



نظام‌نامه‌ی جامع

منابع انسانی حوزه‌ی کارگزاری حجّ و زیارت

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَإِذْ جَعَلْنَا الْبَيْتَ مَثَابَةً لِّلنَّاسِ وَأَمْنًا وَاتَّخِذُوا مِن مَّقَامِ إِبْرَاهِيمَ مُصَلِّينَ
وَهَنَكُمَا كِه خَانِه كعبه ره محلل بزرگشت و مرکز امن و امان برآی مردم قرار دادیم! و از مقام ابراهیم ﷺ، عبادت گاهی برآی خود انتخاب کنید!
وَ عَهْدِنَا إلی إِبْرَاهِيمَ وَ إسماعیلَ أَنْ طَهَّرَا بَیتَی لِلطَّائِفِینَ وَ الْعَاكِفِینَ
و ما به ابراهیم ﷺ و اسماعیل ﷺ امر کردیم که پاک و پاکیزه کنید خانه ی مرا برآی طواف کنندگان، مجاوران،
وَ الرُّكَّعِ السُّجُودِ.

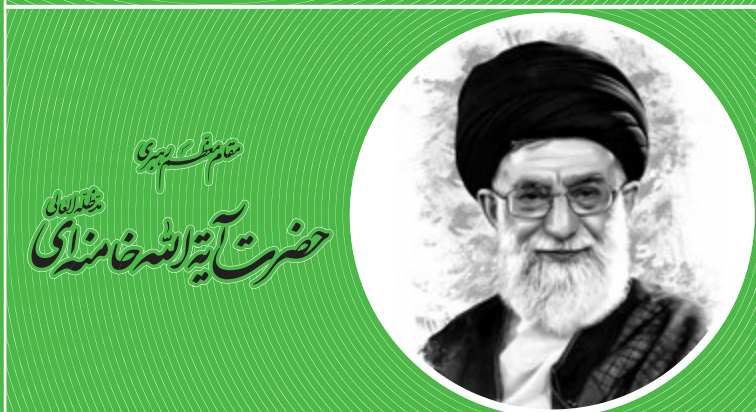
«سورده مبارکه ی بقره، آیه ی ۱۲۵»

رکوع کنندگان و سجده کنندگان.



بیکسرتاب حضرت امام خمینی

یکی از وظایف مهم هم قضیه‌ی آشنا کردن مردم است به مسایل حج. بسیار آدم می‌بیند که حج می‌روند، زحمت می‌کشند، لکن مسالهی حج را نمی‌دانند. مردم هم باید دنبال این امر باشند که مسالهی حج را یاد بگیرند.



عظم‌ترین مغزها حضرت آیت‌الله خامنه‌ای

مسوولان و دست‌اندرکاران امور حج باید علاوه بر بیان و گفتار، با عمل، حضور، توجه و رفتار خود، حجاج را با معنویت حج که سبب تکامل، پالایش و تزکیه‌ی آنان می‌شود، آشنا و نزدیک کنند؛ تا با دستی آکنده از سرمایه‌ی معنویت به وطن بازگردند.



سازمان حج و زیارت
معاونت امور حج و زیارت
اداره کل امور کارگزاران

نظام نامه ی جامع

منابع انسانی حوزه ی کارگزاری حج و زیارت

جذب، نگه داشت، ارتقای متوازن
وارزشیابی عملکرد منابع انسانی



عنوان: نظام نامه ی جامع منابع انسانی حوزه ی کارگزاری حج و زیارت
تکرار نام پدیدآور: تهیه کننده: سازمان حج و زیارت، معاونت امور حج و زیارت، اداره کل امور کارگزاران؛ نویسندگان:
سید ابراهیم اسداللهی. [و دیگران]
مشخصات نشر: قم: انتشارات مطیع، ۱۳۹۵ • مشخصات ظاهری: ۶۷ ص. • ISBN: 978-600-7107-78-2 • یادداشت: کتابنامه: ص. ۶۶-۶۷
یادداشت: سایر نویسندگان: محمد جعفر درخشان، دکتر محمد حسن دباغ، دکتر جواد شیخ زاده، دکتر سید محمد
طباطبایی، اکبر رضایی، محمد تقی قادری، حمیدرضا محمدی، محمد ملکی
موضوع: حج. • موضوع: حج. آیین نامه ها • موضوع: حج. هدف ها و نقش ها • موضوع: حج. شرح وظایف
موضوع: حج. برنامه ریزی • موضوع: حج. تدارکات
شناسه ی افزوده: سازمان حج و زیارت، معاونت امور حج و زیارت، اداره کل امور کارگزاران؛
رده بندی کنگره: /BP ۱۸۸/۸ • رده بندی دیویی: ۳۵۷/۲۹۷ • شماره ی مدرک: ۴۱۲۳۴۱۵



سازمان حج و زیارت / معاونت امور حج و زیارت / اداره کل امور کارگزاران

نظام نامه ی جامع

منابع انسانی حوزه ی کارگزاری حج و زیارت

جذب، نگه داشت، ارتقای متوازن و ارزشیابی عملکرد منابع انسانی

تهیه: اداره کل امور کارگزاران

نویسندگان: اعضای کارگروه مشترک (به ترتیب حروف الفبا)

سید ابراهیم اسداللهی، محمد جعفر درخشان، دکتر محمد حسن دباغ

دکتر جواد شیخ زاده، دکتر سید محمد طباطبایی، اکبر رضایی

محمد تقی قادری، حمیدرضا محمدی، محمد ملکی

ناشر: انتشارات مطیع • چاپخانه: زلال کوثر • صحافی: نویین

شمارگان: ۲۵۰۰ جلد • نوبت چاپ: اول • سال انتشار: زمستان ۱۳۹۵

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۱۰۷-۷۸-۲

«تمامی حقوق مادی و معنوی اثر برای سازمان حج و زیارت محفوظ می باشد.»



