی‌های زیرین در برگزاری حجی ابراهیمی و زیارتی تحوّل‌گرا و بسترساز برای تربیت نسل دینی و انقلابی.



## ج) ماموریت‌ها

ماموریت‌های منابع انسانی حوزه کارگزاری حج و زیارت عبارت است از:

- ۱- برنامه‌ریزی، سازماندهی و آماده‌سازی امور اداری، مالی و اجرایی.
- ۲- شناخت و آگاهی نسبت به دستورالعمل‌ها، ضوابط و مقررات و ارتقای سطوح حرفه‌ای و تخصصی.
- ۳- اطلاع‌رسانی، تعامل و ارتباط صحیح، مؤثر و مستمر با سازمان حج و زیارت و مبادی‌ذی‌ربط.
- ۴- بسترسازی و ظرفیت‌سازی معنوی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و اجرایی برای رشد و تعالی فضایل اخلاقی و انسانی زائرین و همکاران، با همکاری بعثه مقام معظم رهبری.
- ۵- پیش‌گیری و صیانت از زائرین در برابر آسیب‌ها و تهدیدات معنوی، مادی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و امنیتی و حفظ حقوق و شأن و منزلت زائرین و همکاران، با همکاری بعثه مقام معظم رهبری.
- ۶- پایش و ارزیابی مستمر و دائمی فعالیت‌ها، اقدامات، برنامه‌ریزی‌های انجام شده و در حال اجرا جهت بهبود فرآیند خدمت‌رسانی.

## د) اصول ارزشی

منابع انسانی حوزه کارگزاری حج و زیارت با اتکا به بنیان‌های دینی و انقلابی و با بهره‌مندی از آموزه‌های معمار کبیر انقلاب اسلامی حضرت امام خمینی(ره) و با تکیه بر آراء و اندیشه‌های مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در انجام مأموریت‌های خود، معتقد و متعهد به اصول ارزشی ذیل می‌باشند:

- ۱- اعتقاد راسخ، التزام عملی به شرع مقدس اسلام، اصل مترقی ولایت مطلقه فقیه، اصول قانون اساسی، قوانین جمهوری اسلامی، و تبعیت از ولی فقیه زمان، پایبندی و صیانت از اصول و ارزش‌های انقلاب و نظام جمهوری اسلامی ایران در راستای تبلور اندیشه دینی و سیاسی حضرت امام خمینی(ره) و مقام معظم رهبری(مدظله‌العالی) در حوزه حج و زیارت.
- ۲- اعتقاد به وحدت و انسجام امت اسلامی و تلاش برای صیانت و حراست از آن در پرتو رهنمودهای امام خمینی(ره) و مقام معظم رهبری(دام‌ظله).
- ۳- رعایت تقوای الهی و موازین دینی و حرفه‌ای در اجرای وظایف محوله.
- ۴- ساده‌زیست، ظاهری آراسته و منطبق با موازین شرع اسلام، توأم با حجب و حیا، بیان و برخورد نیکو در عرصه خدمت‌گزاری به زائرین.
- ۵- دارای روحیه تواضع و فروتنی، سعه صدر و صبوری در برخورد با مسایل و مشکلات.
- ۶- دارای وجدان کاری و التزام به خدمت‌گزاری عاشقانه و متعهد به رعایت حقوق زائرین، حفظ و حراست از بیت المال و دوری از اسراف و تبذیر.

۷- دارای تعهد سازمانی و ملتزم به همکاری کامل با واحدهای ذی‌ربط در سازمان حج و زیارت، نهادهای و موسسه‌های مرتبط و صیانت از حدود و حقوق قانونی و حیطه اختیارات حرفه‌ای در انجام وظایف و پاسخ‌گو بودن.

۸- پرهیز جدی از ابراز و اعمال تمایلات سیاسی، بانندی و جناحی.

۹- التزام به امانت‌داری، حفظ اسرار و عدم تجسس در امور شخصی زیرین.

## ه) اصول حرفه‌ای

اصول حرفه‌ای منابع انسانی حوزه کارگزاری حج و زیارت عبارتند از:

- ۱- هدف‌مندی، تیزبینی، پویایی، نوآوری و تلاش کارآمد و مؤثر.
- ۲- اعتماد به نفس و قاطع بودن در تصمیم‌گیری در عین اعتقاد به اصول مشورت و مشارکت جمعی.
- ۳- برخورداری از مقبولیت اجتماعی و توان‌مند در رفتار توأم با تکریم و احترام زیرین و همکاران.
- ۴- صراحت و صداقت در گفتار و رفتار و توانا در ارتباط کلامی و تعاملی با زیرین و همکاران.
- ۵- توان‌مند در شناسایی، جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی شایسته (متعهد، مسوولیت‌پذیر، ولایت‌مدار، سالم، توانا و آگاه به وظایف) و انتخاب اصلح آن‌ها.
- ۶- توان‌مند در برنامه‌ریزی و رعایت نظم در امور.
- ۷- معتقد به اصل جان‌نشین‌پروری و توان‌مند در کادرسازی و تربیت نیروی انسانی با‌انگیزه، ماهر و مجرب در حوزه‌های زیارتی.
- ۸- آشنایی با فن‌آوری‌های نوین و به‌کارگیری حرفه‌ای از آن‌ها در انجام مأموریت‌های محوله.
- ۹- توان‌مند در اجرای موفق و مؤثر دستورالعمل‌ها و ضوابط اجرایی.
- ۱۰- داشتن قابلیت واکنش مناسب و به‌هنگام در مواقع ضروری.
- ۱۱- توان‌مند در پیش‌گیری، مواجهه، مقابله، هدایت و اثرگذاری بر عوامل و مؤلفه‌های بحران‌زا (مدیریت بحران).
- ۱۲- توانا در صیانت از زیرین و همکاران به ویژه در کشور میزبان و ایجاد احساس امنیت و آرامش در آن‌ها.

