



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

# نظام نامه‌ی جامع

و منابع انسانی حوزه‌ی کارگزاری حج و زیارت

جذب، نگه‌داشت، ارتقای متوازن  
و ارزشیابی عملکرد منابع انسانی



عنوان: نظام نامہ 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 اسد اللہی. (و دیگران)

مشخصات نشر: قم: انتشارات مطبع، ۱۳۹۵ • مشخصات ظاہری: ۶۷ ص. • ISBN: 978-600-7107-78-2

وضعیت فهرست نویسی: فہپا • یادداشت: کتابنامہ: ص. ۶۶-۶۷

یادداشت: سایر نویسندگان: محمّد جعفر درخشان، دکتر محمّد حسن دباغ، دکتر جواد شیخ زادہ، دکتر سید محمّد  
طباطبائی، اکبر رضایی، محمّد تقی قادری، حمیدرضا محمّدی، محمّد ملکی

موضوع: حج. • موضوع: حج. آیین نامہ ها • موضوع: حج. هدف ها و نقش ها • موضوع: حج. شرح وظایف  
موضوع: حج. برنامه ریزی • موضوع: حج. تدارکات

شناسہ ی افزودہ: سازمان حج و زیارت، معاونت امور حج و زیارت، اداره کل امور کارگزاران؛

ردہ بندی کنگرہ: BP ۱۸۸/۸ • ردہ بندی دیویی: ۳۵۷/۲۹۷ • شمارہ ی مدرک: ۴۱۳۳۴۵



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

## نظام نامہ ی جامع

منابع انسانی حوزه ی کارگزاری حج و زیارت

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

تہیہ: اداره کل امور کارگزاران

نویسندگان: اعضای کارگروہ مشترک (بہ ترتیب حروف الفبا)

سید ابراهیم اسد اللہی، محمّد جعفر درخشان، دکتر محمّد حسن دباغ

دکتر جواد شیخ زادہ، دکتر سید محمّد طباطبائی، اکبر رضایی

محمّد تقی قادری، حمیدرضا محمّدی، محمّد ملکی

ناشر: انتشارات مطبع • چاپخانہ: زلال کوثر • صحافی: نوین

شمارگان: ۳۵۰۰ جلد • توبت چاپ: اوّل • 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

۹ ..... دیباچه

۱۱ ..... مقدمه

## فصل اول: کلیات

۱۵ ..... تاریخچه

۱۸ ..... بخش اول: مبانی

۱۸ ..... ۱ اهمیت تدوین چشم‌انداز منابع انسانی

۱۹ ..... ۲ چشم‌انداز

۲۰ ..... ۳ مأموریت‌ها

۲۰ ..... ۴ اصول ارزشی

۲۲ ..... ۵ اصول حرفه‌ای

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

۲۴ ..... ۱ ضرورت و اهمیت

۲۶ ..... ۲ اهداف



- ج سیاست‌های کلی ..... ۲۷
- د تعاریف وارگان و اصطلاحات ..... ۲۷
- بخش سوم: خط مشی‌ها ..... ۳۳
- ۱ 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

### بخش دوم: شناسایی، جذب و به‌کارگیری

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



## فصل سوم: نگه‌داشت، ارتقا و خروج از خدمت

بخش اول: نگه‌داشت ..... ۴۹

۱ هزینة، حق الزحمه و پاداش سفر ..... ۴۹

۲ تسهیلات مالی و امور رفاهی ..... ۴۹

۳ حفظ منزلت و کرامت انسانی و حمایت حقوقی و قضایی ..... ۴۹

۴ افزایش انگیزه و رضایت مندی ..... ۵۰

بخش دوم: ارتقا و به‌کارگماري ..... ۵۱

بخش سوم: سامان‌دهی و مدیریت منابع انسانی ..... ۵۲

بخش چهارم: خروج از خدمت ..... ۵۳

## فصل چهارم: بلوغ و توان‌مندسازی

بخش اول: ارتقای مهارت‌های تخصصی و حرفه‌ای ..... ۵۷

بخش دوم: ارتقای فرهنگ سازمانی در حوزه‌ی 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 ..... ۶۱

