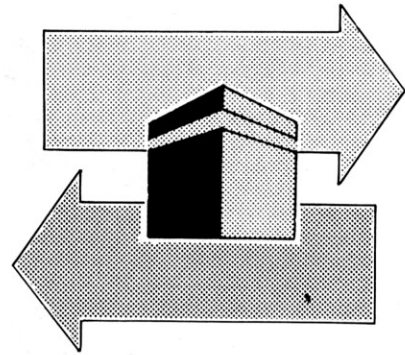


حج و زیارت

انتقال تشکیلات مدیریتی

خط‌مشی‌ها و وظایف

مسعود عالیخانی



مقدمه

به طور اساسی سازمان حج و زیارت به عنوان یک سیستم باز، با ورود مداوم اطلاعات جدید از محیط به درون خود، بهره‌مند از یک خصیصه خود نوسازی است. از آنجا که این سازمان در متن تغییرات سریع محیطی قرار دارد، انتظار می‌رود نرخ بروز نوآوریها در آن، بالا باشد. آنچه مسلم است فعال شدن جریان ورودی، مسائل و راه‌حلهای، همچنین وجود افراد قادر و توانا به حل مسائل و مشکلات، شرط اصلی و لازمه این مهم است. آنچه در تغییرات تشکیلات مدیریتی سازمان حج و زیارت - به گونه‌ای که در این مقاله به آن اشاره می‌شود - ملاحظه می‌گردد، تلاش در ایجاد فرایند توسعه پایدار پویا، به گونه‌ای خود سازمانده می‌باشد. اگر چه چنین فرایندی در این سازمان اکنون به نقطه عطف خود رسیده اما نیازمند به تفکری هوشمندانه است تا در مجموعه خانواده «وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی» بین اصیل‌ترین فرهنگ اسلامی؛ یعنی فرهنگ حج و زیارت با سایر امور فرهنگی، در مقابله با معضلات فرهنگی روز، پیوندی شایسته و عمیق ایجاد کرده، در عین حال پرنفوذترین راهبرد صدور فرهنگ در ماروای مرزهای اسلامی را فراهم آورد.

● انتقال تشکیلات مدیریتی در مقاطع زمانی مختلف

پاسداری از شعایر اسلامی و حفظ حیثیت مذهبی و ملی ایران اسلامی، به هنگامه فریضة حج، اساسی‌ترین تفکر مدیریتی پس از انقلاب است که مسؤولان مملکتی را به ساماندهی در برنامه‌ریزی امور حجاج بیت‌الله‌الحرام واداشته. مسائل سیاسی در قبل از انقلاب و روند گرایش به سوی «توسعه پایدار» در بعد از انقلاب، شاخصه‌های اساسی در انتقال تشکیلات مدیریتی حج و زیارت در مقاطع زمانی صده اخیر به شمار می‌آیند. تکرر تغییرات تشکیلاتی حج و زیارت در این چند دهه، نهایتاً منجر به ایجاد تشکیلاتی مستقل تحت عنوان «سازمان حج و زیارت» گردیده که زیر نظر وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی متکفل امر حج در کشور شده است. در ذیل مروری خواهیم داشت بر مسیر این تغییرات ادواری.

تکفل امر حج و زیارت در طول سالیان متمادی، وضعیت تشکیلاتی مختلفی را در پی داشته است. در دوران ستمشاهی، حجاج کشورمان با آشفتگی تمام به حج عزیمت کرده، در عربستان با دشواری‌هایی بسیار مواجه بوده‌اند. در اواخر دهه بیست، جمعی مسؤول ساماندهی به حج گردیدند که در رأس آن افراد شناخته شده آن زمان حضور داشتند، لیکن به دلیل عدم توفیق به نتیجه مطلوب، به مرور متلاشی شد. این روند غیر منسجم و سازمان نیافته همچنان تا اواخر دهه پنجاه ادامه یافت و اساساً ساختار رو به اصلاح سازماندهی و برنامه‌ریزی حج، تا قبل از سال ۱۳۴۹، به عهده وزارت کشور وقت بود. وزارت کشور با صدور کارتهایی با اعتبار پنج سال، به عنوان مجوز ثبت نام جهت افرادی تحت عنوان «حمله‌دار» که بعدها «مباشر» و «مدیر کاروان» و بالاخره «راهنمای کاروان» نام گرفتند اقدام به کار می‌نمود.