## بخش دوم: ضرورت و اهمیت، اهداف، سیاست‌های کلی، تعاریف

### الف) ضرورت و اهمیت

با توجه به مفاد اساسنامه سازمان، سیاست‌گذاری، نظارت، هدایت و اداره امور حج، عمره مفرده و عتبات عالیات، در حوزه اجرایی از جمله اهداف کلی سازمان حج و زیارت می‌باشد. همچنین تهیه و تدوین برنامه‌های راهبردی، سیاست‌ها، خطمشی‌ها، و روش‌های اجرایی نیز از وظایف عمده سازمان است. بنابراین پرداختن به تنظیم سیاست‌ها و خطمشی‌ها و زمینه‌های اجرایی صحیح آن‌ها بسیار مهم و حایز اهمیت است. ازسویی ضرورت تدوین نظام جامع منابع انسانی حوزه کارگزاری حج و زیارت به منظور انسجام، هماهنگی و وحدت رویه در بخش‌های مختلف سازمان درحوزه منابع انسانی، به دلایل ذیل از اهمیت بالایی برخوردار است.

- ۱- انسجام بخشی بیشتر به عملکرد بخش‌های مختلف سازمان و ایجاد هماهنگی و وحدت رویه.
- ۲- توجه بیشتر به شایستگی‌ها، صلاحیت‌ها و توانمندی‌های حرفه‌ای در جذب، به‌کارگیری، نگاه‌داشت و ارتقای منابع انسانی.
- ۳- ایجاد تناسب بیشتر در فرآیند جذب و به‌کارگیری منابع انسانی با مأموریت‌ها، نیازها، ضرورت‌ها و اقتضات سازمان.
- ۴- تدوین و شفاف‌سازی هر چه بیشتر خطمشی‌ها و سیاست‌ها در جذب و به‌کارگیری.
- ۵- پیشگیری از اعمال سلايق مغایر با سیاست‌ها و خطمشی‌های راهبردی.
- ۶- توجه بیشتر به ایثارگران و نخبگان علمی و فرهنگی.
- ۷- لزوم ارتقای کیفیت، کارآیی و اثر بخشی منابع انسانی.
- ۸- رفع احساس تبعیض و نابرابری در منابع انسانی.
- ۹- لزوم ساماندهی فرآیند جذب و به‌کارگیری منابع انسانی.
- ۱۰- لزوم اهتمام بیشتر به ارتقای سطح علمی، تخصصی و توانمندسازی منابع انسانی به عنوان راهبرد اساسی.
- ۱۱- اهتمام لازم و کافی به نظام پایش و ارزشیابی با تمرکز به نتایج کلیدی عملکرد.

### ب) اهداف

اهداف نظام جامع منابع انسانی حوزه کارگزاری حج و زیارت عبارت است از:

- ۱- ساماندهی و قانون‌مند کردن فرآیند شناسایی و جذب، نگاه‌داشت و ارتقای منابع انسانی.
- ۲- ایجاد هماهنگی و وحدت‌رویه در شناسایی و جذب، نگاه‌داشت و ارتقای منابع انسانی.
- ۳- ایجاد فرصت برابر و تقویت مبانی عدالت اجتماعی در جذب و به‌کارگیری منابع انسانی.

- ۴- جامع‌نگری، آینده‌نگری و ایجاد انسجام در منابع انسانی.
- ۵- جذب منابع انسانی با عنایت به اصول ارزشی و اصول حرفه‌ای و مأموریت‌های اصلی.
- ۶- ارتقای استانداردها و بهبود صلاحیت‌های حرفه‌ای و تخصصی منابع انسانی.
- ۷- افزایش مهارت‌های حرفه‌ای و تخصصی و همچنین تقویت یادگیری و تجربه‌اندوزی منابع انسانی.
- ۸- ایجاد تحوّل و نوآوری در نظام آموزشی.
- ۹- اصلاح و ارتقای سطوح آموزشی و پژوهشی در نظام تربیت منابع انسانی.
- ۱۰- ایجاد تحوّل و نوآوری در نظام پایش و ارزشیابی.
- ۱۱- الگوپردازی منابع انسانی برای زیرین به منظور ارتقای سطح معرفت، محبت و تبعیت از اولیای الهی.

### ج) سیاست‌های کلی

سیاست‌های کلی نظام جامع منابع انسانی حوزه کارگزاری حج و زیارت عبارتند از:

- ۱- دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر ارزش‌ها و اخلاق اسلامی.
- ۲- قانون‌مداری و عدالت محوری.
- ۳- رقابت‌پذیری و فرصت‌برابری.
- ۴- توانمندسازی و ارتقای متوازن.
- ۵- حفظ منزلت و کرامت انسانی.
- ۶- حمایت‌های قانونی و اجتماعی.
- ۷- مسوولیت‌پذیری و مشارکت محوری.
- ۸- متوازن‌سازی اختیارات و مسوولیت‌ها.

### د) تعاریف واژه‌ها و اصطلاحات

آزمون: وسیله یا روشی نظام‌مند برای اندازه‌گیری نمونه‌ای از رفتار.

ارتقای متوازن: رشد همه‌جانبه و هماهنگ در چارچوب هدف‌ها، سیاست‌ها و مأموریت‌ها.

ارزشیابی عملکرد: سنجش و داوری عملکرد برنامه‌ها و طرح‌ها با هدف و ضوابط و استانداردهای پیش‌بینی شده از قبل و شناخت اثرات اقتصادی و اجتماعی اجرای برنامه‌ها. همچنین ارزشیابی شامل سنجش عملکرد افراد و مقایسه نتایج حاصل با هدف‌های از پیش تعیین شده می‌باشد.

ارزیابی: برآورد و سنجش و تطبیق علایم موجود با شاخص‌های مناسب و مطلوب.

**اصول ارزشی:** ارزش‌های محوری و اصول اعتقادی دیرپا و اساسی که باعث رشد افراد در قالب گروه شده و همواره راهنمای جاویدانی برای افراد درون سازمان بوده و ارزش و اهمیت ذاتی دارند.

**اصول حرفه‌ای:** نگرشی تخصص‌گرایانه به یک فعالیت، اقدام یا زمینه‌های کاری که با تسلط و احاطه‌ای همه‌جانبه بر موضوع همراه است و ناشی از تجربه فراوان توأم با دانش و خردمندی لازم و کافی در آن زمینه است.

**برنامه:** مجموعه‌ای از هدف‌ها، راهبردها، سیاست‌ها و فعالیت‌های مرتبط به هم برای یک دوره زمانی مشخص و حاصل فرآیند برنامه‌ریزی است.