۱ ابلاغ انتظارات سازمانی پیش از ارزشیابی ..... ۶۴

۲ معیارهای عملکردی ..... ۶۴

۳ اقدامات مستند به نتایج ارزشیابی عملکرد ..... ۶۵

فهرست منابع ..... ۶۶



## دیباچه

به نام حضرت حق

ستایش و سپاس خداوند یکتا و بلند مرتبه را که ما را بیافرید و هم‌هی نعمت‌های دنیای ما را بر ما داشت، و سلام و تعظیم فراوان بر بهترین بندگان او، حضرت محمد بن عبدالله صلی الله علیه و آله، آخرین پیامبری که ما را به راه حق و دین مبین اسلام هدایت نمود.

در طول تاریخ اسلام، تشرف به حاکمان خدا و زیارت عتبات عالیات همیشه آرزوی هر مومنی بوده و آن‌ها که توفیق یافته‌اند، مشتاقانه رنج سفر را به جان خریده‌اند، و در این بین مردانی بودند که فراتر از تشرف، رضای حضرت دوست را در خدمت عاشقانه به حجاج و زائرین مراقب مطهر ائمه‌ی اطهار علیهم‌السلام، به ویژه کربلای معلّیه‌اند. این مردان بزرگ که افتخار خدمت‌گزاری حاجیان و زائرین را داشته‌اند، گاه «قافله‌دار» نامیده می‌شدند و زمانی نیز «حمله‌دار»؛ و در زمانه حاضر «مدیر کاروان» عنوانی است که به این عزیزان داده شده است.

امروزه اکثر قریب به اتفاق صاحب‌نظران و کارشناسان حوزه‌ی حج امروزه اکثر قریب به اتفاق صاحب‌نظران و کارشناسان حوزه‌ی حج و زیارت، بر این باورند که هیچ‌گاه مدیریت کاروان‌های حج و زیارت



چنین پیچیده نبوده است. زیرا در این سال‌ها، تنوع سلايق حجاج و زائرین به شکل قابل توجهی افزایش یافته است. همچنین تعداد کارگزاران زیارتی و میزان رقابت میان آن‌ها نیز به این اندازه، پررنگ 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 «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 به کارگماری نیروی انسانی و همچنین ایجاد انسجام و هماهنگی در بخش‌های مختلف سازمان، تدوین شده است.

یادآور می‌شود تلاش‌ها و تشریک مساعی نگارندگان و جمعی در راستای بهبود و گسترش ارتقای سطح کیفی آرایه‌ی خدمات به حجاج 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 محصور 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 اساسیت مضاعفی برخوردار است که سازمان حج و زیارت به عنوان متولی اصلی برگزاری حج تمتع و یکی از دستگاه های عظیم در برنامه ریزی و اجرای امور زیارتی، تلقی می گردد.

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

امروزه «بازنگری در قوانین و مقررات»، «شرایط و مراحل شناسایی و جذب»، «توانمندسازی 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 «په‌گزینی» 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 نظرة العالی و تلاش جدی در جهت تحقق حداکثری آن و همچنین تدوین چشم‌انداز مناسب و بازتعریف ماموریت‌ها و ایجاد پشته‌های مطمئن برای آن، دارای اولویت و ضروری می‌باشد.

از این رو نظام‌نامه‌ی حاضر به منظور «افزایش سطح خدمات رسانی» به ویران‌گرین شریفین، اماکن مقدسه و عتبات مشرفه، از طریق جذب، به‌کارگیری و ارتقای مستمر کارگزاران زیارتی، با توجه به اصول قانون‌مندی، شایسته‌سالاری، عدالت محوری، تخصص‌گرایی، تجربه‌محوری، نظام‌مداری 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 تهیه و تدوین گردید.

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