از سال ۱۳۴۹ تا ۱۳۵۰ شهربانی مستقلاً وارد عمل شده مدیریت و برنامه‌ریزی حج را عهده‌دار گردید. در سال ۱۳۵۱ به موجب تصویب‌نامه هیأت وزیران، اجرای کلیه امور مربوط به حج، به سازمان اوقاف که رییس آن معاون نخست وزیر بود واگذار گردید. در نخستین روزهای تفویض وظایف و مسؤولیت‌های کار حج به سازمان اوقاف، شورای عالی حج تشکیل و آیین‌نامه امور حج در سه فصل^۱ و ۲۷ ماده و ۳ تبصره تصویب و برای اجرا به سازمان اوقاف ابلاغ گردید. ریاست این شورا با معاون نخست وزیر و سرپرست سازمان اوقاف بود. دیگر اعضای این شورا عبارت بودند از:

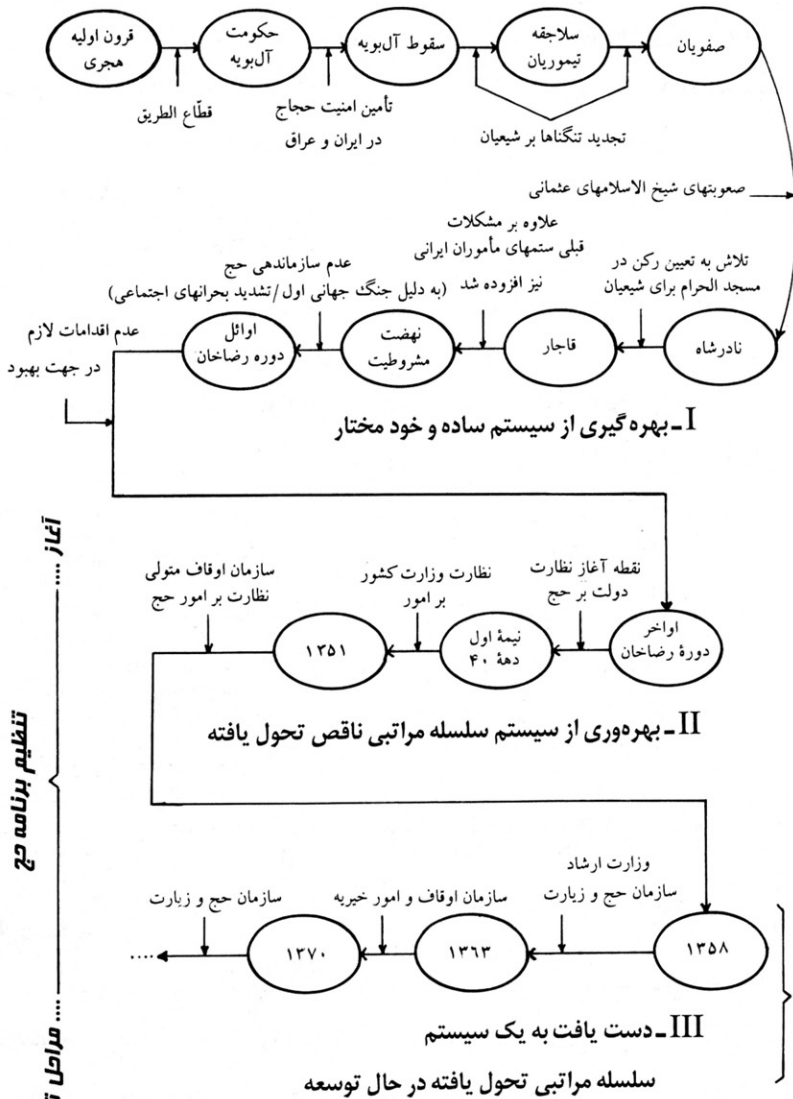
یک نفر از آقایان روحانیان، معاونان وزارت امور خارجه و کشور و بهداری و دادگستری و دارایی و معاونان شهربانی کل کشور، جمعیت شیر و خورشید سرخ ایران، بانک مرکزی ایران، هواپیمایی ملی ایران و دو کارشناس.