فهرست مطالب

| | |
|--------|----|
| دیباچه | ۹ |
| مقدمه | ۱۱ |

فصل اول: کلیات

| | |
|---|----|
| تاریخچه | ۱۵ |
| بخش اول: مبانی | ۱۸ |
| ۱ اهمیت تدوین چشم‌انداز منابع انسانی | ۱۸ |
| ۲ چشم‌انداز | ۱۹ |
| ۳ مأموریت‌ها | ۲۰ |
| ۴ اصول ارزشی | ۲۰ |
| ۵ اصول حرفه‌ای | ۲۲ |
| بخش دوم: ضرورت و اهمیت، اهداف، سیاست‌های کلی و تعاریف | ۲۴ |
| ۱ ضرورت و اهمیت | ۲۴ |
| ۲ اهداف | ۲۶ |



- ج سیاست‌های کلی ۲۷
- د تعاریف واژگان و اصطلاحات ۲۷
- بخش سوم: خط مشی‌ها ۳۳
- ا خط مشی شناسایی و جذب ۳۳
- ب خط مشی نگه‌داشت و ارتقا ۳۴
- ج خط مشی آموزش و توان‌مندسازی ۳۵
- د خط مشی پایش و ارزشیابی ۳۶

فصل دوم: شناسایی، جذب و به‌کارگیری

- بخش اول: رویکردها و شرایط شناسایی و جذب منابع انسانی ۳۹
- ا رویکردها ۳۹
- ب شرایط عمومی ۳۹
- ج شرایط اختصاصی ۴۰
- د اولویت‌ها ۴۱
- بخش دوم: فرآیند شناسایی، جذب و به‌کارگیری ۴۲
- ا برنامه‌ریزی ۴۲
- ب شناسایی ۴۳
- ج انتخاب ۴۳
- د به‌کارگیری ۴۳
- بخش سوم: تعهدات و تکالیف ۴۴
- ا تعهدات و تکالیف سازمان حج و زیارت ۴۴
- ب تعهدات و وظایف کارگزار ۴۵



فصل سوم: نگہداشت، ارتقا و خروج از خدمت

- بخش اول: نگہداشت ۴۹
- ۱ ہزینہ، حق الزحمہ و پاداش سفر ۴۹
- ۲ تسہیلات مالی و اموررفاہی ۴۹
- ۳ حفظ منزلت و کرامت انسانی و حمایت حقوقی و قضایی ۴۹
- ۴ افزایش انگیزہ و رضایت مندی ۵۰
- بخش دوم: ارتقا و بہ کارگماری ۵۱
- بخش سوم: سامان دہی و مدیریت منابع انسانی ۵۲
- بخش چہارم: خروج از خدمت ۵۳

فصل چہارم: آموزش و توانمندسازی

- بخش اول: ارتقای مہارت ہای تخصصی و حرفہ ای ۵۷
- بخش دوم: ارتقای فرہنگ سازمانی درحوزہ کارگزاری ۵۸

فصل پنجم: پایش و ارزشیابی عملکرد

- بخش اول: استقرار نظام جامع پایش و ارزشیابی عملکرد ۶۴
- بخش دوم: اصول پایش و ارزشیابی عملکرد ۶۴
- ۱ ابلاغ انتظارات سازمانی پیش از ارزشیابی ۶۴
- ۲ معیارہای عملکردی ۶۴
- ۳ اقدامات مستند بہ نتایج ارزشیابی عملکرد ۶۵
- فہرست منابع ۶۶





دیباچہ

به نام حضرت حق

ستایش و سپاس خداوند یکتا و بلند مرتبه را که ما را بیافرید و همه ی نعمت های دنیا را به ما ارزانی داشت، و سلام و تعظیم فراوان بر بهترین بندگان او، حضرت محمد بن عبدالله ﷺ، آخرین پیامبری که ما را به راه حق و دین مبین اسلام هدایت فرمود.

در طول تاریخ اسلام، تشرّف به خانه ی خدا و زیارت عتبات عالیات همیشه آرزوی هر مومنی بوده و آن ها که توفیق یافته اند، مشتاقانه رنج سفر را به جان خریده اند، و در این بین مردانی بوده اند که فراتر از تشرّف، رضای حضرت دوست را در خدمت عاشقانه به حجّاج و زائرین مراقّد مطهرائمه ی اطهار علیهم السلام، به ویژه کربلای معلّّده اند. این مردان بزرگ که افتخار خدمتگزاری حاجیان و زائرین را داشته اند، گاه «قافله دار» نامیده می شدند و زمانی نیز «حمله دار»؛ و در زمانه حاضر «مدیر کاروان» عنوانی است که به این عزیزان داده شده است.

امروزه اکثر قریب به اتفاق صاحب نظران و کارشناسان حوزه ی حجّ و زیارت، بر این باورند که هیچ گاه مدیریت کاروان های حجّ و زیارت



چنین پیچیده نبوده است. زیرا در این سال‌ها، تنوع سلاقی حجّاج و زائرین به شکل قابل توجهی افزایش یافته است. همچنین تعداد کارگزاران زیارتی و میزان رقابت میان آن‌ها نیز به این اندازه، پرننگ و قابل اعتنا نبوده است.

از طرفی، برخی از تغییرات مهم و وسیع، از قبیل رشد جمعیتی و ظهور فناوری‌های نوین ارتباطی، تنوع و انطباق سطح خدمات با علایق زائرین، اهمیت تلاش بی‌وقفه در جهت مدیریت آن‌ها را افزایش داده است.

کتاب پیش‌رو با نام «نظام‌نامه‌ی جامع منابع انسانی حوزه‌ی کارگزاری حج و زیارت» حاصل تلاش مجدّانه‌ی «اعضای کارگروه مشترک اداره کل امور کارگزاران» در راستای تدوین آخرین یافته‌ها و بهترین راه‌کارها، همگام با مهم‌ترین برنامه‌های سازمان حج و زیارت در حوزه‌ی کارگزاری و با هدف ایجاد هماهنگی و وحدت رویه در شناسایی و جذب، نگه‌داشت و ارتقای منابع انسانی و با توجه بر اصول ارزشی و حرفه‌ای و ایجاد فرصت برابر در جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی و همچنین ایجاد انسجام و هماهنگی در بخش‌های مختلف سازمان، تالیف شده است.

یادآوری شود تلاش‌ها و تشریک مساعی نگارندگان ارجمند، در راستای بهبود و گسترش ارتقای سطح کیفی آرایه‌ی خدمات به حجّاج بیت‌الله الحرام و زائرین عتبات عالیات و ائمه‌ی بقیع علیهم‌السلام بوده است؛ فلذا بر خود فرض می‌دانم تا از این عزیزان نیز صمیمانه تشکر و قدردانی نمایم.

حمید محمّدی

سرپرست سازمان حج و زیارت



مقدمه

جایگاه ویژه و منحصر به فرد و نقش محوری «منابع انسانی» از عناصر بی بدیل و تاثیرگذار در «توسعه و پیشرفت» سازمانی محسوب می شود. 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 دستگاه های عظیم در برنامه ریزی نیروی انسانی برای امور زیارتی، تلقی می گردد.

اهمیت و ماهیت کار منابع انسانی حوزه ی کارگزاری حج و زیارت به لحاظ وظایف و ماموریت های خاص، قابل قیاس با عملکرد نیروهای انسانی سایر دستگاه های اجرایی نمی باشد. بنابراین کم توجهی به الزامات، شرایط، ضرورت ها و ویژگی های خاص منابع انسانی، تبعات غیرقابل جبرانی خواهد داشت.

