

## تحلیلی سیستمی از مدیریت حج در جمهوری اسلامی ایران

دکتر شمس السادات زاهدی

عضوهیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

مقدمه

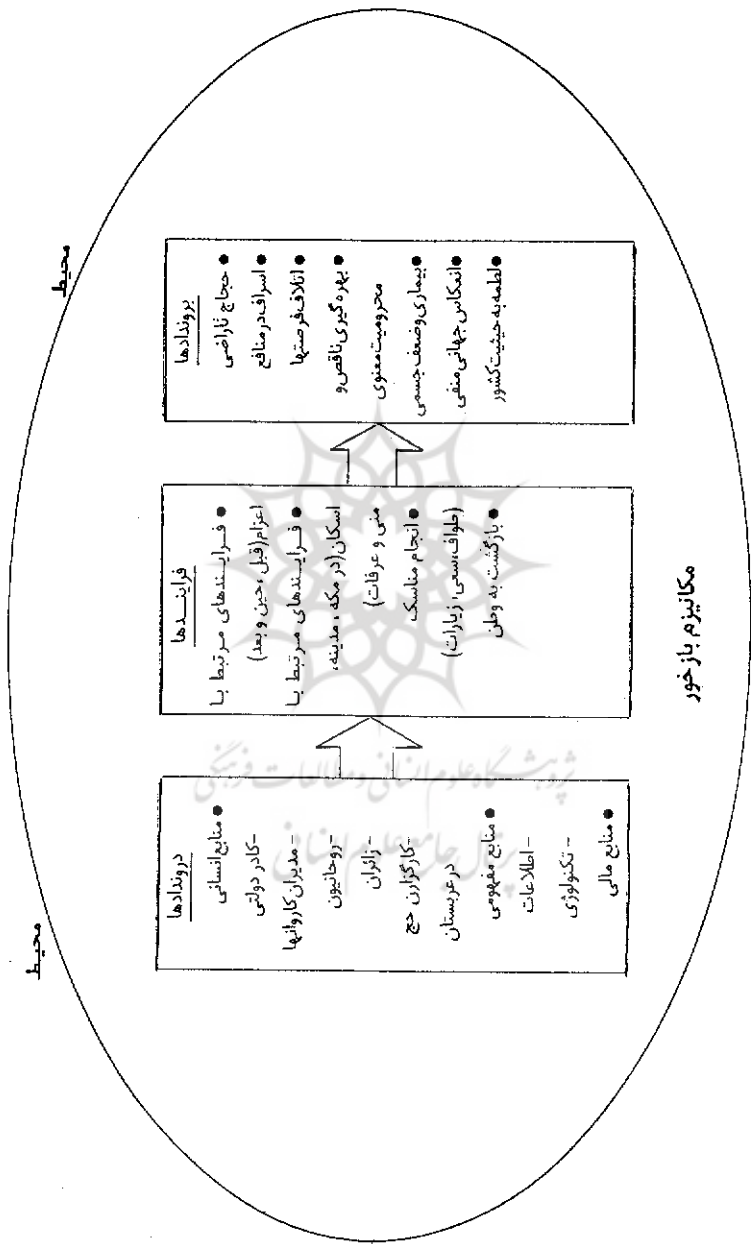
این نوشتار به حج می‌پردازد به شیرینها و تلخیهایش. شیرینیهایش، اشتیاق دیدار است و شرور حضور، شوق خواستن است و فخرِ خواسته شدن، رهایی از منیت است و پیوستن به بینهایت و... سخن کوتاه، هر جا که اوست و هر چه که با او عجین است، شیرین، دلپسند و خوشایند است اما هر کجا که به ما انسانها سپرده می‌شود به علت بدبنداریها و بدکرداریهای برخی از ماتلخی و ناکارآمدی به بار می‌آید. این بخش از نوشتار به تلخیهای حج اختصاص دارد. امید می‌رود که با گفتن و بازگفتنش، احتمال بر طرف شدنش افزایش یابد. نگارنده در عین حال که به تلاشهای صورت گرفته از جانب افراد مخلص و متعهد برای اعتلای کیفیت حج، ارج می‌نهد، بر این باور است اگر زبان به نقد گشوده نشود و محاسن و معایب یک رویداد مطرح نگردد، وضع از آنی که هست بدتر خواهد شد و تلخیهای دیگری بر آنچه که هست افزوده خواهد گردید. لذا برخورد فرض می‌داند که مشکلات و ناکارآمدیهای سفر حج را بازگوید تا شاید به گوشی برسد، بردلی بنشیند، مایه تحرکی بشود و مشکلی از میان برود.<sup>۱</sup>

---

۱- این مقاله حاصل تلفیق تجربیات نویسنده با اطلاعاتی است که گروهی از مدیران کاروانها، روحانیون و زائران خانه خدا طی مصاحبه‌های متعدد در اختیار وی قرار دادند. از همکاری ارزشمند و صمیمانه تک‌تک آنان قدردانی می‌شود.

## نگرشی سیستمی به حج

نظام حج، مجموعه‌ای است از اجزای به هم وابسته که به علت وابستگی حاکم بر اجزاء، کلیت واحدی را احراز می‌کنند و در جهت تحقق هدفهای معینی با یکدیگر در تعاملند. در این نظام دروندادهایی وجود دارند که در فرایند عملیات وارد می‌شوند و به صورت خروجی از سیستم به محیط اصدار می‌گردند. دروندادها یا داده‌های سیستم حج عبارتند از کلیه آنچه که به نحوی وارد سیستم می‌شوند و فعالیت آن را امکانپذیر می‌سازند. بدیهی است که بدون تزریق داده‌ها، ادامه حیات یا فعالیت سیستم، ناممکن خواهد بود. در نظام حج، دروندادها عبارتند از داده‌های فیزیکی و مفهومی. داده‌های فیزیکی شامل مجموعه‌ای از نیروی انسانی با ویژگیهای گوناگون، ساختارهای رسمی و غیررسمی، مواد اولیه، سرمایه، انرژی، و داده‌های مفهومی شامل اطلاعات، دانائیها، تکنولوژی و غیره هستند. در نظام حج، نیروی انسانی، شامل مسئولان و کارکنان دولتی، مدیران و کارکنان کاروانها، روحانیون، زوار و مسئولان امور حج در کشور عربستان سعودی می‌شود. این نیروها با بینش‌ها، نگرشها، دانائیها، توانمندیها و انتظارات مختلف خود، سیستم را به حرکت وامی‌دارند. دروندادها، طبق برنامه سیستم، در فرایند کار قرار می‌گیرند. در واقع، کاری در سیستم انجام می‌شود و در نتیجه آن در داده‌ها تغییراتی پدید می‌آید. به عنوان مثال، در فرایند حج، اذهان زایران با مفاهیم، واژه‌ها و مطالبی آشنا می‌شود و در نگرش آنان تغییراتی پدید می‌آید. دروندادهایی که در فرایند تبدیل قرار گرفته‌اند پس از طی مسیر عملیات، طبق نظم و سازمانی که بر سیستم حاکم است به صورت برونداد از سیستم خارج و به محیط صادر می‌شوند (شکل ۱). زایر حج پس از طی فرایندهای اعزام، اسکان و انجام مناسک حج، به موطن خویش باز می‌گردد و دیده‌ها، شنیده‌ها، آموخته‌ها و تجاریش را به محیط عرضه می‌دارد. این همه، ممکن است در جهت تحقق هدفهای عالی حج باشد و شاید هم نباشد. فرایند بازخور، نمایانگر میزان انطباق این اکتسایات با هدفهای حج است. در حج جمهوری اسلامی ایران، واقعیتها و نتایج با هدفها چندان همخوانی ندارند، یعنی کردارها و عملکردها به طور کامل با گفتارها و نوشتارها منطبق نیستند. علل این تفاضل و ناهمخوانی را می‌توان از زوایای مختلف مورد بررسی قرارداد.