بعد از پیروزی انقلاب اسلامی در سال ۱۳۵۸، با تصویب شورای عالی انقلاب، انتزاع تمامی امور مربوط به حج و زیارت از سازمان اوقاف و الحاق به سازمان مذکور در ۶ ماده و ۵ تبصره تصویب و سازمان حج و زیارت زیر نظر وزارت ارشاد اسلامی تشکیل گردید که ریاست آن را قائم مقام وزیر عهده‌دار بود. ارکان تشکیلاتی این سازمان عبارت بود از شورای عالی مرکب از ۱۲ نفر از مقامات، شامل وزیر ارشاد، معاون اداری و مالی وزارت اقتصاد، معاون وزیر خارجه، معاون وزارت بهداری، معاون بانک مرکزی، مدیر عامل یا معاون هلال احمر، معاون شهربانی، مدیر عامل یا معاون هواپیمایی و یک قاضی به انتخاب دیوان عالی کشور؛ به علاوه دو نفر روحانی و پنج نفر افراد خبره و معتمد با تصویب رئیس شورای عالی. ضمناً رییس شورای عالی هم با وزیر ارشاد بود. بعد از شورای عالی حج و زیارت، شورایی به نام مدیریت وجود داشت که از ۳ تا ۵ نفر افراد واجد صلاحیت که توسط ریاست شورای عالی منصوب می‌شدند تشکیل می‌گردید. واحدهای سازمانی، زیر نظر شورای مدیریت، شامل مدیریت رفاه (اداره رسیدگی به شکایات و اداره پزشکی)، مدیریت تدارکات (ثبت نام، راهنمایان، گذرنامه، مسافرت)، امور عمومی (دبیرخانه، کارگزینی، کارپردازی) و بالاخره مدیریت تبلیغات و انتشارات می‌شد.

بلافاصله پس از گذشت پنج سال از این انتزاع، در تصویب‌نامه مورخ ۶۳/۱۰/۶ مجلس شورای اسلامی و تأیید شورای نگهبان، قانون تشکیلات و اختیارات سازمان حج و اوقاف و امور خیریه در ۱۸ ماده و ۱۷ تبصره تصویب شد و در نهایت، در اجرای اوامر مقام معظم رهبری در خصوص کیفیت اداره امور حج و زیارت، شورای عالی اداری در بیستمین جلسه مورخ ۷۰/۸/۱۵ کلیه امور مربوط به حج و زیارت را که به موجب قوانین و مقررات مختلف بر عهده سازمان حج و زیارت قرار گرفت. این مصوبه مشتمل بر ۶ ماده می‌باشد که همچنان به قوت خود باقی است.



سیر تحول مدیریت و برنامه‌ریزی حج از آغاز تا کنون



● اهداف و وظایف اساسی سازمان:

* اهداف

اساساً نقطهٔ ثقل اهداف سازمان، مبتنی است بر نظارت، هدایت و ادارهٔ امور مربوط به حج و هیأت‌های سرپرستی و راهنمایان و ایجاد تأسیسات و ارائهٔ خدمات در جهت تأمین رفاه زائران خانهٔ خدا، عتبات و اماکن مذهبی داخل و خارج کشور و توجه به روابط مذهبی با سایر کشورهای مسلمان و مجامع اسلامی و بین‌المللی از طریق برنامه‌ریزیهای لازم.