امروزه «بازنگری در قوانین و مقررات»، «شرایط و مراحل شناسایی و جذب»، «توان مندسازی و نگه داشت»، «ارتقا و ارزشیابی مداوم» منابع انسانی حوزه ی 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 علیه السلام و مقام معظم رهبری علیه السلام و تلاش جدی در جهت تحقق حداکثری آن و همچنین تدوین چشم‌انداز مناسب و بازتعریف ماموریت‌ها و ایجاد پشتوانه‌های متقن برای آن، دارای اولویت و ضروری می‌باشد.

از این رو نظام نامه‌ی حاضر به منظور «افزایش سطح خدمات رسانی» به زائران حرمین شریفین، اماکن مقدّسه و عتبات مشرفه، از طریق جذب، به‌کارگماری و ارتقای مستمر کارگزاران زیارتی، با توجه به اصول قانون‌مندی، شایسته‌سالاری، عدالت محوری، تخصّص‌گرایی، تجربه‌محوری، نظام‌مندی، شفاف‌سازی، اخلاق‌مداری، ارزش‌گرایی، ارتقای کیفیت و افزایش بهره‌وری و در نهایت هماهنگی، انسجام و وحدت رویه 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 بعثه‌ی مقام معظم رهبری علیه السلام تهیّه و تدوین گردید.

لذا از زمان تصویب، کلیه‌ی بخش‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های سازمان، مطابق با مفاد آن تهیّه و ابلاغ خواهد شد.

فصل اول:

طبّات





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 به عنوان «حمله دار» و یا «راهنمای حج» به زائرین معرفی و اجازه ی مخصوص برای آن ها صادر می شد. در سال ۱۳۴۵، اولین آیین نامه ی راهنمایان حج در «ماده ۳۷» به تصویب هیات وزیران رسید؛ که براساس آن «شرایط راهنمایان» و «نحوه ی صدور پروانه ی حج» تعیین شد؛ و راهنمایان براساس سابقه، صلاحیت و سایر شرایط، به «سه درجه» تقسیم و در هر درجه، میزان خدمات مجاز به حجّاج مشخص گردید.

در دهه ی ۱۳۵۰، تغییرات بیشتری ایجاد شد؛ و در سال های ۱۳۵۱ و ۱۳۵۴، «سازمان اوقاف» با برگزاری امتحان سراسری، نسبت به گزینش حمله داران اقدام نمود. در همین دهه نیز ضوابط جدیدی برای انتخاب خدمه ها وضع گردید.

در سال ۱۳۵۲ افرادی می توانستند به عنوان خدمه در گروه های حج



خدمت کنند که کارگرفه‌ای باشند. از این روی با هماهنگی شهرداری کل کشور مقّر شد تا برای غیرافراد واجد شرایط، گذرنامه صادر نگردد.

بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، انتخاب مدیران کاروان‌ها براساس «حُسن شهرت»، «انقلابی بودن» و «بدون آزمون» انجام گرفت. در سال ۱۳۶۰، خدمه‌ی کاروان‌ها با «دعوت به مصاحبه» و «بَررسی 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 شَأن روحانیت، مقّر شد مدیرانی که در کسوت روحانیت بودند، از مسیر دیگری مشرف گردند.

در این سال از متقاضیان معاونت کاروان‌های حج نیز «آزمون»، «مصاحبه» و «تحقیق» به عمل 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 به عمل آمد؛ و برای مدیریت راهنما و ثابت هتل‌های سوریه نیز مقّرات و ضوابطی تعیین شد.

در سال ۱۳۷۱، آزمون بعدی با توجه به ملاک‌های «سطح تحصیلی»، «شرط سنّی» و «بومی‌گزینی» و همچنین اولویت‌های «سوابق اجرایی در امور حج» و «ایشانگری»، مدّ نظر قرار گرفت؛ و مقامات، قُضات و مسوولین رده بالای ادارات نیز از مدیریت کاروان‌های حج حذف شدند.

انتخاب کارگزاران امور زیارتی برای سفرهای زیارتی عمره مفرده نیز به موازات امور حج، سازمان دهی گردید.



در سال‌های ۱۳۷۶ و ۱۳۸۷ نیز با بازنگری و تقویت ملاک‌های قبل، آزمون‌گزینش مدیران به‌نحوی برگزار گردید که در حال حاضر بخش عمده‌ی 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 آن جایی که سازمان حج و زیارت در حوزه‌ی اجرایی، مسوول سیاست‌گذاری، نظارت، هدایت و اداره‌ی 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 کارآزموده، 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. تدوین این نظام‌نامه، رویکرد جدیدی است که می‌تواند هماهنگ‌کننده‌ی بخش‌های مختلف سازمان در استفاده‌ی بهینه از «منابع انسانی»، «افزایش بهره‌وری» و «جلب رضایت» هرچه بیشتر زائران در تمامی حوزه‌ها باشد.



بخش اول: مبانی

اهمیت تدوین چشم‌انداز منابع انسانی

«چشم‌انداز»، ارایی‌ی یک تصویر مطلوب و آرمان قابل دست‌یابی است که منظر و دورنمایی را در افق بلند مدت 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 براساس آن در حوزه‌ی حج و زیارت از آن‌جا ناشی می‌شود که رهبر معظم انقلاب عزله العالی می‌فرمایند:

تا چشم‌انداز را برای خود تعریف نکنیم، هیچ کاردرستی صورت نخواهد گرفت. همه‌اش روزمرگی است. بعد از آن که تعریف کردیم، اگر برنامه‌ریزی نکنیم، کاری برنامه 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.^۱

۱. در دیدار با جمعی از مسوولین کشوری و لشکری در تاریخ ۱۳۸۳/۰۴/۱۷.



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

ب چشم‌انداز

با اتکال به قدرت لایزال الهی و در سایه‌ی عنایات خاصه‌ی حضرت بقیة الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف و با بهره‌گیری از سرچشمه‌های نورانی اسلام ناب محمدی صلی الله علیه و آله و اندیشه‌های معمار کبیر انقلاب، حضرت امام خمینی ره و در اجرای اوامر و انتظارات مقام معظم رهبری مد ظله العالی، و در مسیر تحقق آرمان‌های والای نظام جمهوری اسلامی ایران و در چهارچوب اسناد بالادستی قانونی، سیاست‌های کلی نظام اداری کشور، سیاست‌های شورای عالی حج و اساس‌نامه‌ی سازمان حج و زیارت و در پرتوایمان، تلاش‌های خالصانه‌ی مستمر، چشم‌انداز منابع انسانی حوزه‌ی کارگزاری حج و زیارت، برای یک دوره‌ی زمانی ۱۰ ساله و در افق «سند چشم‌انداز نظام جمهوری اسلامی ایران» عبارت است از:

اعتقاد به انقلاب اسلامی و نظام مقدّس جمهوری اسلامی و اصل مترقی ولایت مطلقه‌ی فقیه، متخلّق 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 ماموریت‌ها و وظایف محوّه، توانا در ایجاد، توسعه و به‌کارگیری ظرفیت‌های فرهنگی، عبادی و اجتماعی، ارتقای توان‌مندی زاینین در برگزاری حجی ابراهیمی و زیارتی تحوّل‌گرا و بسترساز برای تربیت نسل دینی و انقلابی.