**برنامه‌ریزی:** فراگرد تعیین و تعریف هدف‌های سازمان، پیش‌بینی و تدارک دقیق اقدامات و وسایلی که هدف‌ها را محقق می‌سازند.

**برنامه‌ریزی راهبردی:** مجموعه تصمیم‌ها و اقدام‌هایی که به تنظیم و تدوین و اجرای راهبردهایی که برای دستیابی به هدف‌های یک سازمان ضرورت دارند، منتج می‌شود.

**تأمین:** پیش‌بینی و اجرای برنامه‌ها برای جذب و به‌کارگیری کلیه نیروهای موردنیاز سازمان حج و زیارت در بخش‌های مختلف کارگزاری و در کلیه سطوح.

**توان‌مندسازی:** سپردن اختیارات و تفویض قدرت قانونی به فرد است. همچنین مجموعه‌ای از فنون انگیزشی که از طریق افزایش سطوح مشارکت و خودتصمیم‌گیری برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی شده است. توانمندسازی از بُعد انگیزشی به معنی توان‌افزایی و عبارت است از ایجاد شرایط لازم برای ارتقای انگیزش افراد در انجام وظایف از طریق روش خودکارآمدی، یا کاهش احساس بی‌قدرتی در آن‌ها.

**جذب منابع انسانی:** به مجموعه فعالیت‌هایی که برای به‌کارگیری منابع انسانی علاقه‌مند و مستعد که مناسب و واجد شرایط احراز مسوولیت‌های کارگزاری امور حج و زیارت است اطلاق می‌شود.

**چشم انداز:** تصویری مطلوب و قابل دستیابی از آرمان‌ها و نیازهای واقع‌گرایانه، معتبر و جذاب برای سازمان.

**حمله دار:** سرپرست کاروان حج تمتع.

**خط‌مشی:** مقررات کلی که حدود اعمال و تصمیمات اجرایی را به منظور نیل به هدف مشخصی تعیین می‌نماید به عبارت دیگر راهنمای عمومی عمل که جهت فعالیت‌های افراد را در نیل به هدف یا هدف‌های مورد نظر معلوم می‌کند.

**داده‌آمایی:** دریافت داده‌ها، ایجاد فرایند مقایسه‌ی آن‌ها با یکدیگر، تغییر و یا عدم تغییر اطلاعات موجود به صورتی دیگر و ارایه نتایج آن برای اتخاذ تصمیمات اساسی.

**دوره آموزشی:** دوره‌های تخصصی و حرفه‌ای که منجر به دریافت گواهینامه معتبر می‌شود.

**دستورالعمل:** تدوین مدون روش‌های کار و طرز عمل در مورد اجرای فعالیت معین که جزء به جزء آن تصریح می‌کند.

**عملکرد:** مجموعه فعالیت‌ها، اقدامات و امور به هم پیوسته که معطوف به هدف خاصی می‌باشد.

**سنجش:** کاربست فعالیت‌های مربوط به گردآوری اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری درباره یادگیری فراگیران. این روش‌ها می‌تواند هم کمی و هم کیفی باشد.

**سیاست‌گذاری:** تعیین خطمشی‌ها، روش‌ها و ملاک‌های عملیات.

**سیاست:** قواعد (دستور راهنمای) تصمیم‌گیری برای انتخاب گزینه‌های مختلف در یک دوره معین.

**شاخص:** ابزار اندازه‌گیری مورد استفاده در گردآوری داده‌ها برای قضاوت درباره عملکرد ملاک مورد نظر.

**شاخص‌های کلیدی عملکرد:** پارامترهای قابل اندازه‌گیری که می‌تواند منعکس کننده فاکتورهای حیاتی موفقیت یک سازمان باشد. این شاخص‌ها به عنوان ابزاری قدرتمند و حیاتی برای مدیران و رهبران سازمانی در راستای درک میزان موفقیت و نیز انطباق با مسیر برنامه راهبردی به شمار می‌رود.

**صلاحیت تخصصی:** برخورداری از دانش، نگرش و اطلاعات لازم در یک رشته تخصصی در حیطه‌های اداری، مدیریتی و برنامه‌ریزی برای انجام صحیح وظایف و ماموریت‌های محوله.

**صلاحیت حرفه‌ای:** توانمندی‌های مورد انتظار در حیطه‌های دانش، نگرش و مهارت‌هایی که برای تصدی امور کارگزاری حج و زیارت و انجام صحیح وظایف و ماموریت‌ها، ضروری است.

**کارآمدی:** مطلوبیت انجام کارها و قابلیت رسیدن به هدف‌های تعیین شده.

**کارگزار:** اشخاص حقیقی و حقوقی که در ارتباط بین سازمان حج و زیارت و زایران حج، عمره و عتبات عالیات به نحوی از انحا در امر خدمت‌رسانی به زایران فعالیت تعریف شده رسمی و مستمر دارند.

**کارگزاری:** فرایند ارائه خدمات زیارتی (قبل، حین و بعد از سفر) به زایر با محوریت سازمان حج و زیارت، و ایجاد تعامل هدفمند با زایران حج، عمره و عتبات.

**ماموریت:** بیانگر علت یا فلسفه وجودی و رسالت می‌باشد که هرگونه فعالیت و رفتار سازمانی را شکل می‌دهد و نقش تعیین‌کننده‌ای در چگونگی تحقق اهداف سازمانی دارد.

**مدرک تحصیلی:** سندی معتبر که به دانش‌آموختگان در یکی از مقاطع تحصیلی، توسط وزارتخانه‌های آموزشی یا مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه براساس مقررات و قوانین اعطا می‌شود.

مدیر: فردی که با برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت و ارزیابی از کار افراد زیرمجموعه و با استفاده از همه منابع موجود و ظرفیت‌های بالقوه برای تحقق هدف‌های مورد نظر سازمان تلاش می‌کند.

مدیریت: فراگرد برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت کار افراد زیرمجموعه و استفاده از همه منابع موجود سازمانی برای تحقق هدف‌های مورد نظر سازمان.

منابع انسانی: کلیه افرادی که تحت عناوین مختلف، به منظور دستیابی به اهداف و استراتژی‌های تعیین شده با سازمان همکاری می‌نمایند. منابع انسانی از نگاه سازمان حج و زیارت ارزشمندترین سرمایه با بیشترین ارزش افزوده، مهمترین عامل در بهبود عملکرد سازمان، عاملی برای پیشبرد اهداف مدیریت و اساس دارایی‌های نامشهود می‌باشند.