* وظایف اساسی:

وظایف محوری سازمان عبارتند از:

- برنامه‌ریزی بر اساس زمانبندی مطلوب در زمینهٔ ثبت نام، انتخاب، اعزام، تغذیه، اسکان و تهیه و تأمین سایر امور رفاهی، بهداشتی و خدماتی متقاضیان تشریف به حج - عمره - عتبات مقدسه در عراق، سوریه و سایر کشورهای اسلامی.
- برنامه‌ریزی و پیش‌بینی‌های لازم در خصوص تشویق و ترغیب و نظارت بر ایجاد زائرسرا و هتل در شهرهای مبادی ورودی و خروجی زائران.
- ایجاد دفاتر نمایندگی حج و زیارت در کشورهای اسلامی.
- به کارگیری منابع مالی در اختیار امور حج و زیارت در زمینهٔ تهیه و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های اقتصادی از طریق مشارکت و سرمایه‌گذاری در داخل و خارج از کشور.
- ایجاد هماهنگی با سایر دستگاههایی که فعالیت آنان به نحوی در ارتباط با حج زیارت می‌باشد.
- بررسی راههای ممکن جهت استفاده از بخش غیر دولتی در کلیه زمینه‌های فوق.

● تشکیلات

متعاقب اجرای اوامر مقام معظم رهبری در سال ۱۳۷۰، سازمان حج و زیارت در زیر مجموعهٔ وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، در یک تشکیلات تخصصی، متولی امور اجرایی حج و زیارت گردید. شایان ذکر است که حوزهٔ نمایندگی ولی فقیه در امور حج و زیارت، نظارت عالی بر کلیهٔ امور حج و زیارت، همچنین انجام امور فرهنگی، سیاسی و آموزشی حج را عهده‌دار است. ضمناً در کلیه امور اجرایی، سازمان به نحو مقتضی از نیروهای بالقوه

سرپرستان کاروانها در چارچوب مشارکت مردمی، همواره استفاده لازم را داشته است. هم‌اکنون نیز از حیث تشکیلاتی پس از استقلال سازمان و انتزاع از اوقاف، نسبت به سازماندهی مناسب تشکیلات مرکزی و ادارات استانها اقدام شده و فعالیتها در سطح کشور گسترش یافته، و در خارج از کشور نیز دفاتر نمایندگی سازمان در عربستان و سوریه به نحو مطلوبی به فعالیت اشتغال دارند.^۲

طرحهای اجرایی - مطالعاتی

نظارت، هدایت و اداره امور مربوط به حج و زیارت و هیأت‌های سرپرستی و راهنمایان و ایجاد تأسیسات و ارائه خدمات در جهت تأمین رفاه زائران خانه خدا، عتبات عالیات از طریق برنامه‌ریزیهای لازم و تحکیم مبانی ارزشهای اسلامی؛ از جمله مسؤولیت‌های خطیری است که در خارج از مرزهای کشور به عهده سازمان حج و زیارت نهاده شده و این سازمان را مکلف و متعهد به اجرای بهینه وظایف محوله نموده تا بتواند در برقراری تسهیلات لازم جهت ادای هر چه شایسته‌تر فرایند عملیات حج و زیارت اقدام نماید.

○ طرحها و برنامه‌ها:

بنابر آنچه که ذکر شد، رسالتهای محوری، سازمان را بر آن داشته تا در نیل به اهداف، با بهره‌گیری از تکنولوژی اطلاعات و ساختار سیستمی مدیریت نوین، فصلی جدید در ساخت‌کار مدیریت برنامه‌ریزی - اجرایی سازمان ایجاد نماید؛ بر این مبنا، سازمان به عنوان یک سیستم باز، با مجموعه‌ای از زیر سیستمها مورد توجه قرار گرفته، که در عین استقلال اجرایی ارتباطات پیوسته و سیستماتیک در راستای افزایش کارایی و مطلوبیت فعالیتها اجزای آن را به هم پیوند می‌دهد.

