

## مقاله پژوهشی: بین و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های نظام کارگزاری حج و زیارت جمهوری اسلامی ایران

علی فرهی<sup>۱</sup>، محمدابراهیم سنجعی<sup>۲</sup>، هادی فقیه علی‌آبادی<sup>۳</sup>، داوود سلیمانی سوچلمانی<sup>۴</sup>

پذیرش مقاله: ۹۸/۰۲/۲۴

دریافت مقاله: ۹۷/۱۲/۲۳

### چکیده

حج به عنوان فروع دین و یک عمل عبادی و سیاسی دارای ظرفیت‌های گسترده‌ای برای جهان اسلام است. اجرای عملیات حج و زیارت به صورت نوین حداقل با نیم‌قرن تجربه در امر خدمت‌رسانی به زائران با فراز و فرودهای زیادی مواجه بوده است. این مهم به علت نداشتن الگوی مناسب و برآمده از تحقیقات علمی پس از گذشت سه دهه از انقلاب، همچنان با چالش‌های زیادی روبه‌رو است. از این رو هدف اصلی پژوهش تبیین و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های نظام کارگزاری حج و زیارت ج.ا.ا است. بر این اساس، پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از لحاظ نوع داده‌های گردآوری‌شده، ترکیبی است در بخش کیفی پروتکل مصاحبه ذهن کاوی با خبرگان به تعداد ۳۰ نفر بوده است و در بخش کمی از روش جمع‌آوری داده‌ها، با استفاده از پرسشنامه به صورت میدانی انجام گردید. جامعه آماری این تحقیق متشکل از صاحب‌نظران، متخصصان و خبرگان حوزه کارگزاری حج و زیارت به تعداد ۸۰ نفر و روش نمونه‌گیری هدفمند بوده است. اعتبار الگوی تحقیق با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و PLS حاصل گردید. نتایج پژوهش نشان داد که از بین ۵ بعد الگوی نظام کارگزاری «نظام مدیریت»، دارای اولویت اول و سایر ابعاد به ترتیب «نظام ارزشی»، «نظام پشتیبانی»، «فعالیت‌های کلیدی» و «نظام تعاملات محیطی» در اولویت‌های بعدی قرار گرفته‌اند. همچنین از بین ۲۹ مؤلفه احصاء شده، مؤلفه‌های «نظارت و کنترل»، «معنویت»، «روان‌سازی سفر زائر»، «حرفه‌ای و کارآمد بودن کارگزار» و «مسئولیت‌پذیری و خدمت‌گزاری کارگزاران» به ترتیب حائز بیش‌ترین امتیاز شدند. از مهم‌ترین دستاوردهای این پژوهش پیشنهاد ایجاد نهاد کارگزاری حج و زیارت است.

**واژگان کلیدی:** نظام کارگزاری، حج و زیارت ج.ا.ا، مدیریت راهبردی، نظریه‌های کارگزاری.

۱. استاد مدیریت گرایش رفتار و عضو هیئت علمی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

۲. استاد مدیریت استراتژیک و عضو هیئت علمی دانشگاه صنعتی مالک اشتر

۳. استادیار مدیریت سیستم‌ها و عضو هیئت علمی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

۴. دانش‌آموخته دکتری علوم دفاعی راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسنده مسئول)، d.soleimani1344@gmail.com

**مقدمه**

نظام کارگزاری حج و زیارت به عنوان یک نهاد مردمی و اجتماعی دارای حداقل نیم قرن تجربه در امر خدمت‌رسانی به زائران بیت‌الله الحرام و عتبات عالیات در ایران، با فراز و فرودهای زیادی مواجه بوده است. در حال حاضر این نهاد دارای ۲۱۵۰ دفتر زیارتی در سراسر کشور و ۵۴ هزار نفر عوامل و ۱۱۴۹ پست تخصصی مرتبط سالانه به بیش از دو میلیون نفر از زائران کشور خدمات زیارتی ارائه می‌نماید (سازمان حج و زیارت، ۱۳۹۴). آنچه اهمیت انجام این پژوهش را به ذهن متبادر می‌کند این است که به اذعان صاحب‌نظران و خبرگان حج، در حال حاضر نظام کارگزاری دارای الگوی مناسبی برای پاسخگویی به الزامات و نیازهای پیش روی متولیان و متصدیان امر نیست. ضعف هویتی، ساختاری، عدم انسجام در امر تعاملات محیطی و رویکرد سیستمی و نقصان در بهره‌گیری مناسب از ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل دستگاه‌های اجرایی به ویژه تحلیل فرصت‌ها و منابع ملی و همچنین گسست بین زائر، کارگزار و سازمان حج وجود دارد. بعلاوه الزامات کشورهای میزبان به ویژه کشور عربستان در سال‌های اخیر سمت‌وسوی برگزاری حج و زیارت را با شرایط خاصی مواجهه نموده است (محدودیت دولت‌ها جهت اجرای عملیات عمره، سخت‌گیری جهت ایجاد تعاملات بعثه کشورها با یکدیگر و...) از سوی دیگر توسعه روزافزون علم مدیریت جهت تسهیل اداره امور و واگذاری کار مردم به خودشان و پرهیز دولت‌ها از تصدی‌گری در امور سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی مزید توجه به مدیریت نوین در حج و زیارت شده است. برخی از کشورهای اسلامی از جمله مالزی، (فقیه ۱۳۸۷) اندونزی، (نادری ۱۳۸۸) ترکیه (سیف ۱۳۸۹) و... در این زمینه گام‌های مثبتی برداشته و توفیقاتی هم داشته‌اند. (باقری ۱۳۹۴) بنابراین وقت آن رسیده است تا نظام جمهوری اسلامی و سازمان حج و زیارت پس از گذشت نزدیک به چهار دهه از پیروزی انقلاب اسلامی بازنگری فرایندی و ساختاری زمینه‌های اجرایی و عملیاتی حج و زیارت را در دستور کارشان قرار دهند. لذا پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سؤال کلی است که نظام کارگزاری حج و زیارت ج.ا.ایران دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی مختص به خود می‌باشد؟

## مبانی نظری

### - پیشینه‌شناسی

نظر به این‌که تاکنون موضوع نظام کارگزاری کمتر مورد توجه سازمان حج و زیارت و محققین قرار گرفته و بیشتر کارگزاران مدنظر بوده است، بنابراین در مورد نظام کارگزاری پژوهش مستقلی صورت نگرفته و سایر تحقیقات انجام‌شده بیشتر به مبانی حج و زیارت، مسائل و موضوعات کارگزاران، نظامات و عملیات اجرایی مرتبط با آن پرداخته‌اند که در زیر به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

۱. در پژوهش «نظام جامع توسعه حج» چالش‌ها و موانع دستیابی به حج مطلوب و عوامل گذر از شکاف‌های موجود و رسیدن به حج ابراهیمی - محمدی مورد تبیین قرار گرفت. نتیجه تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش به شناسایی فرایندها و شاخص‌های قانونی نظام جامع توسعه حج منجر شد. از جمله فرایندهای قانونی شناسایی شده شامل: اتحاد و انسجام مسلمین، برائت از مشرکین، آماده‌سازی زائران، صیانت و توسعه دستاوردهای حج بوده است. دیگر ابعاد تحقیق نظام مدیریتی حج شامل (۱) مؤلفه‌ها و عوامل پشتیبانی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری فرایندهای سه‌گانه قانونی و (۲) مؤلفه‌ها و عوامل راهبری و مدیریت عالی فرایندهای قانونی و پشتیبانی (سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی هدایت، هماهنگی و کنترل) در تعامل با محیط‌های داخلی و خارجی بوده است (فقیه علی‌آبادی، ۱۳۸۷).

۲. در تحقیق با عنوان «طرح تعالی حج» عملیات موجود حج و زیارت مبانی علمی و منطقی از نظر اجرایی و تفاوت بین وضع موجود با وضع مطلوب مورد تبیین قرار گرفت و منجر به شناسایی تبیین وضع مطلوب در حوزه‌های مدیریتی، فرهنگی، زائر، ثبت‌نام، اجرایی، سیاسی و بین‌الملل و اقتصادی شد و محقق به شناسایی شاخص‌های هر یک پرداخت. همچنین در این پژوهش فرایندهای برنامه‌ریزی راهبردی حج و زیارت و فرایندهای پایش و کنترل راهبردی حج و زیارت مطلوب و تقویت تعاملات درونی و بیرونی تبیین شد. علاوه بر این، محقق به ارائه برنامه‌های اجرایی و زمان‌بندی شده در محورهای مختلف مورد مطالعه برای هریک از مجموعه‌های حوزه ستادی و عملیاتی سازمان حج و زیارت پرداخته است (گودرزی، ۱۳۹۱).