شکل ۱ - الگوی تجسمی سیستم حج موجود

مشکل چیست و نارسایی در کجاست که حج ما آنی نیست که باید باشد و حجاج ما آن طور که شایسته است از اثرات معنوی حج برخوردار نمی‌گردند؟

### مشکلات سفر حج

علت عمده ناهمخوانی بین حج موجود با حج مطلوب این است که کلیه اجزای سیستم با مشکل مواجهند، دروندادها آنی نیستند که باید باشند و فرایندها با اختلال مواجهند. به این ترتیب، بسیار طبیعی است که بروندادها نیز همانی نخواهند بود که باید باشند. در این نوشتار سعی می‌شود به مشکلات عمده موجود اشاره شود تا شاید زمینه‌ای برای تفکر به وجود آید و در ادامه، پیشنهادهای ارائه گردد، تا بلکه مبنایی برای عمل فراهم آید. امید است این پیام که از دل برمی‌آید بردلی بنشیند، و گرهی را بگشاید. مشکلات سفر حج را می‌توان به پنج دسته تقسیم کرد:

۱- مشکلات ایجاد شده از ناحیه دولت ایران.

۲- مشکلات ایجاد شده از ناحیه دولت عربستان.

۳- مشکلات مرتبط با مدیران کاروانها

۴- مشکلات مرتبط با روحانیون.

۵- مشکلات به وجود آمده از ناحیه زایران.

تشخیص مشکل و شناخت حدود آن مرحله آغازین حل مشکل است. به همین منظور درباره هر یک از مشکلات بر شمرده، توضیحاتی ارائه می‌شود.

### ۱- مشکلات ایجاد شده از ناحیه دولت ایران

۱-۱) وجود کاستیها و نارساییهایی در ساختار سازمانی، ترکیب نیروی انسانی، و کیفیت عملکرد سازمانهای مرتبط با امور حج. این نارساییها ناشی از کمبود دانش و تجربه مدیران و کارکنان سازمانها، بوروکراسی متورم، منفی و ناکارآمد و عدم نظارت موثر بر مأموریتها و فعالیتهای سازمانهای مزبور است.<sup>۱</sup>

۱- در گزارش جامع حج سال ۱۳۷۶، پیوست نامه شماره ۵۰۰/۲۶۵۰۰/۷۶/۷. در صفحات ۸۷ و ۸۸ و ۱۹۹ و ۲۰۰ نیز به برخی از نارساییها اشاره شده است.

(۲-۱) عدم تبیین رسالتهای و مأموریت‌های سازمانهای مرتبط با حج به نحوی که نسبت به تکالیف مهم خود به طور کامل توجیه شوند و به سهم خود، در جهت اعتلای اثر بخشی حج بکوشند.

(۳-۱) تطویل مدت حج بیش از زمان واقعی مورد نیاز، این مشکل، خود زمینه ساز بسیاری از مشکلات دیگر است<sup>۱</sup>. برای انجام مناسک حج و زیارت حرمین در مکه و مدینه، حداکثر دو هفته کفایت می‌کند و هر روز که زایران، اضافه بر مدت مزبور در کشور عربستان بمانند، هزینه، وقت، و انرژی بیشتری را صرف می‌کنند و این خود، زمینه ناکارآمدی بیشتری را فراهم می‌آورد. وقت بیشتر در اکثر موارد سبب چرخیدن در بازارها می‌شود. در واقع، طواف در حرم الهی به طواف اسواق تبدیل می‌گردد و ارزش مملکت هدر می‌رود، زایران خسته می‌شوند و مشخص هم نیست اجناس و کالاهایی که می‌خرند واقعاً ارزش خریداری داشته باشند.

(۴-۱) تحمیل ثبت نام زایران به طور مخلوط، بدون رعایت تجانس بین آنان. وقتی گروه زایران از نظر سن، تحصیلات، فرهنگ و... ناهمگن باشند انتظارات متفاوتی از سفر حج دارند که پاسخگویی به این انتظارات از عهده یک مدیر کاروان بر نمی‌آید.

(۵-۱) عدم توجه به بسط امکانات فرودگاهی، نوع هواپیما، فاصله صندلیها، و امکانات رفاهی داخل پرواز و سایر خدمات مرتبط.

(۶-۱) فقدان پویایی و تحرک کافی نسبت به فریضه حج و بی‌توجهی نسبت به ضرورت انطباق آن با تغییرات زمان.

(۷-۱) عدم توجه به ضرورت آموزش و توسعه نیروی انسانی در کلیه رده‌های شغلی مخصوصاً برای مدیران و کارکنان دولتی، مدیران کاروانها و روحانیون.

(۸-۱) فقدان حساسیت نسبت به تامین محل اسکان زایران در نزدیکی حرمین و عدم تامین وسایل حمل و نقل منظم و کارا.

۱- برخی از دلایل طول سفر ناشی از محدودیت‌های اعمال شده از جانب فرودگاه جده است که برای پروازهایی که از ایران صورت می‌گیرد سهمیه قرار می‌دهد (در سال ۱۳۷۹، تعداد ۱۱ پرواز در هر روز) در این مورد لازم است مذاکراتی با دولت عربستان سعودی صورت گیرد تا رفتار منعطف‌تری از خود نشان دهد

۹-۱) اعمال تبعیض بین مدیران کاروانها از نظر تعیین جا و مکان استقرار در کشور عربستان و در اختیار قراردادن برخی از امکانات و تسهیلات ویژه به بعضی از آنان.  
 ۱۰-۱) تاخیر در شروع عملیات و آگاه سازی زایران در مورد قطعیت اعزام آنان به حج.  
 ۱۱-۱) بی توجهی به ضرورت ارزیابی عملکرد افراد و واحدهای مرتبط با امور حج اعم از واحدهای دولتی، مدیران کاروانها و روحانیون.  
 ۱۲-۱) سبک مدیریت اقتدارگرا و دستوری، عدم به کارگیری روشهای مشارکتی در اداره امور حج و به کارگیری لحن آمرانه در دستورالعملها.  
 ۱۳-۱) عدم اهتمام نسبت به ارائه الگوهای مناسب، معرفی نمونه‌های برتر و اعطای جایزه کیفیت به برترین‌ها (در دوره‌های مختلف) و تعمیم تفکر خلاق و رفتار شایسته.