این زیر سیستمها عبارتند از:

- ثبت نام
- اسکان
- صدور گذرنامه و اخذ روادید
- تغذیه
- حمل و نقل
- بهداشت و درمان

هر یک از این اجزاء سیستمی، طیف وسیعی از فعالیت‌های محوری و راهبردی را شامل

می‌شوند. با اجرای طرح‌های جدید بر مبنای مطالعات پایه، سازماندهی تشکیلاتی و ساماندهی اجرایی، به تدریج از فضای تجربی و سنتی به فضای مدیریت علمی تغییر می‌یابد؛ چرا که حج و زیارت به اعتبار اعتقادی و ملی نظام جمهوری اسلامی، به هنگامه برگزاری فریضه حج، در شایسته‌ترین حالت، بین ملل اسلامی اندیشه دارد. لذا لازمه ساماندهی و بهسازی امور حج و زیارت و ایجاد حالت تداوم پویا در روند توسعه خدمات رسانی به زائران، با ارائه طرحها و برنامه‌های جامع و اثر بخش می‌باشد. بر این اساس ذیلاً مروری خواهیم داشت بر طرحها و مطالعات انجام شده و در دست انجام و در دستور کار سازمان:

الف. طرحها و مطالعات انجام شده:

- ۱- ارزیابی شیوه‌های خدمات رسانی در حج، ۱۳۷۳
 هدف: تعیین نقاط قوت و ضعف شیوه موجود خدمات رسانی حج و سپس دریافت راههای بهینه سازی آن.
- ۲- بررسی عملیات حج و پیشنهاد ساختار بهینه اجرای حج، ۱۳۷۴
 هدف: آگاهی از اثرات مثبت و منفی فرایند واگذاری بخشهایی از کار اجرایی حج به بخش خصوصی.
- ۳- بهداشت سفر حج، ۱۳۷۳
 هدف: کاهش ابتلای حجاج به بیماری، با آشنا ساختن آنها به موازین بهداشتی و نهایتاً کاهش حجم کاری پزشکان و سایر اعضای محترم هیأت پزشکی حج.
- ۴- تحلیلی بر میزان تقاضای سفر به زیارت عمره در استان اصفهان، ۱۳۷۳.
 هدف: ارائه تحلیلی از میزان تقاضای سفر به عمره در استان اصفهان و تعیین بعضی از علل و عوامل که بر روی میزان تقاضای عزیمت به عمره اثر داشته‌اند.
- ۵- تجزیه و تحلیل مقدماتی از چگونگی اعزام زائران به عتبات عالیه.
 هدف: تحلیلی بر چگونگی اعزام زائران به عتبات عالیه، با ارائه روشهای مختلف اعزام، تهیه مسکن و مواد غذایی.
- ۶- چشم اندازی بر تشکیل گروههای بزرگ، ۱۳۷۳.
 هدف: بازنگری در شیوه اعزام زائران و ایجاد تغییرات بنیادی.