همچنین می‌توان به مطالعاتی همچون «بررسی تطبیقی تحولات اداری سازمان حج و زیارت با طرح کایزن و تأثیر آن» (روحانی منش، ۱۳۷۶)؛ «طراحی و تبیین الگویی برای توانمندسازی مدیران

کاروان‌های حج ج.ا.ایران» (اسکندری، ۱۳۸۷)؛ «استخراج مفاهیم راهبردی حج و زیارت از اندیشه‌های امام خمینی (رحمت ا... علیه) و مقام معظم رهبری به منظور تعیین الزامات تحقق چشم‌انداز حج ابراهیمی» (اسدی فرد، ۱۳۸۸)؛ «مطالعه و بررسی موضوع حج در پنج کشور هدف و تبیین ویژگی‌ها و تجربیات آن‌ها» (سیف، ۱۳۸۹)؛ «تبیین مختصات تربیت فردی و اجتماعی حج از نظر اسلام» (فقیهی، ۱۳۹۱)؛ «نقش حج در تحقق توسعه اقتصادی مطلوب اسلام» (اسماعیل‌زاده، ۱۳۹۱) اشاره نمود.

#### - مفهوم شناسی:

**نظام:** نظام مجموعه‌ای است هدف‌دار متشکل از عناصر سخت‌افزاری و نرم‌افزاری که در ارتباطی خاص و معنی‌دار با یکدیگر قرار دارند و برای تأمین یا تحقق هدف مشخصی با یکدیگر و نیز با عوامل پیرامونی در تعامل می‌باشند. (فقیه‌علی‌آبادی، ۱۳۸۷: ۲۲).

**مفهوم کارگزاری:** کارگزاری عاملی است که درون سیستم حاکمیت به ایفای نقش می‌پردازد و جزئی از مجموعه کاری و خدمتی حاکمیت را بر عهده می‌گیرد (نویسی، ۱۳۸۲: ۹۰).

**نظام کارگزاری حج و زیارت:** نهادی است ارزشی، انقلابی، مردمی، خدمت‌گزار بی‌منت باهدف تعالی زائران، تحت نظارت سازمان حج و زیارت که دارای سازوکارهای مناسب عملیاتی جهت تسهیل‌گری و روان‌سازی اجرای عملیات (قبل، حین و بعد) سفر زائران حج و زیارت کشور ایفای نقش می‌نماید.

**فعالیت‌های کلیدی:** مجموعه اقداماتی که به‌طور مستقیم در راستای رسالت، مأموریت و اهداف تعیین‌شده نظام کارگزاری (آماده‌سازی زائر، اجرای عملیات، توانمندسازی و تداوم ارتباط اثربخش با زائر) اجرایی گردیده و عامل تعیین‌کننده و اثربخش در موفقیت نظام کارگزاری به شمار می‌رود (سلیمانی، ۱۳۹۵).

**فعالیت‌های پشتیبانی:** به مجموعه فعالیت‌ها و اقدامات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری نظام کارگزاری گفته می‌شود که به منظور پشتیبانی و تحقق فعالیت‌های کلیدی حج و زیارت صورت می‌پذیرد (سلیمانی، ۱۳۹۵).

**مدیریت راهبردی:** اصطلاح مدیریت راهبردی، مرکب از دو واژه مدیریت و راهبرد است؛ صاحب‌نظران مدیریت را فراگرد به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام

ارزشی که از طریق برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات، برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده، صورت می‌گیرد، تعریف کرده‌اند (رضائیان، ۱۳۷۹: ۸).

**حج:** همان آهنگ زیارت کعبه و انجام مناسکی خاص است و کعبه اولین خانه‌ای است که برای عبادت توده مردم بنانهاده شده و اولین مرکزی است که عبادت‌کنندگان را به سوی خود جذب کرده است (آل‌عمران: آیه ۹۷-۹۶).

**زیارت:** جوادی آملی (۱۳۸۹) معتقد است زیارت در لغت عبارت از تمایل و میل کردن است؛ خواه از دور باشد یا از نزدیک و خواه با گرایش قلبی و قصد همراه باشد یا نه و اعم از این‌که با اکرام و تعظیم مزور همراه باشد یا نه؛ واژه «زیارت» از «زور» گرفته‌شده است. این واژه که از حروف «ز»، «و» و «ر» تشکیل‌شده، نشان دهنده تمایل و عدول است (مفردات راغب). اما در اصطلاح دینی زیارت تمایلی است که افزون بر میل و حرکت حسّی، قلب هم گرایش جدی پیدا کرده و نسبت به مزور هم با اکرام و تعظیم قلبی و انس روحی همراه باشد و این معنا در مرتبه برین و کامل خود همانا اقبال قلبی، روحی، فکری، اخلاقی و عملی نسبت به مزور را با خود دارد (جوادی آملی، ۱۳۸۹).

### چارچوب نظری

به‌طور کلی نظریه‌های کارگزاری شامل دو نظریه کلی عاملیت و خادمیت است.

#### • نظریه عاملیت

نظریه عاملیت برای تجزیه و تحلیل روابط میان اصیل<sup>۱</sup> و وکیل<sup>۲</sup> یا موکلین<sup>۳</sup> و کارگزاران به کار می‌رود و رابطه بین کارفرما و کارگزاری را با استفاده از استعاره قرارداد کارگزاری توضیح می‌دهد (جنسن و مک‌لینگ، ۱۹۷۶). روابط کارگزاری زمانی به وجود می‌آید که یک گروه (مالکین، موکلین و سهامداران) برای انجام اموری، اختیار تصمیم‌گیری خود را به گروه دیگر (وکیل، نماینده کارگزاری) تفویض نموده و با آن‌ها قرارداد منعقد می‌نمایند (هریسون و هرل، ۱۹۹۲: ۶۳۵)؛ بنابراین اساس نظریه کارگزاری، تنظیم و انعقاد قرارداد موکلین و کارگزاران است (پارکس<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵:

1. Principal
2. Lawyer
3. Clientele
4. Jensen & Meckling
5. Harrison & Harrell
6. Parks

۸۸۲). کارگزاران نیز درازای کالا یا خدمات خود به موکلین، وجوه یا منافع را دریافت می‌کنند (الوانی و سید نقوی، ۱۳۸۰: ۵۴-۵۳). نظریه کارگزاری بر پایه مفروضاتی بدین شرح بنیان نهاده شده است؛ (۱) نظریه کارگزاری در مواردی که مالکیت از مدیریت جدا بوده و موکلین در جریان همه وقایع و عملکرد کارگزاران قرار نمی‌گیرند، به کار می‌رود. (۲) هدف اصلی این نظریه بقای سازمان‌هاست؛ به عبارتی این نظریه با کنترل عملکرد و رفتار کارگزار، امکان سوءاستفاده از قدرت محوله را از آنان می‌گیرد و با ایجاد اطمینان از صحت عملکرد کارگزاران امکان ادامه فعالیت و سرمایه‌گذاری را از سوی سهامداران و موکلین فراهم می‌نماید (آبراهامسون و پارک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴: ۱۳۰۴). (۳) این نظریه با فرض غیرقابل‌پیش‌بینی بودن همه وقایع آتی، به تبریته کارگزاران و توجیه عملکرد آنان می‌پردازد. بدین معنی از آنجا که همه رخدادهای آتی در فضای کسب‌وکار قابل‌پیش‌بینی نیستند؛ بنابراین کارگزار به دنبال توجیه رفتارها و تصمیم‌های خود می‌باشد و از مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، گریزان است. (۴) فرض دیگر نظریه کارگزاری، پرهزینه بودن اجرای قراردادهای کارگزاری مناسب است؛ یعنی موکلین و سهامداران برای تنظیم قراردادهای نسبتاً کامل و کسب اطلاعات معتبر درباره عملکرد کارگزاران و آگاهی از نتایج حاصل از عملکرد آنان مجبور به تحمل هزینه‌های فوق‌العاده هستند. (۵) از دیگر مفروضات نظریه کارگزاری، متفاوت بودن تصور موکلین و کارگزاران از مقوله خطرپذیری است (پارکس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵: ۸۲۸). موکلین خواستار خطرپذیری زیاد از سوی کارگزاران هستند، زیرا خطرپذیری موجب افزایش فرصت‌های سودآور برای موکلین شده و منافع آنان را در درازمدت چند برابر می‌سازد اما کارگزاران همواره بنا به عللی از خطرپذیری گریزان بوده‌اند.