ج ماموریت‌ها

- ماموریت‌های منابع انسانی حوزه‌ی کارگزاری حج و زیارت عبارتند 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، موثر و مستمر با سازمان حج و زیارت و مبادی ذی‌ربط.
 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 رحمته‌الله‌علیه.
 ۵. پیش‌گیری و صیانت از زائرین در برابر آسیب‌ها و تهدیدات معنوی، مادی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و امنیتی، و حفظ حقوق، شان و منزلت زائرین و همکاران، با همکاری بعثه‌ی مقام معظم رهبری رحمته‌الله‌علیه.
 ۶. پایش و ارزیابی مستمر و دایمی فعالیت‌ها، اقدامات، برنامه‌ریزی‌های انجام‌شده و در حال اجرا جهت بهبود فرآیند خدمت‌رسانی.

د اصول ارزشی

منابع انسانی حوزه‌ی کارگزاری حج و زیارت با اتکا به بنیان‌های دینی و انقلابی و بآبهره‌مندی از آموزه‌های معمار کبیر انقلاب اسلامی حضرت امام خمینی رحمته‌الله‌علیه و با تکیه بر آرا و اندیشه‌های مقام معظم رهبری رحمته‌الله‌علیه در انجام ماموریت‌های خود، معتقد و متعهد به اصول ارزشی ذیل می‌باشند:



۱. اعتقاد راسخ، التزام عملی و تعهد به شرع مقدّس اسلام، اصل مترقی ولایت مطلقه‌ی فقیه، اصول قانون اساسی، قوانین جمهوری اسلامی، و تبعیت از ولیّ فقیه زمان، پای بندی و صیانت از اصول و ارزش‌های انقلاب و نظام جمهوری اسلامی ایران در راستای تبلور اندیشه‌ی دینی و سیاسی امام خمینی علیه السلام و مقام معظم رهبری مدظله العالی در حوزه‌ی حجّ و زیارت.
۲. اعتقاد به وحدت و انسجام امت اسلامی و تلاش برای صیانت و حراست از آن در پرتو رهنمودهای امام خمینی علیه السلام و مقام معظم رهبری مدظله العالی.
۳. رعایت تقوای الهی و موازین دینی و حرفه‌ای در اجرای وظایف محوّله.
۴. ساده‌زیست، ظاهری آراسته و منطبق با موازین شرع اسلام، توأم با حُجب و حیا، بیان و برخورد نیکو در عرصه‌ی خدمت‌گزاری به زائرین.
۵. دارای روحیه‌ی تواضع و فروتنی، سعه‌ی 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 بیت‌المال و دوری از اسراف و تبذیر.
۷. دارای تعهد سازمانی و ملتزم به همکاری کامل با واحدهای ذی ربط در سازمان حجّ و زیارت، نهادها و موسسه‌های مرتبط و صیانت از حدود و حقوق قانونی و حیطة‌ی اختیارات حرفه‌ای در انجام وظایف و پاسخ‌گو بودن.



۸. پرهیز جدی از ابراز و اعمال تمایلات سیاسی، بانندی و جناحی.
۹. التزام به امانت داری، حفظ اسرار و عدم تجسس در امور شخصی زائرین.

ه اصول حرفه‌ای

- اصول حرفه‌ای منابع انسانی حوزه‌ی کارگزاری حج و زیارت عبارتند از:
۱. هدف مندی، تیزبینی، پویایی، نوآوری و تلاش کارآمد و موثر.
 ۲. اعتماد به نفس و قاطع بودن در تصمیم‌گیری، در عین اعتقاد به اصول مشورت و مشارکت جمعی.
 ۳. برخورداری از مقبولیت اجتماعی و توان مند در رفتار توأم با تکریم و احترام زائرین و همکاران.
 ۴. صراحت و صداقت در گفتار و رفتار و توانا در ارتباط کلامی و تعاملی با زائرین و همکاران.
 ۵. توان مند در شناسایی، جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی شایسته (متعهد، مسوولیت‌پذیر، ولایت‌مدار، سالم، توانا و آگاه به وظایف) و انتخاب اصلح آن‌ها.
 ۶. توان مند در برنامه‌ریزی و رعایت نظم در امور.
 ۷. معتقد به اصل جانشین‌پروری و توان مند در کادرسازی و تربیت نیروی انسانی باانگیزه، ماهر و مجرب در حوزه‌های زیارتی.
 ۸. آشنایی با فتاوی‌های نوین و به‌کارگیری حرفه‌ای از آن‌ها در انجام ماموریت‌های محوله.
 ۹. توان مند در اجرای موفق و موثر 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 مولفه‌های بحران‌زا (مدیریت بحران).
۱۲. توانا در صیانت از زیرین و همکاران به‌ویژه در کشور میزبان و ایجاد احساس امنیت و آرامش در آن‌ها.



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

۱ | ضرورت و اهمیت

با توجه به مفاد اساس نامه‌ی سازمان، «سیاست‌گذاری»، «نظارت»، «هدایت» و «اداره‌ی امور حج، عمره‌ی مفرده و عتبات عالیات» در حوزه‌ی اجرایی از جمله اهداف کلی سازمان حج و زیارت می‌باشد. همچنین «تهیه و تدوین برنامه‌های راهبردی»، «سیاست‌ها»، «خط مشی‌ها»، و «روش‌های اجرایی» نیز از وظایف عمده‌ی سازمان است. بنابراین پرداختن به تنظیم «سیاست‌ها» و «خط مشی‌ها» و «زمینه‌های اجرایی صحیح» آن‌ها، بسیار مهم و حایز اهمیت است. از سویی، ضرورت تدوین «نظام جامع منابع انسانی» حوزه‌ی کارگزاری حج و زیارت به منظور «انسجام، هماهنگی و وحدت رویه» در بخش‌های مختلف سازمان در حوزه‌ی منابع انسانی، به دلایل ذیل از اهمیت بالایی برخوردار است:



۱. انسجام بخشی بیشتر به عملکرد بخش های مختلف سازمان و ایجاد هماهنگی و وحدت رویه.
۲. توجه بیشتر به شایستگی ها، صلاحیت ها و توان مندی های حرفه ای در جذب، به کارگماری، نگه داشت و ارتقای منابع انسانی.
۳. ایجاد تناسب بیشتر در فرآیند جذب و به کارگماری منابع انسانی با ماموریت ها، نیازها، ضرورت ها و اقتضائات سازمان.
۴. تدوین و شفاف سازی هر چه بیشتر خط مشی ها و سیاست ها در جذب و به کارگماری.
۵. پیش گیری از اعمال سلاقی مغایر با سیاست ها و خط مشی های راهبردی.
۶. توجه بیشتر به ایتارگران و نخبگان علمی و فرهنگی.
۷. لزوم ارتقای کیفیت، کارآیی و اثربخشی منابع انسانی.
۸. رفع احساس تبعیض و نابرابری در منابع انسانی.
۹. لزوم سامان دهی فرآیند جذب و به کارگماری 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 حوزه‌ی کارگزاری حج و زیارت عبارتند از:

۱. سامان‌دهی و قانون‌مند کردن فرآیند شناسایی و جذب، نگه‌داشت و ارتقای منابع انسانی.
۲. ایجاد هماهنگی و وحدت رویه در شناسایی و جذب، نگه‌داشت 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 حوزه‌ی کارگزاری حج و زیارت عبارتند از:

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

د تعاریف واژگان و اصطلاحات

آزمون: وسیله یا روشی نظام‌مند برای اندازه‌گیری نمونه‌ای از رفتار. ارتقای متوازن: رشد همه‌جانبه و هماهنگ در چهارچوب هدف‌ها، سیاست‌ها و ماموریت‌ها.

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



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

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

اصول حرفه‌ای: نگرشی تخصّص‌گرایانه به یک فعالیت، اقدام یا زمینه‌های کاری که با تسلّط و احاطه‌ای همه‌جانبه بر موضوع همراه است؛ و ناشی از تجربه‌ی 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 دوره‌ی زمانی مشخص که 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، تدوین و اجرای راهبردهایی که برای دستیابی به هدف‌های یک سازمان ضرورت دارند، منتج می‌شود.

تأمین: پیش‌بینی و اجرای برنامه‌ها برای جذب و به‌کارگماری کلیه‌ی نیروهای مورد نیاز سازمان در بخش‌های مختلف کارگزاری و در کلیه‌ی سطوح.

توان‌مندسازی: سپردن اختیارات و تفویض قدرت قانونی به فرد است. همچنین مجموعه‌ای از فنون انگیزشی که از طریق افزایش سطوح مشارکت



و خود تصمیم‌گیری برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی شده است. توان‌مهندسازی 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 علاقمند و مستعد که مناسب و واجد شرایط احراز مسوولیت‌های کارگزاری امور حج و زیارت است، اطلاق می‌شود. چشم‌انداز: تصویری مطلوب و قابل دست‌یابی از آرمان‌ها و نیازهای واقع‌گرایانه، معتبر و جذاب برای سازمان.

حمله‌داز: سرپرست کاروان حج تمتع.

خط‌مشی: مقررات کلی که حدود اعمال و تصمیمات اجرایی را به‌منظور 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 فرآیند مقایسه‌ی آن‌ها با یک‌دیگر، تغییر و یا عدم تغییر اطلاعات موجود به‌صورتی دیگر و ارزیابی نتایج آن برای اتخاذ تصمیمات اساسی.

دوره‌ی آموزشی: دوره‌های تخصصی و حرفه‌ای که منجر به دریافت گواهی‌نامه‌ی معتبر می‌شود.

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



عملکرد: مجموعه‌ی فعالیت‌ها، اقدام‌ها 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 دوره‌ی معین.

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

شاخص‌های کلیدی عملکرد: پارامترهای قابل اندازه‌گیری که می‌تواند منعکس‌کننده‌ی 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 برنامه‌ی راهبردی به شمار می‌رود.

صلاحیت تخصصی: برخورداری از دانش، نگرش و اطلاعات لازم در یک رشته‌ی تخصصی در حیطه‌های اداری، مدیریتی و برنامه‌ریزی، برای انجام صحیح وظایف و مأموریت‌های 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 مأموریت‌ها، ضروری است.



کارآمدی: مطلوبیت انجام کارها و قابلیت رسیدن به هدف های

تعیین شده.

کارگزار: اشخاص حقیقی و حقوقی که در ارتباط بین سازمان حج و زیارت و زائران حج، عمره و عتبات عالیات به نحوی از انحا، در امر خدمت رسانی به زائران، فعالیت تعریف شده رسمی و مستمر دارند. **کارگزاری:** فرآیند ارائه ی خدمات زیارتی (قبل، حین و بعد از سفر) به زائر با محوریت سازمان حج و زیارت، و ایجاد تعامل هدف مند با زائران حج، عمره و عتبات.

ماموریت: بیان گر علت یا فلسفه ی وجودی و رسالت می باشد که هرگونه فعالیت و رفتار سازمانی را شکل می دهد؛ و نقش تعیین کننده ای در چگونگی تحقق اهداف سازمانی دارد.

مدرک تحصیلی: سندی معتبر که به دانش آموختگان در یکی از مقاطع تحصیلی، توسط وزارت خانه های آموزشی یا مرکز مدیریت حوزه های علمیه، بر اساس مقررات و قوانین اعطا می شود.

مدیر: فردی که با برنامه ریزی، سازمان دهی، رهبری، نظارت و ارزیابی از کار افراد زیر مجموعه، و با استفاده از همه ی منابع موجود و ظرفیت های بالقوه، برای تحقق هدف های مورد نظر سازمان تلاش می کند.

مدیریت: فراگرد برنامه ریزی، سازمان دهی، رهبری و نظارت کار افراد زیر مجموعه و استفاده از همه ی منابع موجود سازمانی برای تحقق هدف های مورد نظر سازمان.

منابع انسانی: کلیه ی افرادی که تحت عناوین مختلف، به منظور دستیابی به اهداف و استراتژی های تعیین شده با سازمان همکاری



می نمایند. منابع انسانی از نگاه سازمان حج و زیارت، ارزشمندترین سرمایه با بیشترین ارزش افزوده، مهم ترین عامل در بهبود عملکرد سازمان، عاملی برای پیش برد اهداف مدیریتی و اساس دارایی های نامشهود می باشند.

نگه داشت: برنامه ها و اقداماتی که به آموزش و تربیت مطلوب تر 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 سوم: خط مشی‌ها

برابر با بیست و هفتمین مصوبه‌ی شورای عالی اداری، در تاریخ ۱۳۸۴/۰۳/۲۴، یکی از وظایف سازمان حج و زیارت «تهیه و تدوین خط مشی‌ها و روش‌های اجرایی حج و زیارت» می‌باشد. بنابراین سازمان در راستای وظایف قانونی خود، خط مشی‌های شناسایی و جذب، نگه‌داشت و ارتقا، تربیت و توان‌مندسازی و پایش و ارزشیابی را به تفکیک، به شرح ذیل اعلام می‌دارد:

آ خط مشی‌های شناسایی و جذب

۱. شایسته‌گزینی و به‌کارگماری افراد توان‌مند، واجد صلاحیت‌های عمومی، حرفه‌ای و تخصصی، با انگیزه و علاقمند به خدمت در حوزه‌ی کارگزاری حج و زیارت و برخوردار از فضایل اخلاقی و حسن شهرت.^۱
۲. عدالت محوری در فرآیند جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی.^۲

۱. با برداشت از بند ۴ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری رَحْمَةُ اللهِ عَلَيْهِ

۲. بند ۲ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری رَحْمَةُ اللهِ عَلَيْهِ



۳. جذب و تامین منابع انسانی، براساس استانداردهای حرفه‌ای و تخصصی برای هریک از مسوولیت‌ها، و پست‌های کارگزاری حج و زیارت.