## ۲- مشکلات ایجاد شده از ناحیه دولت عربستان

۱-۲) خُلف وعده در جریان صدور رواید به میزان توافق شده.  
 ۲-۲) عدم اعمال کنترل بر عملکرد مالکان منازل و کارگزاران حج و عدم واکنش مناسب در برابر تخلفات اتباع سعودی به ویژه، در زمینه عدم رعایت مفاد قراردادها به وسیله مدیران هتلها (مانند پرنکردن مخازن آب هتلها حداقل ۴۸ ساعت قبل از عرفة، عدم تامین وسیله نقلیه مناسب، عدم تامین هوای خنک در چادرهای منی و عرفات و تعلل در تعمیر و راه اندازی فوری سیستم تهویه).  
 ۳-۲) سخت گیری در مورد ورود کتب دینی اعم از قرآن، ادعیه و زیارات که زایران علاقه مندند با خود همراه داشته باشند.  
 ۴-۲) برخورد نامناسب در فرودگاه جده و سوء مدیریت و ضعف برنامه ریزی در تحویل اتوبوس برای حمل و نقل زوار.  
 ۵-۲) اختصاص اتوبوسها و سایر وسایل حمل و نقل نامناسب برای زایران (به ویژه از نظر فاصله کم صندلیها و سیستم تهویه ناکارآمد).  
 ۶-۲) در انتظار نگه داشتن غیرموجه زایران در مراکز پلیس و مبادی ورودی شهرهای مکه و مدینه به مدت طولانی که موجب ناراحتی و بی صبری زوار می شود.  
 ۷-۲) عدم رعایت تعهدات در مورد فضای در دسترس هر زایر به صورتی که در

قراردادها قید شده است (۴ متر مربع برای هر نفر در مدینه عملاً به ۲/۵ متر مربع تقلیل می‌یابد در مکه هم که محدودیتها بسیار شدیدترند)<sup>۱</sup>. البته، دولت عربستان و مالکان سعودی ترجیح می‌دهند که هیچ یک از خانه‌هایشان خالی نماند و بر رعایت فضای مورد بحث تاکید دارند ولی مسئولین سازمان حج فضای کمتری را اجاره می‌کنند.

۸-۲ گنجانیدن تعداد زیاد زوار در چادرها بیش از حد ظرفیت متعارف و عدم توجه به تبعات منفی تراکم جمعیت از ابعاد روانی، بهداشتی و عبادی آن. این مسئله در ایام تشریق که به وقوف در عرفات و منی اختصاص دارد مشکلات فراوانی را برای زائران به وجود می‌آورد.

۹-۲ تأخیر و کندی در انجام امور حجاج ایرانی در موسسه مطوفی در مکه و مکتب حجاج ایران در مدینه.

۱۰-۲ بی‌توجهی به خلافاکاریهایی که اتباع سعودی در معاملات صورت می‌دهند (مانند کارگذاری قطعات دست دوم در وسایل و کالاهای، و یا خساراتی که در تصادفات به زائران ایرانی وارد می‌آوردند).

۱۱-۲ عدم صرف هزینه لازم برای آموزش رانندگان اتوبوسهای درون و برون شهری و عدم توجه آنان نسبت به چگونگی رفتار با زوار.

۱۲-۲ استفاده از رانندگان مصری ناآشنا با جاده‌های عربستان.

۱۳-۲ عدم تهیه بروشورهای مناسب (از ابعاد کمی و کیفی) در مورد مشاهد مشرفه و اماکن تاریخی شهرهای مکه و مدینه به زبان فارسی.

۱۴-۲ برخورد های خشونت آمیز با زوار به ویژه در حرم پیامبر و قبرستان بقیع.

۱۵-۲ فقدان برنامه ریزی برای تسریع کار مدیران کاروانها در قربانگاه.

۱۶-۲ بی‌توجهی به گسترش بیماریهای واگیردار و عدم پیش‌بینی تمهیدات لازم برای جلوگیری از اشاعه آنان.

---

۱- بخش قابل توجهی از محدودیت فضا ناگزیر است، اما با توجه به حدود شرعی سرزمین منی و عرفات و به ویژه در عرفات، سازمان حج و زیارت می‌تواند با پرداخت وجوه بیشتر، چادرهای بیشتری اجاره کند و از محدودیتها بکاهد.

### ۳- مشکلات مرتبط با مدیران کاروانها

در مصاحبه‌هایی که با گروهی از زایران خانه خدا به عمل آمد آنان به نکاتی درباره عملکرد برخی از مدیران کاروانها اشاره کردند که خلاصه آن مطالب در این جا نقل می‌شود.

- ۱-۳) عدم تلاش برای ارتقای کیفیت جلسات آموزشی قبل از عزیمت به حج.
- ۲-۳) عدم توجه زوار نسبت به محدودیت امکانات و مقررات کشور میزبان به نحوی که آنها با توجه به واقعیتها، تقاضاهای خود را تعدیل نمایند.
- ۳-۳) وقت شناسی و بی توجهی به اهمیت وقت زایران.
- ۴-۳) عدم توجه به کیفیت غذا و سرویس دهی مناسب و در نظر نگرفتن تناسب تعداد زایران با تعداد وسایل مورد نیاز (به ویژه یخچال، آب سردکن، اتوبوس....).
- ۵-۳) عدم توجه زایران نسبت به ضرورت رعایت نظم و انضباط در یک زندگی جمعی و مرجع دانستن منافع جمعی نسبت به منافع فردی (به خصوص در بهره‌مندی از امکانات محدود بهداشتی، تغذیه، جا و مکان).
- ۶-۳) برخوردهای تند و غیر مؤدبانه با زوار و بی توجهی به لزوم رعایت اصول روابط انسانی به گونه‌ای که با شأن زایران همخوانی داشته باشد.
- ۷-۳) عدم ارائه خدمات با کیفیت قابل قبول به خصوص در مورد بهداشت و بی توجهی به ضرورت تمیز نگه داشتن محل استقرار و لزوم افزایش تعداد دفعات نظافت مکانها، سمپاشی و سایر خدمات بهداشتی.
- ۸-۳) اعمال تبعیض بین زوار.
- ۹-۳) بها دادن بیش از حد به استفاده‌های اقتصادی حاشیه‌ای در طی سفر.
- ۱۰-۳) عدم پیش‌بینی سازوکار مناسب جهت مساعدت به افراد سالمند و ناتوان.
- ۱۱-۳) عدم پیش‌بینی برنامه‌های جذاب و آموزنده برای زایران به خصوص در ایام تشریق که وقت بیشتری در دسترس است.