#### • نظریه خادمیت<sup>۳</sup>

نظریه خادمیت برای نخستین بار توسط دونالدسون و دیویس (۱۹۹۱)، ارائه شد. در نظریه خادمیت، مدلی از انسان تعریف می‌شود که جمع‌گرا، نوع‌دوست، نیکونهاد، دوستدار سازمان و خادم اهداف آن است. چنین انسانی به عنوان مدیر اگر مخیر به انتخاب میان منافع سازمان و منافع شخصی خود شود، منافع سازمان و جمع را بر منافع خویش ترجیح می‌دهد (الوانی، ۱۳۸۱: ۶). در واقع خادمیت شیوه‌ای مدیریتی است که در آن، مدیران خود را خادم جمع می‌دانند و خویش را

1. Abrahamson & Park

2. Parks

3. Stewardship

وقف اهداف جمعی و سازمانی نموده و منافع جمع را بر منافع فردی اولی می‌دانند. در چنین شرایطی، مدیر مدیریت را برای خدمت می‌خواهد و در این منصب با تیغ تیز مدیریت در جهت خدمت‌گذاری، اقامه حق و عدل و دفع باطل و ظلم می‌کند. از این‌رو خدمت‌گذاری در منابع اصیل دین، آموزه‌های شریعت و سخنان پیشوایان معصوم (علیهم‌السلام)، والاترین تلاش خداپسندانه و توفیق الهی به انسان (میر خضری، ۱۳۹۱: ۱۳)؛ و مواردی چون پیوند با ولایت الهی؛ جهاد در راه خدا و... محسوب می‌شود (میر خضری، ۱۳۹۱: ۳۷-۱۳). بر اساس آنچه مورد اشاره قرار گرفت می‌توان گفت که سازوکار کارگزاری در حاکمیت دینی مبتنی بر خدمت‌گذاری و خادمیت است نه عاملیت. چراکه اصول کلی مورد نظر کارگزاری دینی منطبق بر نظریه خادمیت است که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود: (۱) کارگزاری در نظام دینی، امانت‌داری و دریافت امانت است؛ (۲) کارگزاری در نظام دینی، معطوف به خدمت است و (۳) کارگزاری در نظام دینی، معطوف به شایسته‌گزینی است (نوایی، ۱۳۸۲: ۹۲).

**نظریه‌ها و الگوهای مدیریت راهبردی:** از سوی دیگر برای طراحی الگوی نظام کارگزاری حج و زیارت جمهوری اسلامی ایران، سنجش آن ناگزیر از مرور و بررسی الگوهای علمی مطرح در این زمینه خواهیم بود. از این‌رو در ادامه الگوهای مؤثر در این حوزه مورد مطالعه قرار می‌گیرد:

#### ۱. الگوی جان اوکلند<sup>۱</sup>

تمرکز این الگو بر شناسایی فرآیندهای اصلی است. بر اساس این الگو، چگونگی تعالی سازمانی می‌تواند از طریق درک فرآیندهای اصلی و درگیر کردن افراد با راهبرد کسب‌وکار یکپارچه شود (اوکلند ۱۹۹۹: ۱۱). اگر سازمان یا یک نظام، مجموعه‌ای از فرآیندها در نظر گرفته شود، عمده‌ترین فرآیندهای آن عبارت‌اند از فرآیندهای مرکزی، فرآیندهای پشتیبانی و فرآیندهای مدیریتی که در این بین، آن دسته از فرآیندهایی که از نظر راهبردی دارای اهمیت باشند و در تحقق اهداف نقش تعیین‌کننده را بازی کنند فرآیندهای کلیدی محسوب می‌شوند (شاکری، ۱۳۸۲: ۵۸).

#### ۲. الگوی جان کاتر<sup>۲</sup>

در الگوی ارائه‌شده توسط جان کاتر، دو دسته عوامل به شرح زیر وجود دارد: (الف) مجموعه فرآیندهای کلیدی (ب) مؤلفه‌های ساختاری. از نظر وی، مجموعه فرآیندهای کلیدی، فرآیندهایی

1. Johns Okland  
2. Johns Katter

هستند که سازمان را در مسیر نیل به مأموریت و چشم‌انداز خود هدایت می‌کنند. مؤلفه‌های ساختاری نیز عبارت‌اند از: (۱) محیط بیرونی که شامل محیط کاری بلافصل و محیط گسترده‌تر است (شامل محیط تعاملی و زمینه‌ای)؛ (۲) کارکنان و سایر دارایی‌های ملموس؛ (۳) ساختار رسمی، طراحی شغل و سیستم‌های عملیاتی؛ (۴) سیستم اجتماعی داخلی شامل فرهنگ و ساختار اجتماعی سازمان؛ (۵) فناوری مربوط به محصولات محوری سازمان و (۶) ائتلاف غالب و راهبردهای افرادی که فرآیندهای تصمیم‌گیری را تحت کنترل خویش دارند (هی ز، ۲۰۰۲: ۳۶)

### ۳. الگوی رایت<sup>۱</sup>

این مدل که در سال ۱۹۹۲ ارائه شد، از پنج مرحله اصلی که همگی تحت تأثیر نظام اطلاعاتی هستند، تشکیل شده است. در این مدل ابتدا رایت محیط درونی و بیرونی سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهد و سپس بر اساس شناخت نقاط قوت، فرصت محیطی، اهداف و مأموریت‌های سازمانی تعیین می‌شود. پس از تعیین اهداف به تدوین راهبرد می‌پردازد که این راهبردها در سه سطح تنظیم می‌شود: (۱) مدیریت شامل راهبرد کلان و دوربرد سازمان؛ (۲) فعالیت شامل تبدیل راهبردها به فعالیت‌های واحدها و بخش‌ها؛ (۳) وظیفه شامل وظایف افراد و کارکنان در قالب راهبردهای تعیین شده. در این الگو پس از تدوین راهبرد و برای اجرای آن باید به سه عنصر توجه کرد: (۱) ساختار: تنظیم مجموعه وظایف و مسئولیت‌ها و ارتباط آن‌ها در قالب نمودار. (۲) رهبری: فرد یا افرادی که از طریق وظایف قانونی و ایجاد زمینه مقبولیت، اجرای راهبرد را دنبال خواهند کرد. (۳) فرهنگ سازمانی: ایجاد فضای مناسب در سازمان برای پذیرش راهبردها به طوری که زمینه مشارکت گسترده افراد را در سازمان فراهم کند و رفتارها و نگرش‌های لازم را برای اجرای مطلوب راهبرد فراهم کند.

در نهایت سیستم نظارت و کنترل بر روند راهبرد و دادن بازخورد لازم که هرگونه اشکالی در زمینه تحلیل محیط درونی و محیط بیرونی سازمان، تعیین اهداف و تدوین راهبرد را مشخص و نسبت به حل آن اقدام نماید (فروزنده، ۱۳۷۸).



#### ۴. الگوی هیل<sup>۱</sup>

در این مدل که در سال ۱۹۹۲ ارائه شد، راهبرد مناسب از تحلیل محیط درونی و محیط بیرونی تدوین‌شده و با راهبرد گذشته سازمان مقایسه می‌شود. در صورت وجود تعارض بین راهبرد آینده با گذشته، مسائل اساسی با رویکرد اقتضایی احصاء می‌شود. سپس با استفاده از سیستم اطلاعاتی، ساختار و سیستم کنترلی مناسب برای اجرای راهبرد جدید طراحی و پیاده‌سازی می‌شود (فروزنده، ۱۳۷۸).

#### ۵. الگوی استونر و فریمن<sup>۲</sup>

استونر و فریمن (۱۹۸۹) مدل برنامه‌ریزی راهبردی مشتمل بر ۹ مرحله تبیین نمودند: (۱) تعیین هدف؛ (۲) شناسایی راهبرد و هدف‌های کنونی؛ (۳) تحلیل محیط؛ (۴) تحلیل منابع؛ (۵) شناسایی فرصت‌های راهبردی و تهدید؛ (۶) تعیین میزان تغییرات راهبردی؛ (۷) تصمیم‌گیری راهبردی؛ (۸) اجرای راهبردی و (۹) اندازه‌گیری و کنترل پیشرفت (طیبی، ۱۳۸۶).

#### ۶. الگوی جان.ام. برایسون<sup>۳</sup>

این مدل برای کاربرد در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی ارائه شد و شامل یک فرایند پیوسته (مطابق با تعریف برنامه‌ریزی) و تکرارپذیر است که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد. این فرایند در قالب ده مرحله شرح داده می‌شود. از خصوصیات این فرایند این است که نتایج حاصل از هر مرحله می‌تواند در بازنگری یا تکمیل مراحل پیش از آن مورد استفاده قرار گیرند. مراحل فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در مدل برایسون بدین شرح است: (۱) توافق اولیه؛ (۲) تعیین وظایف (وظایف رسمی و غیررسمی سازمان)؛ (۳) تحلیل ذینفعان؛ (۴) تنظیم بیانیه مأموریت سازمان؛ (۵) شناخت محیط سازمان؛ (۶) تعیین موضوعات راهبردی پیش روی سازمان؛ (۷) تعیین راهبردها؛ (۸) شرح طرح‌ها و اقدامات؛ (۹) تنظیم دورنمای سازمانی برای آینده و (۱۰) برنامه عملیاتی یک‌ساله (برایسون، ۱۳۸۶).