نگه‌داشت: برنامه‌ها و اقداماتی که به آموزش و تربیت مطلوب‌تر نیروهای کارگزاری منجر شده و رشد و تعالی و حفظ موقعیت مناسب با تجارب و افزایش انگیزه و فعالیت بیشتر و تعلق خاطر آنان را در پی داشته باشد.

## بخش سوّم: خط‌مشی‌ها

براساس مصوبه بیست و هفت شورای عالی اداری مورخ ۱۳۸۴/۳/۲۴، مبنی بر صلاحیت سازمان حج و زیارت در خصوص تهیه و تدوین خط‌مشی‌ها و روش‌های اجرایی حج و زیارت، اصول شناسایی و جذب، نگه‌داشت و ارتقا، تربیت و توان‌مندسازی و پایش و ارزشیابی به شرح زیر اعلام می‌شود:

### الف) خط‌مشی‌های شناسایی و جذب

- ۱- شایسته‌گزینی و به‌کارگماری افراد توان‌مند، واجد صلاحیت‌های عمومی، حرفه‌ای و تخصصی، بانگیزه و علاقه‌مند به خدمت در حوزه کارگزاری حج و زیارت و برخوردار از فضایل اخلاقی و حسن شهرت.<sup>۱</sup>
- ۲- عدالت محوری در فرآیند جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی.<sup>۲</sup>
- ۳- جذب و تأمین منابع انسانی بر اساس استانداردهای حرفه‌ای و تخصصی برای هر یک از مسوولیت‌ها و پست‌های کارگزاری حج و زیارت.

### ب) خط‌مشی‌های نگه‌داشت و ارتقا

- ۱- سازماندهی، طراحی ساز و کارها و استقرار فرآیندهای مناسب برای رشد و ارتقای شایستگی‌ها، انگیزه و علاقه‌مندی در حسن ایفای وظایف.
- ۲- ساماندهی منابع انسانی متناسب با توان‌مندی‌ها، تجارب، مهارت‌های حرفه‌ای، تحصیلات، علایق و نتایج عملکرد آنان.
- ۳- ایجاد ساز و کارهای مناسب در جهت حمایت‌های رفاهی و اجتماعی به منظور ارتقای شأن و منزلت اجتماعی.
- ۴- زمینه‌سازی برای ارتقای روحیه و انگیزه‌های درونی کارگزاران و افزایش رضایت‌مندی.
- ۵- افزایش مشارکت در فرآیند تصمیم‌سازی و واگذاری اختیارات بیشتر در جریان تصمیم‌گیری.
- ۶- متناسب‌سازی مسوولیت‌ها با اختیارات و افزایش پاسخ‌گویی با بهره‌مندی از نظام تشویق و تنبیه.
- ۷- سنجش دوره‌ای صلاحیت‌های حرفه‌ای و تخصصی کارگزاران و تاثیر نتایج آن در ادامه فعالیت آنان.
- ۸- توجه به اصل خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی منابع انسانی.<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> با برداشت از بند ۴ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری

<sup>۲</sup> بند ۲ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری

<sup>۳</sup> با برداشت از بند ۹ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری



## ج) خط‌مشی‌های آموزش و توان‌مندسازی

- ۱- ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های منابع انسانی.<sup>۴</sup>
- ۲- آموزش هدف‌مند بدو خدمت، حین خدمت و ارتقای مستمر دانش و مهارت‌های حرفه‌ای و تخصصی منابع انسانی.
- ۳- ایجاد تمهیدات انگیزشی برای ترغیب به افزایش مستمر دانش و مهارت‌های حرفه‌ای منابع انسانی.
- ۴- بهبود نظام آموزش کارگزاران با بهره‌گیری از نتایج پایش و ارزشیابی عملکرد.
- ۵- استفاده بیشتر از فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات و زمینه‌سازی جهت اجرای آموزش‌های ترکیبی به منظور افزایش دانش تخصصی و ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای کارگزاران.
- ۶- توسعه و نهادینه‌سازی فرهنگ حج و زیارت با ابعاد عبادی، معنوی، اجتماعی و سیاسی.
- ۷- توسعه و نهادینه‌سازی فرهنگ پژوهش جهت کاربست یافته‌های پژوهشی در فرآیند امور زیارتی.
- ۸- توانمندسازی منابع انسانی با چاپک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری.<sup>۵</sup>
- ۹- انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز اداری سازمانی با رویکرد افزایش اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات نیروهای کارگزاری.<sup>۶</sup>

## د) خط‌مشی‌های پایش و ارزشیابی

- ۱- تعیین، تعریف، تبیین و شفاف‌سازی شاخص‌ها و معیارهای پایش و ارزشیابی.
- ۲- آگاه‌سازی کارگزاران از فرآیند پایش و ارزشیابی عملکرد (اعلام انتظارات قبل از ارزشیابی).
- ۳- ارزشیابی عملکرد کارگزاران با استفاده از شیوه‌ها، ابزارهای استاندارد و افراد متعهد و متخصص.
- ۴- پایش و ارزشیابی واقع‌بینانه با توجه به شرایط و مقتضیات مبتنی بر کارآمدی، اثربخشی و نتایج کلیدی عملکرد.
- ۵- سنجش نظام‌مند عملکرد و داوری بی‌طرفانه برنامه‌ها و طرح‌ها.
- ۶- ارایه نتایج پایش و ارزشیابی به کارگزاران و بخش‌های ذی‌ربط.
- ۷- اعمال نتایج حاصل از پایش و ارزشیابی عملکرد در ارتقای منابع انسانی و طرح‌ها و برنامه‌ها.

<sup>۴</sup> بند ۵ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری

<sup>۵</sup> با برداشت از بند ۱۰ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری

<sup>۶</sup> با برداشت از بند ۱۱ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری

## فصل دوّم: شناسایی، جذب و به کارگماری

## بخش اول: رویکردها و شرایط شناسایی و جذب منابع انسانی

شرایط منابع انسانی شامل رویکردها و شرایط عمومی و اختصاصی می‌باشد که به شرح ذیل است:

### الف) رویکردها

شناسایی و جذب منابع انسانی، تحول‌گرایی، دانش و تخصص‌محوری، شایسته‌محوری، قانون و اخلاق مداری، بومی و محلی بودن، نوآوری و خلاقیت فردی، عدالت محوری در بستر مشارکت در امور کلیدی و عملیاتی به منظور ارتقای کارایی و اثربخشی.