- ۷ - حجّ تمّتع دولتی، خصوصی و دولتی - خصوصی، ۱۳۷۲.
- هدف: تحقیق و مطالعه گزینه‌های مدیریت اجرایی حج به منظور رسیدن به مطلوبترین شیوه‌ای که می‌تواند نتایج پرباری را جهت هر چه بهتر برگزار کردن این مهم همراه داشته باشد.
- ۸ - شمای کلی طرح تحقیق و بازنگری در شیوه تغذیه حجاج، ۱۳۷۳.
- هدف: ایجاد تحوّل در تغذیه حجاج، همگام با پیشرفتهای علمی و تکنولوژی جهان معاصر و استفاده بهینه از امکانات و نیروها.
- ۹ - طرح تحقیق پیرامون: روشهای انجام کار در سازمان حج و زیارت، ۱۳۷۱.
- هدف: تجزیه و تحلیل خطمشی‌ها و روشهای انجام کار در سازمان.
- ۱۰ - طرح تمرکز سازماندهی اثاثیه کاروانهای حج، ۱۳۷۲.
- هدف: نوسازی اثاثیه کاروانهای حج، استاندارد نمودن آنها، ارتقاء سطح بهداشت از طریق حذف ظروف غیر بهداشتی قبلی و تدوین روشهای مناسب به منظور تأمین نظارت سازمان بر کم و کیف اثاثیه و ایجاد تسهیلات و رفع محدودیتها برای مدیران جدید در فراهم آوردن و کاهش هزینه‌های حمل و نقل و...
- ۱۱ - طرح تأسیس شرکت حمل و نقل زائران، ۱۳۷۲.
- هدف: تشکیل شرکت حمل و نقل هوایی با سرمایه سازمان و سهامداری نیروهای متخصص و استفاده از امکانات خارجی با اجاره هواپیما در شروع کار به منظور خدمات رسانی حمل و نقل به متقاضیان.
- ۱۲ - طرح چند نرخى کردن سفرهای زیارتی؛ عمره مفرده و سوره، ۱۳۷۱.
- هدف: کاهش حجم زیاد اعتراضات و شکایات زائران و بهبود شیوه کار.
- ۱۳ - طرح جامع تغییر ساختار هیأت پزشکی حج، ۱۳۷۴.
- هدف: افزایش بهره‌وری در سیستم ارائه خدمات پزشکی و پیراپزشکی به زائران بیت‌الله‌الحرام.
- ۱۴ - طرح بررسی و تحلیل آماری از ثبت نام کنندگان عمره سال ۱۳۷۳.
- اهداف:
- مقایسه آمار شرکت کنندگان در قرعه‌کشی عمره سال ۱۳۷۳ سنددار و بدون سند به

تفکیک استانهای مختلف.

● مقایسهٔ آمار کل شرکت‌کنندگان در قرعه‌کشی عمرهٔ سال ۱۳۷۳ به تفکیک استانهای مختلف.

● بررسی و تحلیل بعضی عوامل مؤثر بر روی تغییرات تقاضای انجام عمره در استانهای مختلف.

۱۵ - طرح منطقه‌ای کردن فعالیتهای حج و زیارت از دیدگاه مالی، ۱۳۷۳.

هدف: برنامه‌ریزی و کنترل منابع مالی به منظور بهره‌برداری بیشتر از امکانات مالی و افزایش کارایی سازمان.

۱۶ - مطالعه و بررسی روشهای اجرایی بهینهٔ امور حج، با توجه به سیاست‌های آزاد سازی و خصوصی سازی، ۱۳۷۲.

هدف: بررسی اثرات «آزاد سازی» و «خصوصی سازی» در اعزام حجاج و «شقوق مختلف اعزام حجاج» شامل روش عاملیت متمرکز و دولتی، خصوصی سازی یکباره و خصوصی سازی تدریجی، و روش مختلف یا تسهیمی.

۱۷ - مدیریت پی‌گیری فرامین در سازمان حج، ۱۳۷۴.

هدف: ارائه مدلی از چرخهٔ منظم «کار - اجرا» و برنامه‌ریزی قانون کنترل و ارزیابی تحلیلی کارکردها.

۱۸ - نگرشی بر چگونگی سیر تحول تأمین مسکن حجاج (قبل و بعد از انقلاب)، ۱۳۷۳.

هدف: تعیین تحولات ادواری چگونگی تأمین مسکن حجاج و شناخت روند توسعه.

ب. طرحها و مطالعات در دست انجام:

۱ - پروژه استطاعت مالی، ۱۳۷۴.

هدف: فراگرد آوردن اطلاعات پایه، جهت تدوین برنامه‌های اجرایی در چشم اندازهای زمانی حال و آینده با کاربرست اصول و مبانی معتبر تحقیق و پژوهش حول مبانی فقهی به عنوان شاخص اصلی برنامه‌ریزی - اجرایی در رسیدن به حجم آماری قابلیت‌ها و توانهای بالقوهٔ سازمانی، مستند و قابل استدلال.



۲- طرح «تداوم آموزش مدیران و عوامل خدماتی کاروانها»، ۱۳۷۴.