1. Hale

2. Astunr and Freeman

3 . Brison

### ۷. الگوی گوداشتاین<sup>۱</sup>

الگویی که گوداشتاین و همکاران (۱۹۹۶) ارائه نمودند، بر اساس الگوهای رایج برنامه‌ریزی راهبردی تنها با تفاوت در محتوی و تأکید بر فرآیندهاست. این الگو به ویژه برای سازمان‌های متوسط و کوچک و همچنین برای واحدهای دولتی و سازمان‌های غیرانتفاعی و حتی برای مؤسسات تجاری و صنعتی نیز کاربرد دارد. مراحل مختلف برنامه‌ریزی راهبردی بر اساس این الگو بدین شرح است: (۱) برنامه‌ریزی برای برنامه‌ریزی راهبردی؛ (۲) مذاقه ارزش‌ها؛ (۳) تدوین رسالت؛ (۴) مدل‌سازی برای کارهای راهبردی؛ (۵) ممیزی عملکرد؛ (۶) تحلیل شکاف؛ (۷) تدوین برنامه عملیاتی؛ (۸) برنامه‌ریزی رویدادها و (۹) اجرا (طیبی، ۱۳۸۶).

### ۸. الگوی دانکن<sup>۲</sup>

این مدل که توسط دانکن و همکاران در سال ۱۹۹۵ ارائه شد، از جامع‌ترین مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی است. مراحل این مدل عبارت‌اند از (۱) تحلیل محیط داخلی؛ (۲) تحلیل محیط خارجی؛ (۳) تعیین رسالت، دورنمای آینده، ارزش‌ها و اهداف سازمان؛ (۴) تنظیم راهبرد و (۵) کنترل (طیبی، ۱۳۸۶).

### ۹. الگوی پیگلز و روجر<sup>۳</sup>

این مدل شامل هشت مرحله متوالی و شش وظیفه موازی برای پشتیبانی برنامه‌ها است. پیگلز و روجر در مدل خود به صورت تفصیلی و تحلیلی به محیط، بازار و خدمات اشاره نموده و به ارزیابی منابع انسانی، ارزیابی منابع مالی و ارزیابی عوامل درونی پرداختند. آن‌ها در تعیین اهداف، هدف‌های عالی و کلان را از اهداف ویژه جدا نمودند تا تدوین راهبردهای کلی با دقت بیشتری انجام پذیرد. ویژگی‌های بارز این الگو، توجه به تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی و ارزیابی نقاط قوت و ضعف محیط داخلی در قالب شش وظیفه پشتیبانی بوده است (طیبی، ۱۳۸۶).

جمع‌بندی الگوهای مورد مطالعه که در شکل‌گیری و طراحی الگوی مفهومی پژوهش مؤثر هستند، در جدول ۱ ارائه شده است.

- 
1. Gudashtayn
  2. Duncan
  3. Pigles & Roger

جدول ۱: جمع‌بندی نظریه‌های مؤثر در الگوی مفهومی تحقیق

محقق شاخص‌ها	اوکلند ۱۹۹۱	هیل ۱۹۹۲	استونر و فریمن ۱۹۸۹	گوداشتاین و همکاران ۱۹۹۶	دانکن و همکاران ۱۹۹۵	پیگلز و روجر ۱۹۸۹	برایسون ۱۹۹۲	کاتر ۱۹۸۰	رایت ۱۹۹۲
تعیین عوامل کلیدی	✓							✓	
شناسایی فرآیندهای اصلی	✓							✓	
ساختار و سازمان‌دهی	✓	✓						✓	✓
مهندسی مجدد فرآیندها	✓		✓					✓	
تحلیل منابع	✓		✓	✓				✓	
محیط				✓		✓	✓	✓	✓
برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری				✓	✓				✓
رسالت				✓					
ارزش‌ها				✓				✓	
کنترل		✓			✓				✓
منابع انسانی		✓			✓				
منابع مالی		✓			✓				
عوامل درونی		✓			✓				
راهبرد			✓						
تعیین وظایف			✓					✓	
تحلیل ذینفعان			✓						
فناوری		✓							

**تبیین فرآیند شکل‌گیری الگوی مفهومی تحقیق:** پس از شناسایی و بررسی الگوهای مرتبط و مؤثر در طراحی نظام کارگزاری، حال فرآیند شکل‌گیری الگوی مفهومی پژوهش موردبررسی و مذاقه قرار می‌گیرد. در واقع این الگو از طریق تلفیق الگوهای مرتبط مورد مطالعه و همچنین نظرات خبرگان (که در ادامه و در بخش روش‌شناسی مورد اشاره قرار خواهد گرفت) حاصل شد. در الگوی مفهومی طراحی شده، استفاده از الگوی اوکلند یا مدیریت فرآیندی از آن‌رو صورت گرفت که مجموعه فرآیندها به صورت فرآیندهای مرکزی (اصلی) مدیریت و پشتیبانی تقسیم‌بندی شده و

الگو در قالب الگوی فرآیندی ارائه گردد. همچنین بر اساس بررسی‌های صورت گرفته مبتنی بر مطالعه سوابق پژوهش‌های انجام‌شده، مستندات و مصاحبه با خبرگان، در درون نظام کارگزاری حج و زیارت ج.ا.ایران، فرایندهای کلیدی و مؤلفه‌هایی مانند محیط تعاملی و زمینه‌ای، کارکنان، فناوری و سیستم اجتماعی وجود دارد که به نظر می‌رسد با الگوی ارائه‌شده توسط کاتر مطابقت و همخوانی دارد. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، در الگوی ارائه‌شده توسط کاتر، دو دسته عوامل «مجموعه فرآیندهای کلیدی» و «مؤلفه‌های ساختاری» وجود دارد. از سوی دیگر و بر اساس تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته چهار فرایند روان‌سازی سفر زائر، توانمندسازی زائر، آماده‌سازی زائر و تداوم ارتباط اثربخش با زائر به عنوان فرایندهای کلیدی نظام کارگزاری شناسایی شده‌اند. علاوه بر این، در الگوی یادشده به مؤلفه‌های ساختاری نیز اشاره شده است که شامل محیط بیرونی، کارکنان و سایر دارایی‌های ملموس، ساختار رسمی، سیستم اجتماعی، فناوری و ائتلاف غالب است. با تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته نیز عواملی چون محیط زمینه‌ای (دور) و تعاملی (نزدیک)، کارکنان، تجهیزات، فضا و مکان، منابع مالی، ساختار رسمی، سیستم اجتماعی و فناوری به عنوان مؤلفه‌های ساختاری مؤثر در نظام کارگزاری حج و زیارت جمهوری اسلامی ایران شناسایی شدند. لازم به ذکر است که عوامل محیط زمینه‌ای مشتمل بر زائران و کارگزاری کشورهای اسلامی از جمله کارگزاری عربستان، عراق و سوریه است. محیط تعاملی (نزدیک) نیز شامل سازمان حج و زیارت، زائران و کارگزاران و همچنین دستگاه‌های همکار (وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها و نهادها) می‌باشد. باید توجه داشت که متغیر «محیط» در الگوی رایت هم مورد اشاره قرار گرفته است؛ با این توضیح که رایت محیط را در دو بعد محیط درونی و بیرونی مورد مطالعه قرارداد (رایت، ۱۹۹۲). اهمیت متغیر محیط در طراحی الگو تا بدان جاست که برایسون (برایسون، ۱۳۸۶)؛ استونر و فریمن (۱۹۸۹) و پیگلز و روجر (۱۹۸۹) با تبیین عبارت «تحلیل تفصیلی محیط»، بدان پرداختند. همچنین بر اساس نظریه سیستم‌ها نیز آگاهی از محیط به معنی تعامل با محیط جهت آگاهی از روابط بین خود و محیط نقشی تعیین‌کننده دارد (منبع نظریه سیستم‌ها). سایر عوامل شناسایی شده در این پژوهش شامل تجهیزات، فضا و مکان و منابع مالی نیز در قالب عوامل دارایی‌های ملموس که کاتر بدان اشاره کرده بود، قابل طبقه‌بندی است. عامل فناوری نیز خود به دو بخش فناوری‌های زیرساختی و فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) تقسیم شد. علاوه بر موارد اشاره‌شده، متغیر «قوانین و مقررات» نیز توسط مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار

گرفت که در الگوهای ارائه‌شده توسط صاحب‌نظران مورد توجه قرار نگرفته بود. از سوی دیگر با توجه به تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، متغیرهای «فضا و مکان»، «تجهیزات» و «زیرساخت-های اطلاعاتی و ارتباطی» در قالب متغیر «پشتیبانی سخت» و متغیرهای فناوری، ساختار، منابع مالی و کارکنان در قالب «پشتیبانی نرم» طبقه‌بندی شدند. رایت (۱۹۹۲) علاوه بر متغیر محیط، مؤلفه مدیریت را که خود مشتمل بر برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و رهبری و نظارت و کنترل بود را مورد تأکید قرارداد. این چهار متغیر در تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته نیز توسط خیرگان مورد اشاره قرار گرفت و از این جهت بخشی از الگو مفهومی پژوهش را تشکیل داد. لازم به ذکر است که متغیر کنترل توسط کاتر (۱۹۸۰)؛ هیل (۱۹۹۲)؛ استونر و فریمن (۱۹۸۹) و همچنین دانکن و همکاران (۱۹۹۵) نیز مورد اشاره و تأکید قرار گرفته بود.