### ۴- مشکلات مرتبط با روحانیون

در پرس و جوهای که از زایران و مدیران کاروانهای مختلف به عمل آمد گلايه‌هایی



از برخی از روحانیون مطرح کردند که اهم آنان به این شرحند:

- ۴-۱) کم توجهی به فلسفه اصلی حج و مناسک آن و اکتفا به مسائل صوری و ظاهری.
- ۴-۲) عدم احساس مسئولیت در غنابخشی به کیفیت جلسات آموزشی قبل از عزیمت به کشور عربستان.
- ۴-۳) عدم صرف وقت کافی برای توجیه اعمال و فلسفه آنان به نحوی که با سطح دریافت و ادراک زائران مطابقت داشته باشد.
- ۴-۵) ظفره روی از انجام وظایف محوله و اکتفا کردن به انجام بخش محدودی از آن وظایف.
- ۴-۶) نداشتن شرایط لازم برای احراز پذیرش بین زائران از ابعاد شخصیتی، رفتاری و عملکردی.
- ۴-۷) سوء برداشت از موقعیت خویش به نحوی که در بهره‌گیری از خدمات و امکانات موجود خود را برتر از دیگران قلمداد کرده و برای خود حقوقی فراتر از سایرین قائل می‌شوند.
- ۴-۸) عدم هماهنگی و همراهی با مدیران کاروانها و اعمال دخالت‌هایی فراتر از قلمرو اختیارات خود.
- ۴-۹) بی‌توجهی به این امر که عملکرد روحانیون مورد توجه و ارزیابی دقیق‌ترین قرار می‌گیرد و از این نظر می‌تواند الگوی رفتاری مناسب یا غیر مناسبی را مد نظر دیگران قرار دهد.
- ۴-۱۰) عدم توجه به تغییراتی که در ترکیب سنی و تحصیلی و تجربی زائران به وجود آمده و برخوردهای آگاهانه، عالمانه و مدبرانه‌ای را می‌طلبد.
- ۴-۱۱) عدم احساس مسئولیت در حیازت فرصتها به ویژه در ایام تشریق برای توجیه فلسفه اعمال و مناسک حج.
- ۴-۱۲) تحمیل نظر و عقیده در باب انجام اعمال و عدم پذیرش مسئولیت تبعات سوء اقدامات خویش.
- ۴-۱۳) عدم احساس مسئولیت در قبال سالمندان و ناتوانان.

۱۴-۴) استفاده از الگوهای مذهبی به گونه‌ای نادرست، در هر زمان و هر مکان، بدون توجه به ویژگیهای موقعیت و بدون در نظر داشتن ضروت انطباق محتوای سخن با مقتضیات زمان و مکان.

### - مشکلات به وجود آمده از ناحیه زایران

- ۱-۵) عدم شرکت فعال و مستمر در جلسات آموزشی و جدی نگرفتن آنها.
- ۲-۵) عدم آشنائی با اصول زندگی جمعی و اصرار بر مرجح دانستن نفع شخصی بر منافع جمعی.
- ۳-۵) عدم آشنایی با سرزمین عربستان، ویژگیها و مقررات آن کشور.
- ۴-۵) وقت شناسی و بی توجهی به اهمیت وقت دیگران .
- ۵-۵) ناآگاهی از فلسفه اصلی حج و کم توجهی به ابعاد معنوی آن.
- ۶-۵) عدم رعایت حقوق همسفران در بهره گیری از امکانات محدود.
- ۷-۵) تکروی در حرکت‌های جمعی و عدم رعایت نظم و انضباط در پیوستن به کاروان در هنگام حرکت از محلی به محل دیگر.
- ۸-۵) توقع بیش از حد از مدیران کاروانها، روحیه طلبکاری و افزون طلبی در موارد مختلف (مانند اغذیه، میوه جات و لوازم بهداشتی....).
- ۹-۵) ناآگاهی از محدوده اختیارات نمایندگان دولت ایران و مقدرات مدیران کاروانها در کشور عربستان سعودی.
- ۱۰-۵) بی توجهی به توصیه‌های مدیران کاروانها و روحانیون.
- ۱۱-۵) بی توجهی به حقوق دیگران و انجام اعمال نامناسب در محل اسکان (مانند سیگار کشیدن، استفاده از مواد مخدر، بلند صحبت کردن و...).
- ۱۲-۵) گذراندن ساعتها در بازارها و مراکز خرید و صرف بیهوده وقت، پول و انرژی.
- ۱۳-۵) خریداری بارهای حجیم و سنگین و انتظار حمل و نقل آنها تا انتهای سفر به وسیله مدیر کاروان و سایر عوامل خدماتی.
- ۱۴-۵) بی توجهی به مقررات خطوط هوایی در مورد اضافه بار.

## پیشنهادات

تدبیر الهی بر حج قرار گرفته است، امری مستمر که همه ساله تکرار می شود و بنابراین باید قانونمند و منظم گردد. بایستی از بین افرادی که داعیه الهی دارند و به این داعیه پایبندند، متفکرترین، هوشمندترین، مبتکرترین، مدیرترین و مدبرترین ها انتخاب شوند و برای اعتلای کیفیت حج، چاره اندیشی کنند و راهبردهای اساسی و زیربنایی آن را تعیین نمایند. شاید لازم باشد روند تشرف مسلمانهای سایر کشورهای اسلامی مورد بررسی قرار گیرد و از ویژگیهای مثبت و کارآمد آنها که با مقتضیات کشور ما سازگاری دارد الگو گرفته شود. ضرورت بازنگری نظام حج و دروندادها، فرایندها و پروندادهای آن و تلاش برای پر کردن فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب، به شدت احساس می شود و لازم است که بدون فوت وقت در مورد آن اقدام گردد. این مهم، اراده ای در سطح کلان می طلبد تا به این امر بادوام فرهنگی سرو سامانی بدهد.

در این بخش از نوشتار پیشنهاداتی ارائه می گردد. به این امید که با کاربست آنان فاصله بین آنی که هست با آنچه که باید باشد کاسته شود و کلیه فعالان و بازیگران در سیستم از برکات حج در حد اعلا بهره مند گردند. پیشنهادات در پنج قسمت تنظیم شده اند که به ترتیب ارائه می شوند.

### ۱- در مورد دولت ایران

۱-۱) نگاهی دوباره به فلسفه حج و اهداف اساسی آن، تبیین رسالت دولت جمهوری اسلامی در این زمینه و انجام یک برنامه ریزی جامع و راهبردی برای حج.

۲-۱) ارائه تعریف مجددی برای مستطیع بودن از ابعاد فکری، جسمی و مالی با در نظر داشتن آیات قرآن و احادیث مرتبط و تعیین حدود و ثغور وظایف حکومت اسلامی در ایجاد تسهیلات لازم جهت تحقق حج مستطیعان واقعی.

۳-۱) جلوگیری از سفرهای مکرر در حج تمتع که از یک سو باعث محروم شدن علاقه مندانی خواهد شد که سالها در انتظار سفر بوده اند و از سوی دیگر سبب مصرف شدن ارز مملکت می گردد.

۴-۱) اختصاص بودجه بیشتر برای اجاره منازل و هتلها و به ویژه اجاره چادر در

سرزمین‌های منی و عرفات به گونه‌ای که با تعداد زایران، متناسب باشد و تراکم بیش از حد جمعیت را تا حدودی تعدیل نماید.