### ب) شرایط عمومی

- ۱- اعتقاد راسخ، التزام عملی و تعهد به شرع مقدس اسلام، اصل مترقی ولایت مطلقه فقیه، اصول قانون اساسی، قوانین جمهوری اسلامی، و تبعیت از ولی فقیه زمان، پایبندی و صیانت از اصول و ارزش‌های انقلاب و نظام اسلامی ایران.
- ۲- داشتن تابعیت جمهوری اسلامی ایران.
- ۳- برخورداری از حسن شهرت، اخلاق حسنه، خوش رفتاری، امانت‌داری و سعه صدر.
- ۴- برخوردار از سلامت جسمانی، روانی و عدم استعمال مواد مخدر، روان‌گردان و دخانیات.
- ۵- نداشتن سوء پیشینه کیفری، اخلاقی و سیاسی.
- ۶- عدم وابستگی به گروهک‌ها، جریان‌های ضدانقلاب، فرق و نحله‌های انحرافی.
- ۷- تأهل (داشتن همسر دائمی و رسمی).
- ۸- داشتن کارت پایان خدمت و یا معافیت از خدمت نظام وظیفه (آقایان).

### ج) شرایط اختصاصی

- ۱- مدرک تحصیلی: متناسب با مسوولیت‌ها و بر اساس دستورالعمل‌های سازمان حج و زیارت اعلام خواهد شد.
- ۲- سن: حداقل و حداکثر سن متناسب با مسوولیت تعیین می‌گردد؛ به گونه‌ای که حداقل از ۲۲ سال کمتر نباشد.
- ۳- عدم اشتغال در مشاغلی که تصدی آن‌ها براساس ضوابط و مقررات، مانع مسوولیت در حوزه کارگزاری حج و زیارت می‌شود.
- ۴- محرومیت: جزو افراد ممنوع از همکاری با سازمان حج و زیارت نباشد.
- ۵- احراز صلاحیت‌های تخصصی و حرفه‌ای: منابع انسانی مورد نیاز علاوه بر داشتن شرایط عمومی و اختصاصی، ملزم به ارائه گواهی صلاحیت‌های تخصصی از مراکز آموزشی سازمان حج و زیارت و یا

مراکز مورد تایید سازمان هستند. همچنین صلاحیت‌های حرفه‌ای می‌بایست از سوی کمیسیون‌هایی که از سوی سازمان حج و زیارت تعیین می‌شود مورد ارزیابی قرار گرفته و احراز گردد.

#### (د) اولویت‌ها

در شرایط مساوی افراد با ویژگی‌های زیر در اولویت می‌باشند:

- ۱- بومی بودن.
- ۲- دانشجویان و فارغ‌التحصیلان رشته‌های حج و زیارت.
- ۳- داشتن مدرک تحصیلی مرتبط با هر یک از مسوولیت‌های کارگزاری.
- ۴- دانش‌آموختگان برتر حوزه‌های علمی و فرهنگی مرتبط با مسوولیت‌های کارگزاری.
- ۵- دارا بودن گواهی‌های تخصصی علاوه بر صلاحیت‌های حرفه‌ای.
- ۶- ایثارگران و بستگان درجه یک آنان (رزمندگان، آزادگان، جانبازان و خانواده‌های معزز شهدا).
- ۷- بازنشستگان سازمان حج و زیارت
- ۸- مداحان و ذاکران اهل بیت (علیهم‌السلام).
- ۹- فرزندان کارگزاران، کارکنان و بازنشستگان حج و زیارت.

## بخش دوم: فرآیند شناسایی، جذب و به کارگماری

فرآیند و مراحل تأمین منابع انسانی عبارتند از:

### الف) برنامه ریزی:

- ۱- تجزیه، تحلیل و بررسی دوره‌ای بانک اطلاعات منابع انسانی حوزه کارگزاری حج و زیارت.
- ۲- بررسی، برآورد و ارزیابی محیطی.
- ۳- احصاء و بررسی آخرین سیاست‌های ابلاغی.
- ۴- برآورد نیروی انسانی مورد نیاز در مسوولیت‌های اجرایی به تفکیک استان‌ها.
- ۵- انجام هماهنگی‌های داخلی.
- ۶- تنظیم جدول زمانبندی برگزاری آزمون.

### ب) شناسایی:

- ۱- فراخوان عمومی.
- ۲- ثبت مشخصات متقاضیان در سامانه.
- ۳- احراز شرایط عمومی و اختصاصی.
- ۴- تهیه گزارش‌های مورد نیاز.
- ۵- تعیین افراد حایز شرایط.
- ۶- برگزاری آزمون، دریافت مدارک لازم و تایید پرونده الکترونیکی.

### ج) انتخاب:

\* تشکیل کمیسیون‌های احراز صلاحیت برطبق شرایط احراز مسوولیت‌ها و هیات ممیزه‌ی جذب.

### د) به کارگماری:

- ۱- اعلام نتایج به مرکز آموزش حج و زیارت.
- ۲- برگزاری دوره‌های آموزشی مورد نیاز.
- ۳- اعزام آزمایشی متقاضیان.
- ۴- ارزیابی عملکرد متقاضی.
- ۵- ابلاغ نتایج ارزیابی.
- ۶- صدور حکم.