علاوه بر این، متغیر «ارزش‌ها» که در قالب مصاحبه با خبرگان و متخصصان حاصل شد، در نظریه دانکن و همکاران (۱۹۹۵) و کاتر (۱۹۸۰) نیز مورد تأکید قرار گرفته است. علاوه بر این، با توجه به ضرورت تدوین الگو بر اساس مبانی اسلامی و در نظر گرفتن مقتضیات نظام کارگزاری، سایر متغیرهای مؤثر در الگو از طریق مصاحبه‌های عمیق کشف شد. متغیرهایی چون ولایت‌مداری، معنوی‌افزایی، شبکه‌سازی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، همکاری و تعامل؛ حرفه‌ای و کارآمد.

با توجه به آنچه مورد مطالعه قرار گرفت، مدل مفهومی پژوهش به شرح ارائه‌شده در شکل ۱، طراحی و ارائه شد. بر این اساس الگوی در نظر گرفته‌شده از پنج بعد (۱) فعالیت‌های کلیدی، (۲) نظام پشتیبانی (سخت و نرم)، (۳) نظام مدیریتی، (۴) نظام ارزشی و (۵) نظام تعاملات محیطی تشکیل شد. همچنین ابعاد پنج‌گانه الگو، از ۲۹ مؤلفه بدین شرح تشکیل شده است:



شکل ۱: الگوی مفهومی پژوهش

- بعد فعالیت‌های کلیدی با چهار مؤلفه شامل: روان‌سازی سفر زائر، توانمندسازی زائر، آماده-سازی زائر، تداوم ارتباط اثربخش با زائر.
- بعد نظام پشتیبانی نرم با پنج مؤلفه شامل: قوانین و مقررات، فناوری، ساختار رسمی، منابع مالی، کارکنان.
- بعد نظام پشتیبانی سخت شامل سه مؤلفه شامل: فضا و مکان، تجهیزات، زیرساخت اطلاعاتی و ارتباطی (ICT).

– بعد نظام مدیریتی شامل چهار مؤلفه شامل: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و رهبری و نظارت و کنترل عالی.

– بعد نظام ارزشی شامل هشت مؤلفه شامل: مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، همکاری و تعامل، ولایت‌مداری، حرفه‌ای و کارآمد، تکلیف‌گرایی و خدمت‌گزاری، معنویت‌افزایی، حفظ عزت و کرامت زائر و شبکه‌سازی.

بعد تعاملات محیطی شامل پنج مؤلفه شامل: سازمان حج، دستگاه‌های همکار، زائران مسلمان سایر کشورها، زائران و کارگزاران ایران، کارگزاران کشورهای اسلامی و مسلمان و کارگزاری کشورهای عربستان، عراق و سوریه.

بر این اساس، مقاله حاضر به دنبال تبیین و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های نظام کارگزاری حج و زیارت جمهوری اسلامی ایران است. جهت تحقق این مهم، سؤالات پژوهش به شرح زیر موردنظر بوده است:

۱. ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده نظام کارگزاری حج و زیارت ج.ا. ایران کدام است؟
۲. رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده نظام کارگزاری حج و زیارت ج.ا. ایران چگونه است؟
۳. الگوی راهبردی نظام کارگزاری حج و زیارت جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

## روش‌شناسی

روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش بر حسب هدف، کاربردی است. وقتی پژوهش به قصد کاربرد نتایج یافته‌هایش برای حل مشکلات خاص متداول درون سازمان انجام می‌شود، کاربردی نامیده می‌شود (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۳: ۲۶). همچنین پژوهش حاضر بر حسب نوع داده‌های مورد استفاده، کمی و کیفی است.

ابزارهای گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر، مصاحبه و پرسشنامه بوده است؛ از ابزار مصاحبه جهت تکمیل شناخت متغیرها و شاخص‌های مؤثر و دخیل در طراحی نظام کارگزاری ج.ا. ایران و پر کردن خلأهای احتمالی ناشی از مرور نظریه‌ها و الگوهای ذکر شده بهره برده شد. جامعه آماری پژوهش در این بخش، خبرگان، متخصصان و صاحب‌نظران در نظام کارگزاری حج و زیارت ج.ا. ایران بوده است که از این بین، با توجه به اصل اشباع (کفایت) نظری داده‌ها، با ۳۰ نفر از ایشان مصاحبه صورت گرفت. «خبره» در این پژوهش به افرادی اطلاق شد که حداقل دارای ۲۰ سال سابقه و تجربه در امر حج و زیارت باشند. «متخصص» به افرادی اطلاق شد که در زمینه کارگزاری

حج یا زیارت، حداقل دارای ۱۰ سال دانش و تجربه عملی باشند. «صاحب‌نظران» نیز به افرادی اطلاق شد که در زمینه اهداف، سیاست‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌های حج یا زیارت دارای آشنایی علمی یا عملی بوده؛ همچنین آثار مرتبط با موضوع حج یا زیارت ارائه نموده باشد و یا دارای شهرت نزد خبرگان و متخصصان باشد.

ابزار گردآوری داده‌های در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته بوده است. جامعه آماری پژوهش در این بخش نیز مدیران سازمان حج و زیارت، مدیر استانی حج و زیارت و صاحب‌نظران دانشگاهی مرتبط با موضوع حج و زیارت بوده‌اند که با توجه به محدود بودن حجم جامعه آماری (۸۰ نفر)، محقق از تمام‌شماری استفاده کرده و ابزار تحقیق را در بین تمام اعضای جامعه توزیع نمود. در نهایت تعداد پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده ۷۵ و تعداد پرسشنامه‌های قابل‌استفاده، ۷۲ فقره بوده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

#### - پایایی و روایی ابزار و آزمون‌های آماری مورد استفاده

برای سنجش اعتبار ابزار سنجش شاخص‌های استخراج شده در قالب ابعاد و مولفه‌ها، به ده نفر از خبرگان ارائه و دیدگاه‌های آنها دریافت گردید و نسبت به روایی ابزار سنجش، اطمینان حاصل شد. یادآور می‌شود در جهت اتقان پرسشنامه‌ها از آزمون لاوشه در دو مرحله استفاده شد. جهت اطمینان از پایایی ابزار سنجش نیز از آزمون ضریب آلفای کرونباخ بهره‌گیری شد. مقدار محاسبه شده آن برابر ۰/۹۵۰۱ بوده است.

#### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

در پژوهش حاضر، جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های مندرج در جدول شماره ۲ بهره برده شد.

جدول ۲: آزمون‌های مورد استفاده جهت تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق

آزمون	دلیل استفاده
اسمیرنوف - کولموگروف	جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها
پیرسون	جهت سنجش همبستگی ابعاد و مؤلفه‌ها
فریدمن	جهت اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌ها
لاوشه	جهت بررسی روایی ابزار تحقیق
معادلات ساختاری (pls)	تحلیل ضریب مسیر - معنی‌داری



ابعاد این نظام عبارت‌اند از: نظام مدیریت با چهار مؤلفه؛ نظام ارزشی با هشت مؤلفه؛ نظام پشتیبانی با هشت مؤلفه؛ فعالیت‌های کلیدی با چهار مؤلفه و نظام تعاملات محیطی با پنج مؤلفه، که برای تعیین اولویت بندی ابعاد و مولفه های نظام کارگزاری حج و زیارت از آزمون فریدمن بهره گیری شد. نتایج جدول ۴ گویای آن است که نظام کارگزاری حج و زیارت دارای ۵ بعد و ۲۹ مؤلفه می باشد. همچنین جدول نشانگر آن است که در بین ابعاد تعیین شده بعد مدیریت دارای اولویت اول و نظام تعاملات محیطی در رتبه آخر قرار دارد. در بین مولفه های ابعاد به تفکیک بالاترین اولویت ها مربوط به: بعد نظام مدیریت مؤلفه کنترل و نظارت، بعد نظام ارزشی مؤلفه معنویت افزایی، بعد نظام پشتیبانی مؤلفه منابع انسانی کارگزاری، بعد فعالیت های کلیدی مؤلفه روان سازی سفر زائر و در بعد نظام تعاملات محیطی مؤلفه تعامل کارگزاری با سازمان حج و زیارت می باشد.