۵-۱) بازنگری در فلسفه وجودی سازمان حج و زیارت و ضرورت ادامه فعالیت آن. پس از انقلاب ضرورت ایجاد کرد که سازمان حج و زیارت به وجود آید و نظم و ترتیبی به وضع حج و حجاج بدهد. شایسته است این ضرورت مورد بازنگری قرار گیرد و بررسی شود که اولاً سازمان مزبور تا چه حد در جهت تحقق هدفهای معینه گام برداشته است و در واقع، عملکرد آن مورد ارزیابی دقیق قرار گیرد، ثانیاً، آیا وجود این سازمان، تنها راه نظم بخشی به امور حج است یا بدیل‌های دیگری نیز می‌توان یافت که کارآتر و اثربخش‌تر باشند (منظور از کارایی، انجام امور با هزینه کمتر و غرض از اثربخشی، تحقق هدفهای موضوعه است). در حال حاضر در سازمان حج و زیارت بدنه‌ای حجیم و بوروکراتیک به وجود آمده که بودجه زیادی را صرف حقوق کارکنان، هزینه‌های ساختمان، نگهداری، مسافرتها و غیره می‌نماید. احتمال وجود رانت خواری و همچنین هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم فساد اداری که گریبانگیر بعضی از دستگاههای دولتی است را نیز نباید از نظر دور داشت. با توجه به نتایج بررسیها و تفحصها می‌توان نسبت به ابقا یا عدم ابقای سازمان حج و زیارت تصمیم‌گیری کرد.

۶-۱) بررسی علمی و عملی درباره امکان خصوصی سازی حج به کمک متخصصان دانشگاهی و صاحبان تجربه، و تدوین برنامه جامع و راهبردی حج که به طور تدریجی و سنجیده از حجم فعالیت‌های تصدی دولت بکاهد و امر حج را با رعایت موازین معینه و با کیفیت برتر اداره کند. در این زمینه می‌توان از تجربیات سایر کشورها نیز بهره گرفت (برای نمونه در کشور ترکیه، هر دو بخش دولتی و خصوصی در زمینه حج دخالت دارند و البته بخش خصوصی در مقابل خدماتی که ارائه می‌دهد برخورداریهایی دارد که به وسیله مردم تأمین می‌شود<sup>۱</sup>).

۷-۱) طول مدت حج به ۱۵ یا ۱۶ روز کاهش داده شود. چنانچه مشکل ترابری در این زمینه وجود داشته باشد می‌توان با مذاکرات و عقد قراردادهای ویژه از امکانات

۱- حج‌گزاری در کشور ترکیه، دفتر پژوهشهای کاربردی سازمان حج و زیارت، "فصلنامه میقات حج"، شماره ۳۵، بهار ۱۳۷۸، ص ۲۰۹.

خطوط هوایی متنوعی بهره‌گرفت و در کوتاهترین فرصت حجاج را به مقصد رساند.<sup>۱</sup>  
۸-۱) لازم است که بین زایران در کاروانها تجانس نسبی برقرار باشد. مدیریت افراد همگن ساده‌تر از افراد ناهمگن است. برای زایرانی که از سطح سواد و تحصیلات بالاتری نسبت به بقیه برخوردارند، باید ترتیبی داده شود که از مدیران کاروان با تحصیلات بالاتر و روحانیون آگاهتر و بصیرتر استفاده شود.

۹-۱) توصیه می‌شود انتخاب مدیران کاروانها بر مبنای آزمون و توجه به عملکرد آنان در دوره‌های پیش صورت گیرد. احراز مسئولیت مدیریت کاروان در آینده باید منوط به عملکرد مثبت مدیران در گذشته بوده و رضایت زایران، یکی از عوامل تعیین‌کننده در گزینش مدیران کاروانها باشد.

۱۰-۱) باید برای هر یک از فعالان و بازیگران در سیستم، الگوها و معیارهایی در نظر گرفته شود تا به عنوان معیاری برای سنجیدن عملکردها از آن الگوها و معیارها استفاده شود. برای افرادی که کلیه معیارها را رعایت می‌کنند باید امتیازات ویژه در نظر گرفته شود (به عنوان مثال، مکان استقرار مدیر کاروانی که کلیه معیارها را رعایت کرده است نزدیک حرمین تعیین شود).

۱۱-۱) در کشور ما برخی از کالاها و خدمات حالت انحصاری دارند و سازمانهایی که مسئولیت ارائه آن کالاها و خدمات انحصاری را بر عهده دارند چندان تعهدی در مورد ارائه خدمات با کیفیت برتر، توجه به رضایت مشتری، شنیدن صدای مشتری، خلاقیت و نوآوری و... احساس نمی‌کنند. برای مثال در برخی از موارد، مشتریان فراوانی همواره در صف انتظارند و کالا و خدمت مورد نظر را، چون حالت انحصاری یا شبه انحصاری دارد، با هر کیفیت نازلی، خریدارند. حج نیز به همین ترتیب است. چون مردم مشتاق زیارت خانه خدا هستند هر بلایی هم که سرشان بیاید باز دم بر نمی‌آورند و به هر شرایطی تن در می‌دهند. در شأن جمهوری اسلامی نیست که به اعتبار تقاضای زیاد

---

۱- در ایران فقط پنج فرودگاه با تسهیلات مورد نیاز جهت پرواز جموجت وجود دارد. برای رفع این محدودیت باید برنامه‌ریزی شود و دولت نسبت به بسط امکانات فرودگاهی اقدام کند. تا آن زمان نیز وزارت خارجه با هوشیاری و انجام مذاکرات سیاسی می‌تواند دولت عربستان را نسبت به همکاری بیشتر با دولت ایران ترغیب نماید.

مردم از کیفیت عرضه غفلت نماید، و شایسته نیست که صدای مشتری در این میان مغفول بماند.

۱-۱۲) در حال حاضر سطح تحصیلی اکثر نیروهایی که به اداره امور حج می پردازند پایین تر از دیپلم است و بدیهی است که در چنین وضعیتی احتمال به کارگیری نظامهای نوین مدیریتی (مانند مدیریت کیفیت فراگیر، بهبود مستمر و...)، و استفاده از روشهای علمی و پیشرفته و شیوه‌های رفتاری سنجیده و حساب شده، بسیار پایین خواهد بود. در این زمینه لازم است حیطه‌های مدیریتی و کارشناسی، مشخص شوند و شرایط احراز آنها به گونه‌های تعیین شود که افرادی شایسته و ذیصلاح از نظر سطح تحصیلات و تجربه، مقدرات حدود یکصد هزار حاجی را رقم بزنند. این امر مهم در مورد مدیران کاروانها نیز باید صورت پذیرد.

۱-۱۳) طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه نیروی انسانی و توانمندسازی برای کلیه رده‌های مدیریت و تعمیم نگرش خودکنترلی در بین مدیران به نحوی که نیاز چندانی به کنترل‌های بیرونی وجود نداشته باشد.

۱-۱۴) آموزش عمومی مردم در زمینه حج از طریق رسانه‌های گروهی، چاپ بروشور، مقاله و گزارش در مورد رویدادهای سالهای پیش، و درج تجربیات مدیران قدیمی در جراید به منظور آگاه‌سازی جامعه به طور عام و زائران به طور خاص.

۱-۱۵) رعایت عدالت بین کاروانها و زائران در مورد توزیع امکانات، تخصیص جا و مکان و غیره و عدم اعمال تبعیض در این زمینه.

۱-۱۶) مذاکره با دولت عربستان و عقد قراردادهای رسمی، معتبر و قابل استناد با ضمانت اجرایی بالا در زمینه امور حجج ایرانی، و رسیدگی به تخلفات اتباع سعودی.