هدف: اجرای برنامه‌های آموزشی کارساز و اثر بخش به منظور افزایش کارایی درونی و برونی مدیران و معاونان کاروانها، با آشنا سازی دقیق گروه مورد آموزش با مبانی فقهی، سیاسی، اخلاقی و معارف حج و اصول و فنونی که در این راستا صحت و اعتبار آنها به تدریج در میدان عمل به اثبات رسیده است.

۳- پروژه طرح و اجرای نظامهای حسابداری مالی در بهای تمام شده، ۱۳۷۳.

هدف: رفع نارساییها و کمبودها در زمینه‌های مختلف سیستمهای حسابداری مالی، ایجاد تغییرات و اصلاحات اساسی در سیستمهای فعلی حسابداری و سیستمهای مرتبط و ارائه نظامهای حسابداری مالی و صنعتی سازمان.

۴- مروری بر چگونگی حمل و نقل حجاج (قبل و بعد از انقلاب)، ۱۳۷۴.

هدف: نگرشی بر فرایند کار با درونه‌ای فشرده به منظور مقایسه سیر تحولات حمل و نقل زائران تا کنون.

۵- نگرشی بر فعالیتهای امداد گمشدگان در دهه اخیر، ۱۳۷۴.

هدف: فراگرد آوردن اطلاعات موجود پیرامون فعالیت امداد گمشدگان از اذهان کارگزاران و رسیدن به مناسبترین ساختار کاری پیش‌بینی شده با طرح مناسبترین شبکه مدیریتی و ارائه چند سناریو.

ج. طرحها و مطالعات در دستور کار:

۱- طرح جامع مطالعات بهسازی امور حج و زیارت، مشتمل بر پروژه‌های:

- پروژه مطالعات سیستمیک حج و زیارت.
- پروژه مقررات و استانداردهای عملیاتی.
- پروژه امکان سنجی بسط و گسترش فعالیتهای سازمان در خصوص اماکن مقدسه داخل و خارج کشور.
- پروژه امکان سنجی شرکت در فعالیتهای اقتصادی کشور، بر مبنای توان و استعدادهای بالقوه سازمان.
- سنتز پروژه‌های چهارگانه.

هدف: رسیدن به فضای بهینه مدیریت استراتژیک واحدهای سرویس دهنده، بررسی ابعاد نیازهای متقاضیان ونحوه برخورد با این نیازها، طراحی نحوه ارائه خدمات - ابعاد استراتژیک خدمات و نحوه اندازه گیری آنها، مدیریت شکایات و کنترل انتظارات و نهایتاً دستیابی به بهترین سیستمهای خدماتی در مواجهه سرویس دهنده و سرویس گیرنده (انسان در مقابل انسان) و به عبارتی بهبود سیستمهای عملیاتی به منظور بهینه سازی عوامل سه گانه زمان، هزینه و کیفیت دستیابی به اهداف بر اساس امکانات، محدودیتها، نیازها و اولویتها، با ارائه مدل ریاضی - گرافیکی.

۲- تأسیس مرکز «دیداری - شنیداری حج و زیارت» با بخشهای:

○ موزه و نمایشگاه حج و زیارت.

○ کتابخانه تخصصی.

○ بانک اطلاعات.

هدف: تمرکز، ساماندهی و نظام بخشی به گنجینه فرهنگ حج و زیارت و یادمانهای پراکنده، در معرفی و عرضه داشت عمق اثرات فرهنگ حج و زیارت در جامعه ایران اسلامی از آغاز ورود اسلام به گستره ایران زمین تاکنون.

● پی نوشتها:

۱- ناظر بر مقررات مربوط به حجاج، امور مربوط به سرپرستی حجاج و مقررات مخصوص مربوط به سازمان اوقاف.

۲- منابع:

الف: روند شکل گیری و فعالیتهای سازمان حج و زیارت، ۱۳۷۲

ب: مجموعه اهداف و وظایف و پستهای سازمانی حوزه مرکزی سازمان حج و زیارت، از انتشارات سازمان امور اداری

و استخدامی کشور، ۱۳۷۱