جدول ۳: اولویت‌بندی مؤلفه‌ها به تفکیک هر بعد

رتبه مؤلفه در کل الگو	رتبه مؤلفه در بعد	نمره	عنوان مؤلفه	رتبه بعد	عنوان بعد
۱	۱	۴/۶۵	کنترل و نظارت	۱	مدیریت
۱۳	۲	۴/۵۷	برنامه‌ریزی		
۱۶	۳	۴/۳	هدایت و رهبری		
۲۰	۴	۴/۲۳	سازمان‌دهی		
۲	۱	۴/۷۵	معنویت‌افزایی	۲	نظام ارزشی
۵	۲	۴/۶۷	مسئولیت‌پذیری و خدمت-گزاران کارگزاران		
۴	۳	۴/۶۶	حرفه‌ای و کارآمد		
۸	۴	۴/۵۵	شبکه‌سازی		
۷	۴	۴/۵۵	ولایت‌مداری		
۱۰	۵	۴/۵۲	حفظ عزت و کرامت زائر		
۱۲	۶	۴/۴۸	همکاری و تعامل کارگزاران		
۱۸	۷	۴/۲۷	تکلیف‌گرایی و پاسخگویی		
۶	۱	۴/۵۸	منابع انسانی کارگزاری	۳	نظام پشتیبانی

ادامه جدول ۳: اولویت‌بندی مؤلفه‌ها به تفکیک هر بعد

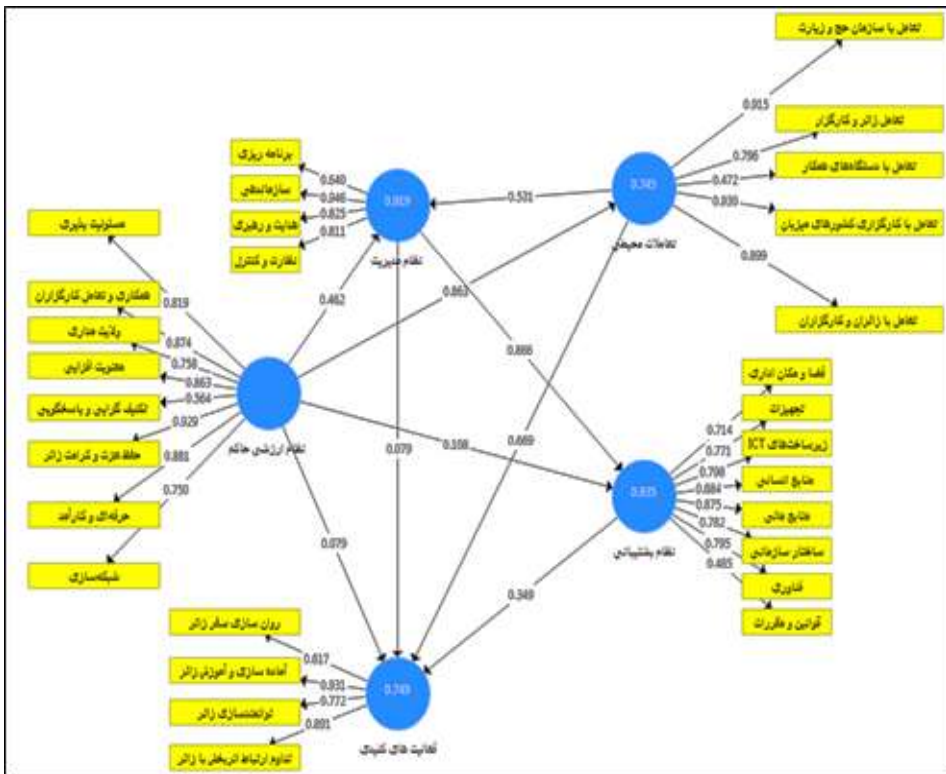
رتبه مؤلفه در کل الگو	رتبه مؤلفه در بعد	نمره	عنوان مؤلفه	رتبه بعد	عنوان بعد
۹	۲	۴/۵۲	فناوری (تکنولوژی)		
۱۱	۳	۴/۵۱	زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی		
۱۵	۴	۴/۳۷	تجهیزات		
۱۴	۵	۴/۰۹	ساختار سازمانی		
۲۴	۶	۳/۹۵	منابع مالی		
۲۶	۷	۳/۸۸	فضا و مکان		
۲۹	۸	۳/۴	قوانین و مقررات		
۳	۱	۴/۶۶	روان‌سازی سفر زائر	۴	فعالیت‌های کلیدی
۲۱	۲	۴/۱۵	آماده‌سازی و آموزش زائر		
۲۷	۳	۳/۸۵	تداوم ارتباط اثربخش		
۲۸	۴	۳/۷	توانمندسازی زائر		
۱۷	۱	۴/۲۸	تعامل کارگزاری با سازمان حج و زیارت	۵	نظام تعاملات محیطی
۱۹	۲	۴/۲۴	تعامل با دستگاه‌های همکار		
۲۲	۳	۴/۱۶	تعامل زائر با کارگزار		
۲۳	۴	۳/۹۳	تعامل با کارگزاری کشورهای میزبان و اسلامی		
۲۵	۶	۳/۷۸	تعامل با زائران		

برای تحلیل ضریب مسیر و تعیین ضریب معنی‌داری بین ابعاد و مولفه‌های موضوع تحقیق از نرم افزار PLS از مجموعه معادلات ساختاری بهره‌بردار شد خروجی نرم افزار در شکل ۲ نمایش داده شده است.

بر اساس خروجی الگوی راهبردی نظام کارگزاری حج و زیارت نتایج زیر حاصل شد:

- تعاملات محیطی بر فعالیت‌های کلیدی تأثیر معناداری دارد.
- نظام پشتیبانی بر فعالیت‌های کلیدی تأثیر معناداری دارد.
- نظام ارزشی حاکم بر فعالیت‌های کلیدی تأثیر معناداری ندارد.

- نظام مدیریت بر فعالیت‌های کلیدی تأثیر معناداری ندارد.
- تعاملات محیطی بر فعالیت‌های کلیدی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- نظام پشتیبانی بر فعالیت‌های کلیدی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- نظام ارزشی حاکم بر نظام مدیریت تأثیر معناداری دارد.
- تعاملات محیطی بر نظام مدیریت تأثیر معناداری دارد.
- نظام ارزشی حاکم بر نظام مدیریت تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- تعاملات محیطی بر نظام پشتیبانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- نظام ارزشی حاکم بر نظام پشتیبانی تأثیر معناداری دارد.
- نظام ارزشی حاکم بر نظام پشتیبانی تأثیر معناداری ندارد.
- نظام مدیریت بر نظام پشتیبانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- نظام ارزشی حاکم بر تعاملات محیطی تأثیر مثبت و معناداری دارد.



شکل ۲: الگوی راهبردی نظام کارگزاری حج و زیارت ج.ا. ایران

همچنین:

- متغیرهای نظام ارزشی حاکم و تعاملات محیطی روی هم رفته توانسته‌اند ۹۱ درصد از تغییرات نظام مدیریت را پیش‌بینی کنند.
- متغیرهای تعاملات محیطی و نظام پشتیبانی روی هم رفته توانستند ۷۴ درصد از تغییرات فعالیت‌های کلیدی را پیش‌بینی کنند.
- متغیر نظام مدیریت روی هم رفته توانسته است ۹۳ درصد از تغییرات نظام پشتیبانی را پیش‌بینی کند.
- نظام ارزشی حاکم و نظام مدیریت سهم معناداری در پیش‌بینی متغیر فعالیت‌های کلیدی ندارند.
- متغیر نظام ارزشی حاکم سهم معناداری در پیش‌بینی متغیر نظام پشتیبانی ندارد.
- متغیر تعاملات محیطی رابطه بین نظام ارزشی حاکم و نظام مدیریت را میانجی‌گری نمی‌کند.

## نتیجه‌گیری و پیشنهاد

### الف- نتیجه‌گیری:

در این مقاله به تبیین وظایف، اختیارات و مسئولیت‌های نظام کارگزاری مبادرت شده است. همچنین ضمن تعریف روابط کارگزاری به عنوان بخش اصلی ساختار مردمی (غیردولتی) در امر اجرای عملیات حج و زیارت، به تعیین تعاملات محیطی نظام کارگزاری، تبیین هویت نظام کارگزاری، شفافیت موضوع حج با زیارت، توجه به کارآمدی و اثربخشی نظام کارگزاری، شناسایی و معرفی ظرفیت‌های پنهان تشکیلات کارگزاری پرداخته شده است. آنچه در این مقاله مورد مطالعه قرار گرفت، تبیین و اولویت بندی ابعاد و مولفه های نظام کارگزاری حج و زیارت ج.ا.ایران بوده است که جهت تحقق این مهم از روش تحقیق کمی با رویکرد کاربردی بهره برده شد. بر این اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها نظام کارگزاری حج و زیارت ج.ا.ایران از ۵ بعد و ۲۹ مؤلفه بدین شرح تشکیل شده است: (۱) نظام مدیریت با ۴ مؤلفه؛ (۲) نظام ارزشی با ۸ مؤلفه؛ (۳) نظام پشتیبانی با ۸ مؤلفه؛ (۴) فعالیت‌های کلیدی با ۴ مؤلفه و (۵) نظام تعاملات محیطی با ۵ مؤلفه.