۱-۱۷) انتخاب روحانیون کاروانها دقت ویژه‌ای می طلبد زیرا وظیفه این افراد، پرداختن به امر تبلیغ دین به گونه‌ای عاری از خرافه و مطالب دور از واقع است. دنیا و آخرت افراد با شناخت صحیح دین و ادراک درست از آن (بدون پیرایه‌های اضافی و عاری از حقیقت)، پیوند دارد. در چنین حالتی است که ادراک مکتسبه زمینه‌ساز معرفت‌ارزشمند مبتنی بر واقعیت شده و مبنای عمل آگاهانه قرار می‌گیرد.

۱-۱۸) انتخاب روحانیون نیز مانند انتخاب مدیران کاروانها باید همه ساله بر مبنای

نتایج ارزیابی عملکرد سالهای پیش آنان باشد. انتخابها نباید صرفاً به خاطر لباس روحانیت و وجود روابط باشد بلکه مبنای انتخاب، بایستی شایستگی و لیاقت و رعایت ضوابط مشخص و دقیق بوده و هیچ تبعیضی در این زمینه صورت نپذیرد. لازم است در این مورد سازوکاری تهیه شود تا عملکرد روحانیون به محک گذارده شود و اعزام آنان به حج، امر تضمین شده‌ای نباشد. شایسته است دولت تمهیداتی اتخاذ کند تا از طریق کنترل‌های پیش‌نگر و حین عمل، سره از ناسره تشخیص داده شود، آنان که از تناسب و اهلیت کمتری برخوردارند حذف شوند و فقط شایستگان و افراد باصلاحیت، به حج اعزام گردند.

## ۲- در مورد دولت عربستان

۱-۲) بازنگری در شیوه مدیریت حج و ارج‌گذاری به زایران خانه خدا که انتخاب دیگری در این زمینه ندارند و برای انجام فریضه حج، باید به کشور عربستان سفر کنند. در این جا نیز بحث وضعیت انحصاری و بی‌توجهی به نظر و خواست مشتری قابل طرح است. وقتی حق انتخاب و بدیل دیگری برای مشتری وجود ندارد او ناچار است خدمت ارائه شده را با هر کیفیتی بپذیرد و این چیزی نیست مگر ظلم و تعدی به حق او. شایسته است حکام سعودی ارزش این موقعیت بی‌مانند را که هم از بُعد معنوی و هم از نظر مادی برای آنان ایجاد شده به درستی درک کنند و با بهره‌گیری از روشهای نوین مدیریتی تمهیداتی اتخاذ کنند که حج به خوبی مدیریت شود و بالاترین اثربخشی را هم برای آنان و هم برای زایران جهان داشته باشد.

۲-۲) اعمال کنترل بر عملکرد مسئولان و دست‌اندرکاران امور حج و همچنین سایر اتباع سعودی و برخورد قاطع با تخلفات آنان در هر سطح و در هر رده (به خصوص تخلفات مالکان و مدیران هتلها).

۳-۲) آموزش تمامی نیروی انسانی، اعم از مدیران، کارشناسان، نیروی انتظامی، مالکان هتلها، رانندگان و... در زمینه‌های مورد نیاز به خصوص، در ابعاد رفتاری به گونه‌ای که علاوه بر انجام وظایف محوله، با حجاج بیت‌الله‌الحرام برخورد شایسته و انسانی داشته باشند. در این زمینه استفاده موثر از رسانه‌های جمعی و تکرار اهمیت حجاج

برای کشور عربستان از ابعاد معنوی و مادی، و لزوم به حداقل رساندن نارضایتی زایران خانه خدا، توصیه می شود.

۴-۲) در نظر گرفتن سهم منصفانه‌ای از درآمدهایی که حجاج ایرانی عاید کشور عربستان می نمایند (از جمله هزینه روادید، عوارض ورود به فرودگاه جده، هزینه حمل و نقل بین شهرها، هزینه مسکن، ارزهای ورودی برای خرید...)، برای راحتی و آسایش حجاج تا آنان بتوانند با آرامش بیشتری به انجام فریضه حج بپردازند. برخی از این موارد عبارتند از: اختصاص جا و مکان بیشتر برای استقرار و اسکان حجاج، در نظر گرفتن اتوبوسهای جدیدتر و راحت‌تر، افزایش تسهیلات بهداشتی و متناسب کردن امکانات با تعداد زایران.

۵-۲) تساهل در مورد ورود کتب دینی.

۶-۲) افزایش کادر پلیس در مبادی ورودی شهرهای مکه و مدینه در ایام حج به منظور جلوگیری از تأخیر و کندی کار.

۷-۲) الزام به رعایت تعهدات در قبال زایران و عدم پذیرش زایر فراتراز ظرفیت و توان پاسخگویی به نیازهای آنان.

۸-۲) استفاده از رانندگان بومی و آشنا به جاده‌های عربستان.

۹-۲) تهیه بروشورهای مفید در مورد مشاهد و اماکن تاریخی به زبان فارسی.

۱۰-۲) عدم اعمال تبعیض بین زایران سنی و شیعه در برخورداری از فرصتهای عبادی و زیارتی.

### ۳- در مورد مدیران کاروانها

۱-۳) داشتن باور قلبی و اعتقاد عمیق به اهمیت و وظیفه‌ای که انجام می دهند و اولویت قائل شدن برای بُعد عبادی آن.

۲-۳) ارتقای سطح آگاهی و دانش خود، در قلمرو مدیریت و شیوه‌های رفتاری کارا و مؤثر.

۱ - کشور ایران و زایران ایرانی بیشترین پول را در مقایسه با سایر زایران در کشور عربستان هزینه می کنند و از این طریق درآمد قابل توجهی عاید عربستان می سازند. شایسته است بخشی از این درآمد صرف کاستن از مضایقه های سفر برای ایرانیان بشود.



۳-۳) اقدام به آموزش زائران قبل از اعزام در جلساتی که جذابیت کافی برای زائران داشته باشند و وقت گرانبهای آنان را صرف تکرار مکرات نکنند.

۴-۳) زائران را از محدودیت امکانات آگاه کنند و با تاکید بر کنترل دورنی از آنها بخواهند در طول سفر حق یکدیگر را در بهره‌مندی از امکانات محترم بشمارند.

۵-۳) بین زائران تبعیض قائل نشوند.

۶-۳) با زائران برخورد محترمانه و مؤدبانه داشته باشند و متقابلاً نیز رفتار معقول و محترمانه از آنان بطلبند.

۷-۳) به نظافت محیط و به خصوص به فضا و کادر آشپزخانه توجه ویژه مبذول نمایند. در این مورد مراقبت شدیدی باید اعمال شود<sup>۱</sup>.

۸-۳) از کمیت غذا و زواید آن بکاهند و کیفیت آن را افزایش دهند.

۹-۳) در هر یک از واحدها ماشینهای لباسشویی قرار دهند تا وقت زائران صرف شست و شوی لباس نشود.

۱۰-۳) با افراد سالمند و بیمار به مهربانی رفتار کنند و خدمات ویژه‌ای را برای آنان ارائه نمایند.