ب خط مشی‌های نگاه‌داشت و ارتقا

۱. سازمان‌دهی، طراحی سازوکارها و استقرار فرآیندهای مناسب برای رشد و ارتقای شایستگی‌ها، انگیزه و علاقه‌مندی درحُسن 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 شان 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 ادامه‌ی فعالیت آنان.
۸. توجّه به اصل خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی منابع انسانی^۱.

۱. با برداشت از بند ۹ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری رحمته‌الله‌العالی



ج خط مشی‌های آموزش و توان‌مندسازی

۱. ایجاد زمینه‌ی رشد معنوی، به‌سازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های منابع انسانی.^۱
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 ارزشیابی عملکرد.
۵. استفاده‌ی بیشتر از فناوری اطلاعات و ارتباطات و زمینه‌سازی جهت اجرای آموزش‌های ترکیبی به‌منظور 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 چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی‌ساختن تشکیلات نظام اداری.^۲
۹. انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز اداری سازمانی با رویکرد افزایش اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات نیروهای کارگزاری.^۳

۱. بند ۵ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری نظارة العالمیة

۲. با برداشت از بند ۱۰ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری نظارة العالمیة

۳. با برداشت از بند ۱۱ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری نظارة العالمیة



د خط مشی‌های 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 بی‌طرفانه‌ی برنامه‌ها و طرح‌ها.
۶. رایه‌ی 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.

فصل دوم:

شناسایی، جذب و به کارگیری





بخش اول: رویکردها و شرایط شناسایی و جذب منابع انسانی

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

آ رویکردها

* شناسایی و جذب منابع انسانی، تحوّل گزایی، دانش و تخصص محوری، شایسته محوری، 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 ی فقیه، اصول قانون اساسی، قوانین جمهوری



اسلامی، و تبعیت از ولیّ فقیه زمان، پای‌بندی و صیانت از اصول و ارزش‌های انقلاب و نظام اسلامی ایران.

۲. داشتن تابعیت جمهوری اسلامی ایران.
۳. برخورداری از حُسن شهرت، اخلاق حسنه، خوش‌رفتاری، امانت‌داری و سعه‌ی صدر.
۴. برخوردار از سلامت جسمانی، روانی و عدم استعمال موادّ مخدّر، روان‌گردان و دخانیات.
۵. نداشتن سوء پیشینه‌ی کیفری، اخلاقی و سیاسی.
۶. عدم وابستگی به گروهک‌ها، جریان‌های ضدانقلاب، فِرَق و نحله‌های انحرافی.
۷. تاہل (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 براساس دستورالعمل‌های سازمان حجّ و زیارت اعلام خواهد شد.
۲. سن: حداقل و حداکثر سنّ متناسب با مسوولیت تعیین می‌گردد؛ به گونه‌ای که حداقلّ از ۲۲ سال کم‌تر نباشد.
۳. شغل: عدم اشتغال در مشاغلی که تصدّی آن‌ها براساس ضوابط و مقرّرات، مانع مسوولیت در حوزه‌ی کارگزاری حجّ و زیارت می‌شود.
۴. محرومیت: جزو افراد معاف از همکاری با سازمان حجّ و زیارت نباشد.



۵. احراز صلاحیت‌های تخصصی و حرفه‌ای: منابع انسانی مورد نیاز علاوه برداشتن شرایط عمومی و اختصاصی، ملزم به ارایه‌ی 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 درجه‌ی یک آنان. (رزمندگان، آزادگان، جانبازان و خانواده‌های معزز شهدا)
۷. بازنشستگان سازمان حج و زیارت.
۸. مدّاحان و ذاکران اهل بیت علیهم‌السلام.
۹. فرزندان کارگزاران، کارکنان و بازنشستگان حج و زیارت.



بخش دوم: فرآیند شناسایی، جذب و به‌کارگماری

فرآیند و مراحل تامین منابع انسانی عبارتند از:

۱ برنامه‌ریزی

۱. تجزیه، تحلیل و بررسی دوره‌ای بانک اطلاعات منابع انسانی حوزه‌ی کارگزاری حج و زیارت.
۲. بررسی، برآورد و ارزیابی محیطی.
۳. احصا 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 گزارش های مورد نیاز.
۵. تعیین افراد حایز شرایط.
۶. برگزاری آزمون، دریافت مدارک لازم و تایید پرونده ی الکترونیکی.

ج انتخاب

- * تشکیل کمیسیون های احراز صلاحیت بر طبق شرایط احراز
مسئولیت ها و هیات ممیزه ی جذب.

د به کارگیری

۱. اعلام نتایج به مرکز آموزش حج و زیارت.
۲. برگزاری دوره های 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 دوجانبه ی سازمان حج و زیارت و کارگزاران می باشد؛ که عبارتند از:

آ 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 تامین بهداشت جسمی و روانی.
۶. بازبینی و اصلاح دوره ای فرآیندها و روش های انجام کار با هدف افزایش بهره وری نیروی انسانی و کارآمدی فعالیت ها - نظیر سرعت، دقت، هزینه، کیفیت، سلامت و صحت امور - به منظور تامین رضایت و حفظ کرامت زائرین، حداقل هر پنج سال یک بار.



۷. سنجش و اندازه‌گیری میزان بهره‌وری فعالیت‌ها و اقدامات کارگزاران براساس شاخص‌های کلیدی ارزشیابی عملکرد.
۸. تقویت و به‌روزرسانی پایگاه اطلاعاتی کارگزاران با هماهنگی دستگاه‌های ذی‌ربط و استفاده از روش و فنون علمی داده‌آمایی در حوزهی کارگزاران.
۹. تدوین و اجرای آیین‌نامهی نحوه‌ی رسیدگی به تخلفات منابع انسانی حوزهی کارگزاری حج و زیارت.

ب تعهدات و وظایف کارگزار

۱. انجام صحیح و دقیق ماموریت‌ها و سیاست‌های مصوب و پاسخ‌گویی در برابر زائرین و سازمان، و مساعدت در انجام وظیفه‌ی نظارتی حوزه‌ی نمایندگی ولیّ 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 محوله‌ی فراتر از شرح وظایف. (در صورت لزوم)



فصل سوم

نله دانت، ارتقا و خروج از

قدمت





بخش اوّل: نگاه داشت

آ هزینه، حق الزّحمه و پاداش سفر

- * سازمان حجّ و زیارت ضمن تامین هزینه‌های سفر، حق الزّحمه و پاداش حُسن انجام کار نیروی انسانی را براساس ماموریت محوّله و پیش‌بینی انجام‌شده در جدول قیمت‌گذاری و تصویب در بودجه‌ی ابلاغی هر سال سازمان، پرداخت خواهد نمود.