## بخش سوم: تعهدات و تکالیف

تحقق اهداف سازمان منوط به انجام تعهدات و تکالیف دوجانبه‌ی سازمان حج و زیارت و کارگزاران می‌باشد که عبارتند از:

### الف) تعهدات و تکالیف سازمان حج و زیارت

- ۱- طراحی و استقرار نظام جامع آموزش کارگزاران زیارتی.
- ۲- طراحی و استقرار نظام جامع نظارت، بازرسی و ارزشیابی عملکرد.
- ۳- تدوین و ابلاغ منشور اخلاقی کارگزاران.
- ۴- تدوین و ابلاغ ساختار، شرح وظایف و شرح مسوولیت کارگزاران.
- ۵- فراهم کردن شرایط مناسب کار و تأمین بهداشت جسمی و روانی.
- ۶- بازبینی و اصلاح دوره‌ای فرآیندها و روش‌های انجام کار با هدف افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و کارآمدی فعالیت‌ها نظیر سرعت، دقت، هزینه، کیفیت، سلامت و صحت امور به منظور تأمین رضایت و حفظ کرامت زائرین، حداقل هر پنج سال یک‌بار.
- ۷- سنجش و اندازه‌گیری میزان بهره‌وری فعالیت‌ها و اقدامات کارگزاران بر اساس شاخص‌های کلیدی ارزشیابی عملکرد.
- ۸- تقویت و به روزرسانی پایگاه اطلاعاتی کارگزاران با هماهنگی دستگاه‌های ذی‌ربط و استفاده از روش و فنون علمی داده‌آمایی در حوزه کارگزاران.
- ۹- تدوین و اجرای آیین‌نامه نحوه رسیدگی به تخلفات منابع انسانی حوزه کارگزاری حج و زیارت.
- ۱۰- اعطای اختیارات لازم به مدیران، به منظور افزایش بهره‌وری و استقرار نظام کنترل نتیجه و انجام کار.
- ۱۱- ایجاد ساختارهای مناسب برای ایفای درست وظایف و مأموریت‌های کارگزاران.
- ۱۲- گسترش ارتباط و تعامل سازنده با مراجع قانون‌گذاری و دستگاه‌های ذی‌ربط، به منظور اتخاذ مواضع و تصمیمات مناسب.

### ب) تعهدات و وظایف کارگزار

- ۱- انجام صحیح و دقیق مأموریت‌ها و سیاست‌های مصوب و پاسخگویی در برابر زائرین و سازمان و مساعدت در انجام وظیفه نظارتی حوزه نمایندگی ولی فقیه در امور حج و زیارت.
- ۲- انجام دقیق و صحیح شرح وظایف ابلاغی.
- ۳- تبعیت از قوانین و مقررات عمومی و اختصاصی.
- ۴- توانمندسازی و افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های حرفه‌ای خود.
- ۵- التزام و پایبندی عملی به اصول ارزشی و حرفه‌ای و منشور اخلاقی کارگزاران.
- ۶- انتقال تجارب حرفه‌ای به منظور تربیت نیروی انسانی.
- ۷- تعهد به انجام وظایف محوله فراتر از شرح وظایف و در راستای مأموریت محوله. (در صورت لزوم)

# فصل سوم: نگاه‌داشت، ارتقا و

## خروج از خدمت

## بخش اول: نگاه‌داشت

### الف) هزینه، حق‌الزحمه و پاداش سفر

سازمان حج و زیارت ضمن تامین هزینه‌های سفر، حق‌الزحمه و پاداش حسن انجام کار نیروی انسانی را براساس مأموریت محوله و پیش بینی انجام شده در جدول قیمت گذاری و تصویب در بودجه ابلاغی هر سال سازمان پرداخت خواهد نمود.

### ب) تسهیلات مالی و امور رفاهی

- ۱- ایجاد پوشش بیمه‌ای کارگزاران در مدت مأموریت محوله.
- ۲- زمینه سازی پوشش‌های بیمه‌ای مکمل با استفاده از ظرفیت‌های درون و برون سازمانی.

### ج) حفظ منزلت و کرامت انسانی و حمایت حقوقی و قضایی

- ۱- سازمان به منظور بهره‌مندی از تجارب کارگزاران امور زیارتی در مراحل مختلف برنامه‌ریزی و تصمیم سازی از مشورت و مشارکت آن‌ها استفاده می‌نماید.
- ۲- کارگزاران مورد وثوق سازمان بوده مگر آنکه خلاف آن ثابت شود.
- ۳- سازمان حج و زیارت اسباب رشد و ارتقای حرفه‌ای کارگزاران را فراهم نماید.
- ۴- سازمان حج و زیارت شرایط مناسب برای حفظ کرامت کارگزاران را فراهم نماید.
- ۵- اصول و قوانین کشورهای زیارتی مقصد را مدون و به کارگزاران جهت اطلاع و به‌کارگیری آن در کشور مقصد ابلاغ نموده و در صورت بروز حادثه غیرعمد مشاوره خواهد داد.
- ۶- سازمان حج و زیارت نسبت به اطلاع رسانی از حقوق و وظایف متقابل کارگزار و زائر اقدام نماید.

### د) افزایش انگیزه و رضایت‌مندی

- ۱- نیروهای کارگزاری با رتبه‌بندی مورد تشویق و ترغیب قرار می‌گیرند.
- ۲- کارگزاران برخوردار از حسن انجام کار در صورتی که طرح یا فعالیتی فوق‌العاده داشته باشند از تشویق در انجام سفرهای زیارتی برخوردار خواهند شد.
- ۳- فرزندان کارگزاران در صورت احراز شرایط لازم و در شرایط مساوی، در جذب و به‌کارگماری از اولویت برخوردارند.
- ۴- سازمان حج و زیارت می‌تواند تجارب کارگزاران را درحوزه‌های گوناگون زیارتی همه ساله جمع بندی و در قالب سالنامه زیارتی منتشر نماید.



## بخش دوم: ارتقا و به کارگماری

- ۱- به منظور استقرار نظام شایستگی و همچنین حفظ و نگهداری نیروهای کارگزاری، منابع انسانی الزاما از مسیر ارتقای رده‌های کارگزاری به مراتب بالاتر وارد می‌شوند.
- ۲- منابع انسانی با رعایت شرایط حرفه‌ای، تخصصی و تجربی لازم، پس از احراز شایستگی‌ها و براساس نتایج ارزشیابی عملکرد به کارگماری می‌شوند.
- ۳- نیروهای کارگزاری رتبه بندی شده؛ و به تناسب رتبه و درجه به کارگمارده می‌شوند.
- ۴- ارتقا در سطوح مختلف کارگزاری با توجه به امتیازات مربوط در فضای رقابتی برای کارگزاران صورت می‌پذیرد.
- ۵- تدوین و تصویب آیین‌نامه ارتقای منابع انسانی.