۱۱-۳) طوری عمل نکنند که امور عبادی تحت الشعاع فعالیتهای اقتصادی و مالی قرار گیرد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

#### ۴- در مورد روحانیون

۱-۴) به ارتقای سطح علمی و دانش و بینش خود و کسب اطلاعات اساسی و زیربنایی درباره فلسفه اصلی حج و مناسک آن بپردازند به نحوی که از مسایل ظاهری فراتر رفته و عمق و روح اعمال را دریابند.

۲-۴) کیفیت جلسات آموزشی را اعتلا بخشند و مهارت انتقال مطالب به مخاطبان را در خود افزایش دهند و بکوشند تا دریچه جدیدی از معرفت دینی و حقیقت حج را

۱- یکی از حجاج نقل می‌کند که به علت گرفتگی لوله فاضلاب آشپزخانه ساختمانی که او در آن اقامت داشته است آب تا نزدیک زانوی آشپز و دستیارش جمع شده بود و در همین وضع آنها به پخت و پز می‌پرداختند. البته شاید این سخن تا حدودی اغراق‌آمیز باشد ولی بخشی از واقعیت را انعکاس می‌دهد.

در مقابل اذهان آنان بگشایند.

۳-۴) شایسته است که روحانیون سخنان خود را به گونه‌ای تنظیم کنند که عقلایی و باور کردنی باشد و از تکرار مکرراتی که از بار دینی و علمی کافی جهت افزایش معرفت و آگاهی زایران، تهی است بپرهیزند و از احادیث و روایات، زمانی استفاده کنند که مصداق داشته باشد و به هر بهانه‌ای از شأن والای امام حسین (ع)، استفاده سطحی و نابه‌جا ننمایند.

۴-۴) با تدابیر مناسب و تمهیدات جذاب، زایران مخصوصاً جوانان را به معنویات بخوانند. از مکانیزم تشویق و ترغیب استفاده کنند و آنان را آموزش دهند. اگر صاحب سخن، حرف با ارزشی داشته باشد، مستمع با اشتیاق در محضرش می‌نشیند و از سخنش بهره می‌گیرد.

۵-۴) با توجه به این که متوسط سن زایران بیت‌الله‌الحرام پایین آمده و سطح سواد و بینش آنان بالا رفته است، لازم است که روحانیون با نگاه جدیدی به حج و به وظیفه خود در این زمینه بنگرند. سخنان کلیشه‌ای و کم محتوا برای مخاطبان جدید حج جذابیتی ندارد. روحانیون در درجه اول باید نسبت به تجهیز خویش به آگاهها و داناییهای دینی مطابق زمان اقدام کنند و در درجه دوم نسبت به نحوه رفتار و کردار خود بازنگری کرده و به این باور برسند که نمی‌توان نقش یک عالم روحانی را ایفا کرد اما برای علائق دنیوی اولویت قایل شد.

۶-۴) روحانیون نباید خود را نسبت به دیگران ممتاز بشمارند. شایسته است آنها نیز مانند دیگران در کارها مشارکت نمایند، با مدیر کاروان هماهنگ عمل کنند و نشان دهند که برای منافع جمع، بیش از منافع خود ارزش قائلند.

۷-۴) مردم به رفتار روحانیون بیش از گفتار آنان توجه دارند. روحانیون باید مردم را با رفتار خوب خود جلب نمایند و واعظ غیر متعظ نباشند زیرا، افراد آنچه را که می‌بینند تکرار می‌کنند نه آنچه را که می‌شنوند. اتخاذ الگوی رفتاری مناسبی که بر ایمان واقعی، عقل، خرد، منطق و مبانی اخلاقی استوار باشد، کارساز واقع خواهد شد.

۸-۴) روحانیون باید از فرصت مناسبی که فراهم است به درستی استفاده کنند و

معرفت و آگاهی زایران را با بهره‌گیری از فقه پویا، در مورد مسائل دینی و اخلاقی افزایش دهند. اخلاق خوب، رفتار شایسته و حفظ شخصیت و منش در سطحی والا در این فرایند موثر واقع می‌شود.

۴-۹) روحانیون باید خود را مسئول و پاسخگو احساس کنند. پرسشهای زایران را با علاقه‌مندی پاسخ دهند و مراقب باشند تا اعضای گروه و وظایف عبادی خویش را به درستی انجام دهند.

## ۵- در مورد زایران

۵-۱) قبل از اعزام به حج در مورد این فریضه دینی مطالعه کنند و با فلسفه، اصول، مناسک و سایر مسایل مرتبط با آن به خوبی آشنا شوند. انجام مطالعات تکمیلی درباره حج، وضعیت کشور عربستان و مقررات خاص آن کشور در این زمینه، بسیار مفید واقع خواهد شد.

۵-۲) در جلسات آموزشی که به وسیله مدیران کاروانها و با کمک روحانیون برگزار می‌گردد به طور فعال مشارکت کرده و مسائل خود را مطرح کنند.

۵-۳) خود - نظم و خود - کنترل باشند و وضعیتی به وجود نیاورند که لازم باشد به طور مرتب به آنان تذکر داده شود. پاکیزگی، وقت شناسی، آداب دانی، و تربیت، از نشانگان با فرهنگی است. زایران باید به این صفات متّصف باشند.

۵-۴) زندگی جمعی، هنجارها و بایدها و نبایدهایی دارد که زایران باید به آنها پایبند باشند. منافع جمع را بر نفع شخصی ترجیح دهند و روحیه همکاری و کار جمعی را در خود تقویت کنند. به قول دکتر شریعتی حج یعنی خود را به جمع سپردن و از خود رها شدن. این آموزه‌ها باید درونی شوند و در سفر حج تعین پذیرند.

۵-۵) امکانات بهداشتی و فضاهاى شست‌وشو در مکه و مدینه (به خصوص در مکه)، با تعداد زایران متناسب نیست. زایران باید خود را با محدودیت امکانات تطبیق دهند. برخی از خانمها و آقایان مدت طولانی حمامها را اشغال کرده و به شست‌وشوی لباسها می‌پردازند. زایران باید توجه داشته باشند که برای انجام یک فریضه دینی به حج می‌روند و لازم است که به حرام و حلال بودن هر آنچه که

مصرف می‌کنند از جمله: غذا، آب، امکانات شست‌وشو، وقت و اعصاب دیگران و... توجه داشته باشند. سخن گفتن از حرام و حلال، کافی نیست باید به این گفته‌ها عمل شود.

۶-۵) رعایت نظافت از مهمترین اصول زندگی جمعی است. نظافتِ خودِ فرد و نظافت محل اقامت نمایانگر نحوه تربیت و سطح فرهنگی زایران است. این مهم نباید از نظر دور بماند.

۷-۵) تک‌روی در حرکت‌های جمعی باعث برهم خوردن نظم و انضباط می‌شود. شایسته است زایران از این قبیل حرکات اجتناب نمایند.

۸-۵) از مدیران کاروانها و روحانیون نباید بیش از مقدمات و توان آنان توقع داشت. امکانات محدود باید بین کلیه زایران کاروان به تساوی تقسیم شود. افزون‌طلبی و زیاده‌خواهی شایسته زایران خدا نیست.