ب تسهیلات مالی و امور رفاهی

۱. ایجاد پوشش بیمه‌ای کارگزاران در مدّت ماموریت محوّله.
۲. زمینه‌سازی 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 تصمیم‌سازی، از مشورت و مشارکت آن‌ها استفاده می‌نماید.



۲. کارگزاران، مورد وثوق سازمان بوده، مگر آن‌که خلاف آن ثابت شود.
۳. سازمان حجّ و زیارت اسباب رشد و ارتقای حرفه‌ای کارگزاران را فراهم نماید.
۴. سازمان حجّ و زیارت شرایط مناسب برای حفظ کرامت کارگزاران را فراهم نماید.
۵. اصول و قوانین کشورهای زیارتی مقصد را مدوّن و به کارگزاران، جهت اطلاع و به‌کارگیری آن در کشور مقصد ابلاغ نموده؛ و در صورت بروز حادثه‌ی غیرعمد، مشاوره خواهد داد.
۶. سازمان حجّ و زیارت نسبت به اطلاع‌رسانی از حقوق و وظایف متقابل کارگزار و زایر اقدام نماید.

د افزایش انگیزه و رضایت مندی

۱. نیروهای کارگزاری بارتبه‌بندی مورد تشویق و ترغیب قرار می‌گیرند.
۲. کارگزاران برخوردار از حُسن 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 اولویّت برخوردارند.
۴. سازمان حجّ و زیارت می‌تواند تجارب کارگزاران را در حوزه‌های گوناگون زیارتی همه‌ساله جمع‌بندی و در قالب سالنامه‌ی زیارتی منتشر نماید.



بخش دوم: ارتقا و به‌کارگماری

۱. به منظور استقرار نظام شایستگی و همچنین حفظ و نگه‌داری نیروهای کارگزاری، منابع انسانی الزاماً 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، براساس نتایج ارزشیابی عملکرد، به‌کارگماری می‌شوند.
۳. نیروهای کارگزاری، رتبه‌بندی شده؛ و به تناسب رتبه و درجه، به‌کارگمارده می‌شوند.
۴. ارتقا در سطوح مختلف کارگزاری با توجه به امتیازات مربوط در فضای رقابتی برای کارگزاران صورت می‌پذیرد.
۵. تدوین و تصویب آیین‌نامه‌ی ارتقای منابع انسانی.



بخش سوم: سامان دهی و مدیریت منابع انسانی

۱. سازمان حج و زیارت همه ساله وضعیت منابع انسانی و زائرین را به تفکیک استان، جنسیت و مکان‌های زیارتی، مورد تجزیه و تحلیل قرار داده؛ و ضمن انعکاس به مراجع ذی ربط، نتایج آن را مبنای طرح‌ها، برنامه‌ها و سیاست‌های اجرایی قرار دهد.
 ۲. تخصیص نیروی انسانی به کلیه‌ی 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 زائرین و...)، همچنین مناطق جغرافیایی و ویژگی‌های بومی، ظرفیت‌های متفاوتی از نیروی انسانی را تعریف نماید.



بخش چهارم: خروج از خدمت

منابع انسانی حوزه‌ی کارگزاری حج و زیارت تا زمانی که تمامی شرایط لازم و کافی برای ادامه‌ی خدمت در عرصه‌ی حج و زیارت را دارا باشند، به فعالیت‌های خود در این حوزه ادامه خواهند داد؛ لیکن با منتفی شدن هریک از شرایط احراز مسوولیت‌ها، 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 کیفی موثر.
۳. کسب نتایج ضعیف ارزشیابی در اعزام‌های کارگزاری بر اساس ضوابط و مقررات مربوطه.
۴. از دست دادن هریک از شرایط عمومی یا اختصاصی جذب در مسوولیت‌ها.
۵. از کارافتادگی
۶. اعتیاد به مواد مخدر و استعمال دخانیات



۷. بازنشستگی براساس خطّ مشی سازمان

۱-۷. سازمان حجّ و زیارت با عنایت به سیاست‌ها و خطّ مشی‌های

ابلاغی و با توجه به برآورد و ارزیابی مقطعی از فعالیت‌های زیارتی در حوزه‌ی حجّ تمتع، عمره‌ی مفرده و عتبات عالیات، در آیین‌نامه‌های مربوطه، اقدام به تنظیم حداکثر سنّ فعالیت منابع انسانی خواهد نمود.

۲-۷. با رسیدن شرایط حداکثر سن برای هریک از منابع انسانی فعال،

زمان خروج وی از نظام کارگزاری حجّ و زیارت در حوزه‌ی مربوطه فراهم شده؛ و ایشان به افتخار بازنشستگی نایل خواهد آمد.

۳-۷. سازمان حجّ و زیارت می‌بایست نظام تشویقی لازم برای

استفاده از تجارب منابع انسانی بازنشسته 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 توان‌مندی‌سازی





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 ماموریت‌ها.
۳. بهره‌مندی بهینه از تحولات علمی و بهره‌گیری از فنون ارتباطات و فناوری اطلاعات در اعمال روش‌ها و انتقال دانش‌ها.
۴. ارتقای سطح دانش کارگزاران نسبت به تکریم و صیانت از حقوق زایران.
۵. ارتقای دانش کارگزاران با روش‌های یاددهی و یادگیری برای برگزاری دوره‌های مناسب آموزشی و توجیهی برای زایرین.
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.



بخش دوم: ارتقای فرهنگ سازمانی در حوزه‌ی کارگزاری

۱. تسهیل دست‌یابی منابع انسانی به اطلاعات، فرصت‌ها و تجربیات کارگزاران.
۲. ایجاد ساختارهای مناسب برای ایفای درست وظایف و مأموریت‌های کارگزاران.
۳. تقویت و توسعه‌ی نظام استاندارد آموزشی، مطابق با دست‌آوردهای علمی و روز دنیا.
۴. اعطای اختیارات لازم به مدیران، به منظور افزایش بهره‌وری و استقرار نظام کنترل نتیجه و انجام کار.
۵. گسترش ارتباط و تعامل سازنده با مراجع قانون‌گذاری و دستگاه‌های ذی‌ربط، به منظور اتخاذ مواضع و تصمیمات مناسب.
۶. بسیج امکانات عمومی، ظرفیت‌ها و توان‌مندی‌های سایر سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی در رفع نیازها و مشکلات احتمالی سازمان حج و زیارت.