## بخش سوم: سامان‌دهی و مدیریت منابع انسانی

- ۱- سازمان حج و زیارت همه ساله وضعیت منابع انسانی و زایرین را به تفکیک استان، جنسیت و مکان های زیارتی مورد تجزیه و تحلیل قرار داده؛ و ضمن انعکاس به مراجع ذی‌ربط، نتایج آن را مبنای طرح ها، برنامه‌ها و سیاست‌های اجرایی قرار دهد.
  - ۲- تخصیص نیروی انسانی به کلیه فعالیت‌های مربوط به امور کارگزاری، پس از اولویت‌گذاری و مطابق با شرایط انتصاب صورت می‌پذیرد.
  - ۳- سازمان حج و زیارت در خصوص ظرفیت کاروان‌ها و مجموعه‌ها و تعداد نیروی انسانی مورد نیاز متناسب با شرایط و امکانات تصمیم‌گیری می‌نماید.
- تبصره:** سازمان حج و زیارت می‌تواند به تناسب شاخص‌های فرهنگی ( نظیر سواد زایرین و ...) هم‌چنین مناطق جغرافیایی و ویژگی‌های بومی، ظرفیت‌های متفاوتی از نیروی انسانی را تعریف نماید.

## بخش چهارم: خروج از خدمت

منابع انسانی حوزه کارگزاری حج و زیارت تا زمانی که تمامی شرایط لازم و کافی برای ادامه خدمت در عرصه حج و زیارت را دارا باشند، به فعالیت‌های خود در این حوزه ادامه خواهند داد؛ لیکن با منتفی شدن هر یک از شرایط احراز مسوولیت‌ها به تشخیص سازمان، دیگر به عنوان کارگزار حج و زیارت قادر نخواهند بود تا به فعالیت خود ادامه دهند.

خروج از خدمات کارگزاری به دلایل زیر انجام می‌شود:

- ۱- استعفا با درخواست کتبی مبنی بر عدم تداوم همکاری موقت یا دائمی.
  - ۲- محکومیت‌های کیفری موثر.
  - ۳- کسب نتایج ضعیف ارزشیابی در اعزام‌های کارگزاری براساس ضوابط و مقررات مربوطه.
  - ۴- از دست دادن هر یک از شرایط عمومی یا اختصاصی جذب در مسوولیت‌ها.
  - ۵- از کارافتادگی
  - ۶- اعتیاد به مواد مخدر و استعمال دخانیات
  - ۷- پایان همکاری براساس خطمشی سازمان
- ۱-۷- سازمان حج و زیارت با عنایت به سیاست‌ها و خطمشی‌های ابلاغی و با توجه به برآورد و ارزیابی مقطعی از فعالیت‌های زیارتی در حوزه حج تمتع، عمره مفرده و عتبات عالیات، در آیین‌نامه‌های مربوطه اقدام به تنظیم حداکثر سن فعالیت منابع انسانی خواهد نمود.
  - ۲-۷- با رسیدن شرایط حداکثر سن برای هر یک از منابع انسانی فعال، زمان خروج وی از نظام کارگزاری حج و زیارت در حوزه مربوطه فراهم می‌گردد.
  - ۳-۷- سازمان حج و زیارت می‌بایست نظام تشویقی لازم برای استفاده از تجارب منابع انسانی خارج شده از خدمت را فراهم نموده و هر یک از آنها که تجربیات فعالیت‌های زیارتی خود را در قالب موضوعات دسته‌بندی شده تنظیم و به سازمان ارائه نمایند، در قالب سفرهای اجرایی زیارتی تشویق کند.

## فصل چهارم: آموزش و توان‌مندسازی

## بخش اول: ارتقای مهارت‌های تخصصی و حرفه‌ای

- ۱- ایجاد زمینه‌های ارتقای سطح دانش و مهارت‌های شغلی منابع انسانی.
- ۲- مطالعه، بررسی و بازنگری محتوا و برنامه‌های آموزشی جهت روزآمد کردن آن‌ها مطابق با مأموریت‌ها.
- ۳- بهره‌مندی بهینه از تحولات علمی و بهره‌گیری از فنون ارتباطات و فن‌آوری اطلاعات در اعمال روش‌ها و انتقال دانش‌ها.
- ۴- ارتقای سطح دانش کارگزاران نسبت به تکریم و صیانت از حقوق زیران.
- ۵- ارتقای دانش کارگزاران با روش‌های یاددهی و یادگیری برای برگزاری دوره‌های مناسب آموزشی و توجیهی برای زیرین.
- ۶- افزایش توانمندی کارگزاران برای مشارکت فعال در برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی.
- ۷- تنظیم برنامه‌ها و سامانه‌های آموزشی، متناسب با وظایف و نقش‌های مورد انتظار، در راستای تحقق ارتقای سطوح کارگزاری.
- ۸- سازمان حج و زیارت می‌تواند جهت ارتقای سطح دانش و مهارت‌های شغلی منابع انسانی خود نسبت به ایجاد مراکز آموزشی خودگردان در چارچوب مقررات مربوط اقدام نماید.

## بخش دوم: ارتقای فرهنگ سازمانی در حوزه کارگزاری

- ۱- تسهیل دستیابی منابع انسانی به اطلاعات، فرصت‌ها و تجربیات کارگزاران.
- ۲- تقویت و توسعه نظام استاندارد آموزشی مطابق با دستاوردهای علمی و روز دنیا.
- ۳- بسیج امکانات عمومی، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های سایر سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی در رفع نیازها و مشکلات احتمالی سازمان حج و زیارت در حوزه آموزش و توانمندسازی.
- ۴- افزایش انگیزه‌ی بهره‌مندی از فکر، اندیشه و خلاقیت کارگزاران، فراهم آوردن ساز و کارهای مناسب برای جلب مشارکت کارگزاران و دریافت پیشنهادهای و اثرگذاری آن در تصمیم‌گیری‌ها، فعال سازی نظام پیشنهادهای و نحوه انجام تشویق براساس نظام پیشنهادهای.
- ۵- ارتباط موثر و سازنده با شخصیت‌های علمی، فرهنگی و صاحب‌نظران تعلیم و تربیت و پیش‌کسوتان امور حج و زیارت، به منظور تقویت فرهنگ کارگزاری در امور زیارتی.