همچنین با وجود تأثیر متقابل ابعاد مدل بر یکدیگر، «نظام ارزشی کارگزاری حج و زیارت» بر «فعالیت‌های کلیدی» و «نظام پشتیبانی» تأثیر معناداری نداشته است. همچنین «نظام مدیریت» نیز بر «فعالیت‌های کلیدی» تأثیر معناداری نداشته است. علاوه بر این متغیرهای «نظام ارزشی حاکم» و «تعاملات محیطی» در کل توانستند ۹۱ درصد از تغییرات نظام مدیریت را پیش‌بینی کنند. متغیرهای

«تعاملات محیطی» و «نظام پشتیبانی» نیز در کل توانستند ۷۴ درصد از تغییرات «فعالیت‌های کلیدی» را پیش‌بینی کنند. همچنین متغیر «نظام مدیریت» در مجموع توانست ۹۳ درصد از تغییرات «نظام پشتیبانی» را پیش‌بینی کند.

در نهایت می‌توان گفت این مطالعه همانند طرح‌های پژوهشی، رساله‌ها و مقاله‌های مرتبط انجام‌شده از جهاتی مطابقت دارد مثل بررسی آسیب‌شناسی اجرای عملیات حج و زیارت، تعیین فرآیندهای عملیاتی حج و زیارت، تبیین حج تطبیقی برخی کشورهای اسلامی، تدوین تعاملات محیطی حج، تبیین ارزش‌های حاکم بر حج و زیارت، اما اهداف، سؤالات به‌ویژه رویکردهای تحقیق حاضر متفاوت است. به عبارتی همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد موضوع نظام کارگزاری کمتر مورد توجه محققین و سازمان حج و زیارت قرار گرفته بلکه بیشتر موضوع کارگزاران مدنظر بوده است.

مقایسه نتایج پژوهش حاضر با سایر تحقیقات انجام‌شده که در ادامه به دو نمونه از آنها اشاره می‌شود، مؤید نکات ذیل است:

- وجوه اشتراک و افتراق نتایج پژوهش حاضر با پژوهش گودرزی (۱۳۹۱) بدین شرح است: اولین وجه اشتراک دو پژوهش این است که هر دو به فرایندهای برگزاری عملیات حج و زیارت به‌صورت سیستمی پرداخته است و دومین وجه اشتراک نیز این است که هر دو، آسیب‌ها را به‌صورت علمی و دقیق احصاء نموده‌اند. اولین وجه افتراق نیز این است که در پژوهش حاضر برای نظام کارگزاری مدل‌سازی انجام‌شده اما در پژوهش گودرزی (۱۳۹۱) انجام‌نشده است و ثانیاً در تحقیق حاضر وزن، ابعاد و مؤلفه‌های نظام کارگزاری مشخص شده اما در پژوهش یادشده به این امر مبادرت نشده است؛ علاوه بر این، در پژوهش مذکور، ابعاد مؤلفه‌ها و شاخص‌های نظام کارگزاری حج و زیارت احصاء نشده است.

- وجوه اشتراک و افتراق نتایج پژوهش حاضر با پژوهش فقیه (۱۳۸۷) نیز بدین شرح است: اولین وجه اشتراک دو پژوهش این است که در هر دو، تقسیم‌کار کلان در سطح ملی در امر حج انجام شده است. دومین وجه اشتراک نیز این است که در هر دو پژوهش، نظام مدیریت حج در سه سطح راهبردی، پشتیبانی و اجرایی دیده شده است. علاوه بر این، در هر دو پژوهش، به حج-گزاری سایر کشورها به‌صورت تطبیقی پرداخته است.

اولین وجه افتراق نیز این بوده است که در پژوهش یادشده به موضوع زیارت (عمره و عتبات) توجه نشده است و از سوی دیگر، مبانی نظام کارگزاری حج و زیارت لحاظ نشده است. علاوه بر این، آنچه به عنوان افزوده، نوآوری و وجه تمایز تحقیق حاضر به شمار می آید، بهره گیری از جدیدترین و آخرین پژوهش های مرتبط داخلی و خارجی نسبت به تعریف و تبیین نقش نظام کارگزاری، تبیین وظایف کلیدی و پشتیبانی، نظام مدیریت، تعاملات محیطی، نظام ارزشی حاکم، توجه به ظرفیت های پنهان درون نظام کارگزاری و همچنین فرایندهای اجرایی عملیات حج و زیارت در سطوح مختلف (راهبردی، پشتیبانی و عملیاتی) به صورت منسجم و هدفمند است. مضافاً خلاء ناشی از وجود مدیریت عالی و منسجم در امر کارگزاری جهت اجرای عملیات حج و زیارت و پشتیبانی از اهداف آن به وضوح شفاف و آشکار شد. تلفیق دیدگاه سیستمی بارویکرد راهبردی به نظام کارگزاری حج و زیارت جمهوری اسلامی ایران مهمترین اقدام محقق در این تحقیق بوده است.

#### ب- پیشنهادها:

۱. بر اساس نتایج پژوهش، «نظام تعاملات محیطی» ضعیف ترین بعد در الگوی طراحی شده نظام کارگزاری حج و زیارت ج.ا.ایران بوده است که در بین مؤلفه های آن، مؤلفه «تعامل با زائران»، «تعامل با کارگزاری کشورهای میزبان» و همچنین «تعامل با کارگزاران کشورهای اسلامی»، حائز کمترین نمره و رتبه شدند. بر این اساس پیشنهاد می شود که:
  - جهت تقویت تعامل با زائران ایرانی همچنین تعامل با کارگزاری کشورهای میزبان و کارگزاران کشورهای اسلامی ضروری است شناسایی و انتخاب افراد داوطلب مستعد، بویژه کسانی که دارای سابقه موفق کارگزاری حج و زیارتی بوده اند نسبت به سطح بندی، توانمندسازی و ساماندهی در کاروانها با تفویض اختیار به ایشان به منظور بهره مندی از ظرفیت ها و توانمندی های آنان در هر سه مرحله (قبل، حین و بعد) برگزاری حج و زیارت مدنظر نظام کارگزاری قرار گیرد.
  - جهت تقویت تعامل با کارگزاری کشورهای میزبان ضمن مشارکت نماینده کارگزاری هنگام عقد قراردادهای فی مابین دو کشور نماینده ثابت کارگزاری نیز جهت تقویت کمی و کیفی خدمات انتخاب و در طول عملیات در کشور میزبان فعال باشد.

- جهت تقویت تعامل با کارگزاران کشورهای اسلامی (تاثیرگذار و مهم) در امر حج، کارگروه‌های مشترک تخصصی مرتبط با فرایندهای برگزاری حج تشکیل تا به منظوران‌تقال تجارب همایش‌ها و نمایشگاه‌های دوره‌ای برگزار نمایند.
- بر اساس نتایج پژوهش، «فعالیت‌های کلیدی نظام کارگزاری» دومین بعد ضعیف در الگوی طراحی شده نظام کارگزاری حج و زیارت ج.ا.ایران بوده است که در بین مؤلفه‌های آن، مؤلفه «تداوم ارتباط اثربخش» و «توانمندسازی زائر»، حائز کمترین نمره‌ها و رتبه‌ها شدند. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که:
- جهت تقویت تداوم ارتباط اثربخش با زائر، ایجاد و توسعه تشکل‌های صنفی زائران حج و زیارت با بهره‌مندی از شبکه‌های اجتماعی خاص برای حاجی و کریلایی‌های ازمسفر بازگشته جهت مشارکت در فعالیت‌های عام‌المنفعه با رویکرد سیستمی و هدفمند مدنظر نظام کارگزاری قرار گیرد.
- جهت توانمندسازی زائر، اعتماد به توانایی و قابلیت‌های زائر همچون باور داشتن ظرفیت‌های عظیم و متنوع موجود با جلب مشارکت افراد مستعد داطلب و تفویض اختیار به آنان از طریق سازماندهی در کاروان‌ها (قبل، حین و بعد سفرهای زیارتی) توجه شود.
- ۲. «نظام پشتیبانی کارگزاری»، سومین بعد قابل توجه در الگوی طراحی شده نظام کارگزاری حج و زیارت ج.ا.ایران است که در بین مؤلفه‌های آن، مؤلفه «منابع مالی»، «فضا و مکان» و «قوانین و مقررات»، حائز کمترین نمره‌ها و رتبه‌ها شدند. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که:
- جهت تقویت و تأمین منابع مالی، نظام کارگزاری تشکیل بانک یا صندوق زائر مشابه سایر کشورها مدنظر قرار گیرد.
- جهت بهبود آموزش زائران حج و زیارت، علاوه بر تجهیز فضا و اماکن آموزشی موجود، استفاده از ظرفیت‌های مراکز علمی، دانشگاهی، مساجد و مجتمع‌های فرهنگی به‌ویژه امکانات وزارت آموزش و پرورش مثمر ثمر خواهد بود.
- جهت تدوین، تصویب و به‌روزرسانی قوانین و مقررات موردنیاز ضمن بهره‌مندی از تجارب صاحب‌نظران، لازم است سازمان حج و زیارت با حمایت وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، هیئت دولت و رایزنی با نمایندگان مجلس اقدام لازم در این زمینه را بعمل آورد.