۷. افزایش انگیزہ ی بهره مندی از فکر، اندیشہ و خلاقیت کارگزاران، فراهم آوردن سازوکارهای مناسب برای جلب مشارکت کارگزاران، و دریافت پیشنہادها و اثرگذاری آن در تصمیم گیری ها، فعال سازی نظام پیشنہادها و نحوہ ی انجام تشویق بر اساس نظام پیشنہادها.
۸. ارتباط موثر و سازنده با شخصیت های علمی، فرهنگ ی و صاحب نظران تعلیم و تربیت و پیش کسوتان امور حج و زیارت، به منظور تقویت فرهنگ کارگزاری در امور زیارتی.



فصل پنجم

بایس و ارزشیابی عملکرد





بخش اول:

استقرار نظام جامع پایش و ارزشیابی عملکرد

۱. تدوین و اجرای نظام جامع مدیریت عملکرد.
۲. سنجش عملکرد طرح‌ها و برنامه‌ها با ماموریت‌ها 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

آ | ابلاغ انتظارات سازمانی پیش از ارزشیابی

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

ب | معیارهای عملکردی

۱. ارزشیابی عملکرد منابع انسانی به صورت نظام مند 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 ی مهارت ها، مسوولیت ها، عملکرد و شرایط کارگزاران به منظور تعیین ارزش و اهمیت آن ها.
۴. اصلاح نظام پرداخت حق الزحمه و پاداش سفر کارگزاران در ابعاد گوناگون براساس ارزشیابی عوامل شغل و شاغل، و سایر ویژگی های مذکور در مواد آتی.
۵. رعایت اصل بی طرفی و پرهیز از سوگیری های شخصی در فرآیند ارزشیابی و ارایه ی گزارش آن.

ج اقدامات مستند به نتایج ارزشیابی عملکرد

۱. شناسایی دقیق نیازها، خواسته ها، وظایف و توان مندی های کارگزاران قبل از ارزشیابی.
۲. استفاده از نتایج تحلیلی به منظور اصلاح طرح ها، برنامه ها و بهبود روش ها در تخصیص منابع.
۳. انتصاب، ارتقا و تنزل رتبه ی کارگزاران با استناد به نتایج ارزشیابی عملکرد.



فهرست منابع

- اساس نامه‌ی سازمان حج و زیارت
سال ۱۳۸۴، شورای عالی اداری؛ تصویب‌نامه‌ی شماره ۱۹۰۱/۸۱۹۰۳، مورخ ۱۳۸۴/۰۵/۰۹.
- استونر، جیمزای‌اف؛ فری من، آر. ادوارد و گیلبرت، دانیل آر
سال ۱۳۸۴، مدیریت؛ مترجم: علی پارساییان و محمد اعرابی. قم: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- افگلوک، ویلیام
سال ۱۳۸۳، مدیریت استراتژیک؛ مترجم: سهراب خلیلی. تهران: مرکز انتشارات مدیریت دولتی.
- اقتداری، علی محمد
سال ۱۳۸۴، سازمان و مدیریت سیستم رفتار سازمانی. تهران: انتشارات مولوی.
- آکائو، توجی
سال ۱۳۸۴، مدیریت کیفیت جامع؛ مترجم: داوود محب‌علی و محمد صابری. تهران: مرکز نشر دولتی.
- آیین‌نامه‌ی راهنمایان حج
سال ۱۳۴۵، هیات وزیران. تصویب‌نامه‌ی مورخ ۱۳۴۵/۰۵/۱۹.
- جزنی، نسرین
سال ۱۳۹۴، مدیریت منابع انسانی. تهران: نشرنی.
- جهانیان، رمضان
سال ۱۳۸۹، توان‌مندسازی مدیران آموزشی؛ تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی کرج.
سال ۱۳۸۹، تئوری‌های نوین سازمان و مدیریت؛ ج ۲، تهران: انتشارات پیام سما.



- **حجّ و زیارت در آیین‌های قوانین و مقرّرات و احکام صادره**
سال ۱۳۹۰، دبیرخانه‌ی شورای عالی انقلاب فرهنگی؛ کارگروه مدیریت کلان دستگاه‌های فرهنگی.
- **دیوید، فرد آر.**
سال ۱۳۷۳، مدیریت استراتژیک و راهبردی؛ مترجم: علی پارسایان. تهران: نشر قلم.
- **راولی، جنیفر**
سال ۱۳۸۹، سیستم‌ها و فنون اطلاعات مدیریت استراتژیک؛ مترجم: علی بهرنگی. کرمانشاه: ۱۳۹۱. نشر بوم.
- **رضایی، محمدحسین**
سال ۱۳۷۳، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد مرکز آموزش مدیریت دولتی؛ تهران.
- **رهبر کبیر انقلاب**
سال ۱۳۶۷، صحیفه‌ی نور؛ تهران: مؤسسه‌ی حفظ و نشر آثار امام خمینی (ره).
- **زاهدی، انسیه**
سال ۱۳۸۲، رساله‌ی دکتری؛ تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
- **سیف، علی اکبر**
سال ۱۳۸۷، اندازه‌گیری سنجش و ارزشیابی آموزشی؛ تهران: نشر دوران.
- **علاقه‌بند، علی**
سال ۱۳۸۹، مدیریت عمومی؛ ویراست دوم. تهران: نشر روان.
سال ۱۳۸۵، مقدمات مدیریت آموزشی؛ تهران: انتشارات بعثت.
- **کوبین، جیمز براین**
سال ۱۳۷۶، مدیریت استراتژیک؛ مترجم: محمد صائبی. تهران: مرکز انتشارات مدیریت دولتی.
- **لطفیان، سعیده**
سال ۱۳۸۴، استراتژی و روش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک؛ تهران: مؤسسه‌ی چاپ و انتشارات.
- **مقام معظم رهبری** عزّه‌الله‌العالی
سال ۱۳۸۴، تهران: پایگاه جامع اطلاع‌رسانی دفتر مقام معظم رهبری نظّمه‌العالی.
سال ۱۳۸۹، ابلاغیه‌ی سیاست‌های کلی نظام اداری کشور.
- **موریسی، جورج**
سال ۱۳۸۵، مدیریت بر مبنای هدف؛ مترجم: سید مهدی الوانی و فریده معتمدی. تهران: نشر لوح.





امروزه «بازنگری در قوانین و مقررات»، «شرایط و مراحل شناسایی و جذب»، «توان‌مهندسازی و نگه‌داشت»، «ارتقا و ارزشیابی مداوم» منابع انسانی حوزه‌ی کارگزاری حیح و زیارت با رویکرد بهبود وضع موجود، ارتقای سطح کیفی و نیز فراهم‌نمودن شرایط «به‌گزینی» نیروها با هدف تسهیل فرآیند دست‌یابی به اهداف متعالی نظام جمهوری اسلامی ایران و تحقق دیدگاه‌ها و آرمان‌های امام‌راحل^ع و مقام معظم رهبری 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.



انتشارات مطیع

ISBN-978-600-7107-39-3



9 786007 107393