## فصل پنجم: پایش و ارزشیابی

## بخش اول: استقرار نظام جامع پایش و ارزشیابی عملکرد

- ۱- تدوین و اجرای نظام جامع مدیریت عملکرد.
- ۲- سنجش عملکرد طرح‌ها و برنامه‌ها با مأموریت‌ها و اهداف و تحلیل و بررسی اثرات فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی آن‌ها.
- ۳- تعیین شاخص‌های هدف‌مند، نتیجه‌گرا و استانداردهای کمی و کیفی خدمات.
- ۴- تمرکز نظام جامع پایش و ارزشیابی عملکرد بر فرآیند و نتیجه در تمامی سطوح.
- ۵- استقرار نظام تشویق و تنبیه.

## بخش دوم: اصول پایش و ارزشیابی عملکرد

### الف) ابلاغ انتظارات سازمانی پیش از ارزشیابی

- ۱- ابلاغ شرح وظایف و شاخص‌های ارزشیابی عملکرد.
- ۲- سنجش عملکرد و مقایسه نتایج با مأموریت‌ها و اهداف.
- ۳- رعایت شان و منزلت، ارزش‌های انسانی و حمایت از حقوق کارگزاران در طول ارزشیابی.

### ب) معیارهای عملکردی

- ۱- ارزشیابی عملکرد منابع انسانی به صورت نظام‌مند با معیارهای علمی و عینی افراد قابل اعتماد و متخصص و مبتنی بر شواهد و منابع اطلاعاتی موثق.
- ۲- استفاده از روش‌ها و ابزارهای پایا، روا و متنوع برای سنجش عملکرد و میزان پیشرفت کارگزاران.
- ۳- مقایسه مهارت‌ها، مسوولیت‌ها، عملکرد و شرایط کارگزاران به منظور تعیین ارزش و اهمیت آن‌ها.
- ۴- اصلاح نظام پرداخت حق‌الزحمه و پاداش سفر کارگزاران در ابعاد گوناگون بر اساس ارزشیابی عوامل شغل و شاغل و سایر ویژگی‌های مذکور در مواد آتی.
- ۵- رعایت اصل بی‌طرفی و پرهیز از سوگیری‌های شخصی در فرایند ارزشیابی و ارایه گزارش آن.

### ج) اقدامات مستند به نتایج ارزشیابی عملکرد

- ۱- شناسایی دقیق نیازها، خواسته‌ها، وظایف و توانمندی‌های کارگزاران قبل از ارزشیابی.
- ۲- استفاده از نتایج تحلیلی به منظور اصلاح طرح‌ها، برنامه‌ها و بهبود روش‌ها در تخصیص منابع.
- ۳- انتصاب، ارتقا و تنزل رتبه کارگزاران با استناد به نتایج ارزشیابی عملکرد.

## فهرست منابع

- اساسنامه سازمان حج و زیارت (۱۳۸۴) شورای عالی اداری. تصویب نامه شماره ۱۹۰۱/۸۱۹۰۳ مورخ ۱۳۸۴/۵/۹.
- استونر، جیمز ای اف؛ فری من، آر ادوارد و گیلبرت، دانیل آر (۱۳۸۴) مدیریت. مترجم: علی پارساییان و محمد اعرابی. قم: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- اف گلوک، ویلیام (۱۳۸۳) مدیریت استراتژیک. مترجم: سهراب خلیلی. تهران: مرکز انتشارات مدیریت دولتی.
- اقتداری، علیمحمد (۱۳۸۴) سازمان و مدیریت سیستم و رفتار سازمانی. تهران: انتشارات مولوی.
- آکائو، توجی (۱۳۸۴) مدیریت کیفیت جامع. مترجم: داود محبعلی و محمد صابری. تهران: مرکز نشر مدیریت دولتی.
- آیین نامه راهنمایان حج (۱۳۴۵) هیات وزیران. تصویب نامه مورخ ۱۳۴۵/۵/۱۹.
- جزنی، نسرین (۱۳۹۴) مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر نی.
- جهانیان، رمضان (۱۳۸۹) توانمند سازی مدیران آموزشی. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی کرج.
- جهانیان، رمضان (۱۳۸۹) تئوری های نوین سازمان و مدیریت ج ۲ تهران: انتشارات پیام سماء.
- حج و زیارت در آیینها قوانین و مقررات و احکام صادره (۱۳۹۰) دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی. کارگروه مدیریت کلان دستگاه های فرهنگی.
- دیوید، فردآر (۱۳۷۳) مدیریت استراتژیک و راهبردی. مترجم: علی پارساییان. تهران: نشر قلم.
- راولی، جنیفر (۱۳۸۹) سیستم ها و فنون اطلاعات مدیریت استراتژیک. مترجم: علی بهرنگی. کرمانشاه: ۱۳۹۱. نشر بوم.
- رضایی، محمدحسین (۱۳۷۳) پایان نامه کارشناسی ارشد مرکز آموزش مدیریت دولتی. تهران.
- رهبان کبیر انقلاب (۱۳۶۷) صحیفه نور. تهران: موسسه حفظ و نشر آثار امام خمینی (ره).
- زاهدی، انسبه (۱۳۸۲) رساله دکتری. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- سیف، علی اکبر (۱۳۸۷) اندازه گیری سنجش و ارزشیابی آموزشی. تهران: نشر دوران.
- علاقه بند، علی (۱۳۸۹) مدیریت عمومی. ویراست دوم. تهران: نشر روان.
- علاقه بند، علی (۱۳۸۵) مقدمات مدیریت آموزشی. تهران: انتشارات بعثت.
- کوبین، جیمز براین (۱۳۷۶) مدیریت استراتژیک. مترجم: محمد صائبی. تهران: مرکز انتشارات مدیریت دولتی.
- لطفیان، سعیده (۱۳۸۴) استراتژی و روشهای برنامه ریزی استراتژیک. تهران: موسسه چاپ و انتشارات.
- مقام معظم رهبری (۱۳۸۴) تهران: پایگاه جامع اطلاع رسانی دفتر مقام معظم رهبری.
- مقام معظم رهبری (۱۳۸۹) ابلاغیه سیاست های کلی نظام اداری کشور.
- موریسی، جورج (۱۳۸۵) مدیریت بر مبنای هدف. مترجم: سیدمهدی الوانی و فریده معتمدی. تهران: نشر لوح.