۳. «نظام ارزش‌ها»، از جمله ابعاد مناسب در الگوی طراحی شده نظام کارگزاری حج و زیارت ج.ا.ایران بوده است که در بین مؤلفه‌های آن، مؤلفه «تکلیف‌گرایی و پاسخگویی»، حائز کمترین نمره و رتبه بوده است. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که منشور اخلاقی کارگزاران تدوین گردیده و فرهنگ‌سازی جهت ایجاد الگو و تقویت باور عشق خدمت به ضیوف الرحمان و پاسخگویی در کارگزاران نهادینه شود.
۴. «نظام مدیریت» از مناسب‌ترین وضعیت در بین ابعاد الگوی طراحی شده نظام کارگزاری حج و زیارت ج.ا.ایران برخوردار بوده است که در بین مؤلفه‌های آن، مؤلفه «سازماندهی»، به دلیل کسب کمترین نمره و رتبه، به توجه بیشتر نیاز دارد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که تقسیم‌کار کلان و خرد مرتبط با حج و زیارت کشور بر اساس الگوی پیشنهادی نظام توسعه حج فی مابین دستگاه‌ها و نهادهای عمومی و سمن‌ها اجرایی شود.



## فهرست منابع:

- قرآن کریم، ترجمه، مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۸۱).

### - منابع فارسی

- اسدی فرد، رؤیا، (۱۳۸۸)، "استخراج مفاهیم راهبردی حج و زیارت از اندیشه‌های امام خمینی (رحمت‌الله علیه) و مقام معظم رهبری به منظور تعیین الزامات تحقق چشم‌انداز حج ابراهیمی"، دبیرخانه شورای راهبردی بعثه مقام معظم رهبری در سازمان حج.
- اسکندری، مجتبی، (۱۳۸۷)، "طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران کاروان حج ج.ا.ایران"، رساله دکتری دانشگاه تهران، منتشر نشده.
- اسماعیل‌زاده، محمد، (۱۳۹۱)، "نقش حج در تحقق توسعه اقتصادی مطلوب اسلام"، مجموعه مقالات اولین همایش حج و اقتصاد.
- اصفهانی، راغب، (۱۳۹۰)، "مفردات الفاظ قرآن کریم"، ترجمه: حسین خداپرست، ج ۳، قم، دفتر نشر نوید اسلام.
- باقری، محمدرضا، (۱۳۹۴)، "حج‌گذاری در کشورهای اسلامی"، انتشارات مشعر سازمان حج و زیارت.
- برایسون، جان ام (۱۳۸۶)، "برنامه‌ریزی استراتژیک"، ترجمه: عباس منوریان، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، چاپ چهارم، ۴۰۰ ص.
- جوادی آملی، عبدالله (۱۳۸۵)، "فلسفه زیارت"، انتشارات اسراء
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و عادل آذر (۱۳۸۳)، "روش‌شناسی پژوهش کتبی در مدیریت: رویکردی جامع"، تهران: انتشارات صفار.
- رضائیان، علی (۱۳۷۹) "مبانی سازمان و مدیریت"، تهران، انتشارات، سمت
- روحانی‌منش، محسن، (۱۳۷۶)، "بررسی تطبیقی تحولات اداری سازمان حج و زیارت با طرح کایزن و تأثیر آن بر رضایت شغلی"، تهران، دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام)، دانشکده معارف اسلامی و علوم سیاسی.
- سازمان حج و زیارت (۱۳۹۴)، "گزارش آماری"، معاونت حج، اداره کل کارگزاران.
- سلیمانی داوود (۱۳۹۵)، "آسیب‌شناسی نظام کارگزاری حج و زیارت ج.ا.ا"، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۴، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۵
- سیف، بهمن، (۱۳۸۹)، "مطالعه بررسی موضوع حج در پنج کشور هدف و تبیین ویژگی‌ها و تجربیات آن‌ها"، دانشگاه امام حسین (علیه‌السلام).
- طیبی، جمال‌الدین، ملکی، محمدرضا، (۱۳۸۶)، "برنامه‌ریزی استراتژیک"، انتشارات تولید دانش، چاپ هفتم.
- فروزنده دهکردی، لطف‌الله، (۱۳۷۸)، "مروری بر مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک"، مجله دانش مدیریت، دوره ۴۵ تابستان.
- فقیه علی‌آبادی، هادی، (۱۳۸۷)، "طرح توسعه نظام جامع حج"، تهران: سازمان حج و زیارت، منتشر نشده.

- فقیهی، امیر، (۱۳۹۱)، "تبیین مختصات تربیت فردی و اجتماعی حج از نظر اسلام"، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرکزی تهران.
- گودرزی، غلامرضا، (۱۳۹۱)، "طرح تعالی حج"، تهران: سازمان حج و زیارت، منتشر نشده.
- میر خضری، سید عباس (۱۳۹۱)، "خدمت‌گزاری به زائران در فرهنگ اسلامی"، مؤسسه فرهنگی هنری مشعر.
- نادری خورشیدی، علیرضا (۱۳۸۷)، سازمان حج و زیارت
- نوایی، علی‌اکبر، (۱۳۸۲)، "تصویری از کارگزاری در نظام اسلامی و بایدهای اخلاقی آن"، مجله اندیشه، سال نهم، شماره ۳ و ۴، صفحات ۸۸-۱۱۱.
- هی. ز.، جان، (۱۳۸۴)، "مدیریت تحول استراتژیک در تنوری و عمل"، ترجمه: اسدالله کرد نایج و صبا سرمدی، نشر کتاب مهربان، ۳۶۲ ص.
- الوانی، سید مهدی، (۱۳۸۱)، "نظریه خادمیت و عاملیت: آیا مدیران خود را وقف سازمان می‌کنند یا سازمان وقف آنان می‌گردد؟"، فصلنامه مدیریت توسعه، سال ۳. ش. ۵۵: ۶-۱۵.
- الوانی، سید مهدی؛ سید نقوی، میرعلی، (۱۳۸۰)، "نظریه کارگزاری و چالش‌های آن در مدیریت دولتی"، ماهنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۳۱ و ۳۲.

#### - منابع انگلیسی

- Abrahamson, Eric, Park, Choelsoon, (1994), Concealment of Negative Organizational Outcomes: A Agency Theory Prespective, Academy of Management Journal, vol.37.No.5.
- Donaldson, L. & Davis, J. H., (1991). "Stewardship Theory or Agency Theory", Australian Journal of Management, 16.
- Harrison, Paul, Harrell, Adrian, (1992), Impact of Adverse Selection on Managers project Evaluation Decisions, Academy of Management Journal, vol.36, No.3. 980 pp.
- Hill, Charles W. L., Jones, Gareth R. (1992). Strategic Management: An Integrated Approach, Houghton Mifflin Company, Business & Economics
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H., (1976), "Theory of the Firm", Journal of Financial Economics, 30.
- Kotter, J. P. (Ed.). (1980). An Integrative Model of Organizational Dynamics in E.E. Lawler, D.A. Nadler and C. Cammann, Organizational Assessment. New York: Wiley.
- Mc lean Parks. Judi, Conlon. Edward, (1995), Compensation Contracts: Do Agency Theory Assumptions predict Negotiateel Agreements?, Academy of Management Journal, vol.38.No.3.
- Oakland, J. S (1999). Winning performance through business excellence. Credit Control. Vol. 20,No.7.
- Stoner, James A. F., R. Edward, Freeman. (1989). Management, Publisher: Prentice Hall College Div; 6 Sub edition (January 1995), Fourth Edition, 824 pp.
- Wright, Patrick M., McMahan, Gary C. (1992). "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", Journal of Management, Vol. 18, No. 2.