۹-۵) زایران ایرانی باید نشان دهند که از شأن و الایی برخوردارند و رفتاری نکنند که انعکاس نامطلوبی در بین زایران سایر کشورهای جهان داشته باشد. توجه به مقررات کشور میزبان، احترام به هنجارها، شعائر و مقدسات و اجتناب از منهیات و منکرات آنان از ضروریات است.

۱۰-۵) زایران خانه خدا قاعدتاً بایستی به نوعی وارستگی فکری رسیده باشند و فراتر از نیاز، به مادیات و مادیگری نپردازند. شایسته است وقت خود را بیش از حد به طواف بازارها اختصاص ندهند و از فرصتی که در اختیار دارند بیشترین استفاده معنوی را عاید خود سازند.

### نتیجه گیری:

نگرش سیستمی به حج به ما این امکان را می دهد که شناخت کاملتری از این فریضه دینی به دست آوریم و شناخت مزبور را مبنای عمل آگاهانه قرار دهیم. در این نگرش، هم کلیت پدیده حج و هم ارتباطات کنشی و واکنشی اجزای متشکله آن مد نظر قرار می گیرند. اجزای یک سیستم باید با یکدیگر متناسب باشند و بین آنها تناسب و اِکمال متقابل برقرار باشد، در غیر این صورت در کار سیستم اختلال پدید می آید. مصادیق فراوانی از بی تناسبی بین اجزای تشکیل دهنده نظام حج وجود دارد که در این نوشتار به برخی از آنان اشاره شد. چنانچه اجزای سیستم حج به گونه ای هماهنگ و هم جهت عمل کنند موجب هم افزایی شده و اثربخشی سیستم را افزایش می دهند، اما اگر در خلاف جهت یکدیگر عمل کرده و به سمت و سوی هدف اصلی پیش نروند، تلاشهای یکدیگر را خنثی کرده و باعث کاهش و عدم تضایف در سیستم حج می شوند. بر کلیه فعالان و بازیگران سیستم حج فرض است که اهداف عالی حج را از نظر دور ندارند و فعالیتها و اقدامات خود را به سوی هدفهای مزبور جهت دهند تا هم خود و هم جامعه متبوع را از هم افزایی حاصله بهره مند سازند.

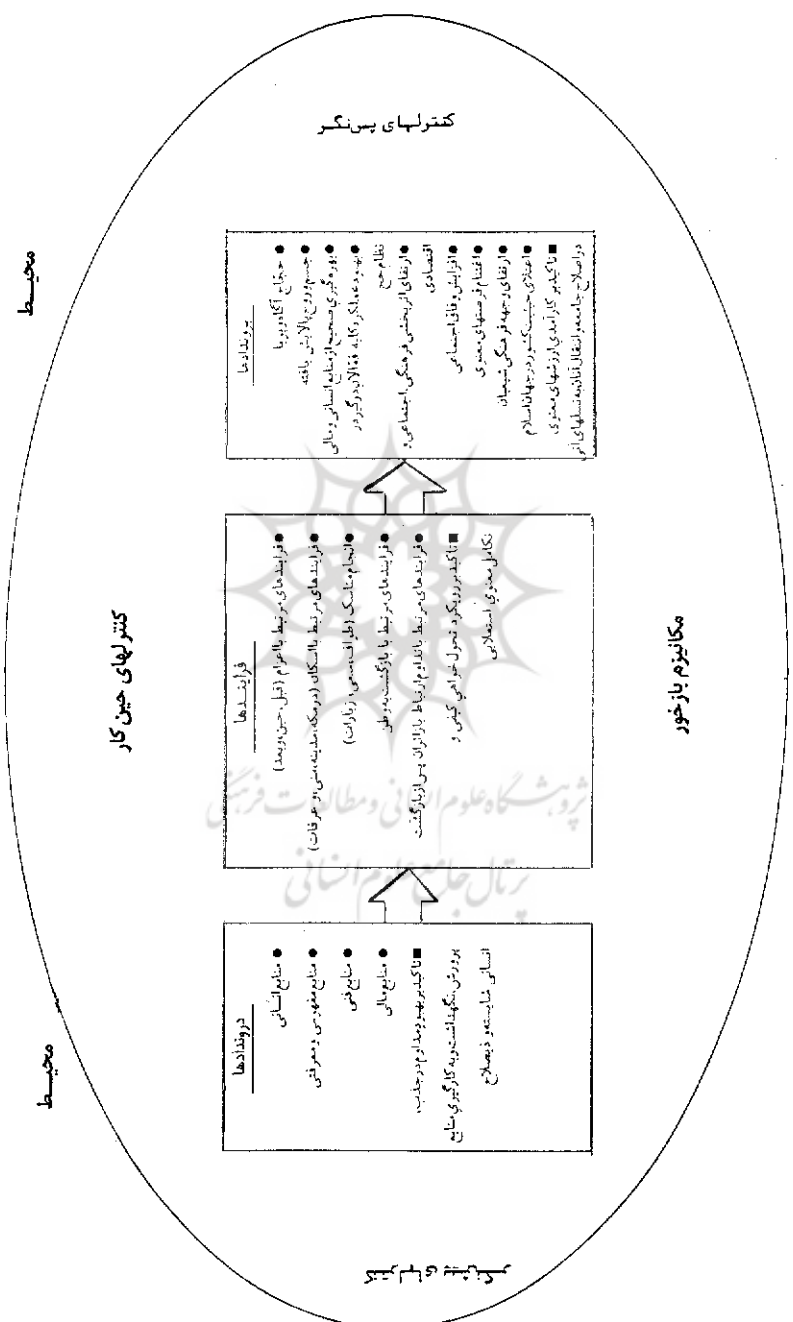
با توجه به آنچه که مطرح شد در این جا الگوی نظام مند حج مطلوب ارائه می شود. در این نظام، شیوه های نوین مدیریت، کاربرد می یابند و از ساز و کارهای مدیریت منابع انسانی، در جذب، آموزش، پرورش، نگهداشت و به کارگیری منابع انسانی شایسته و ذیصلاح استفاده می شود.

در نظام پیشنهادی، ضرورت ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان، اعم از روحانی و غیرروحانی، در کلیه رده ها، محرز است و به طور جدی مد نظر مسئولان و دست اندرکاران قرار دارد. نتایج ارزیابی، مبنای تصمیم گیری در مورد ابقا و ادامه همکاری و یا توقف ارتباط کاری خواهد بود. در این صورت است که عملکرد کلیه فعالان و بازیگران در نظام حج، به طور مستمر، بهبود می یابد و از منابع انسانی، مفهومی و معرفتی، فنی، مالی و اعتباری، به طور صحیح استفاده می شود. برون دادهای چنین نظامی حجاجی آگاه و پویا خواهند شد که جسم و روحشان پالایش یافته، معرفت کافی از فرایند حج اکتساب کرده و از فرصتهای معنوی بیشترین بهره برداری را به عمل

خواهند آورد. با طی چنین طریقی است که وجهه فرهنگی شیعیان در جهان اسلام تقویت شده و آبرو و شأن کشور در بُعد جهانی ارتقا می یابد. امید است با پیاده سازی الگوی ارائه شده، حج جمهوری اسلامی به حجی پویا و پایا تبدیل گردد و اثربخشی آن هر چه بیشتر، اعتلا یابد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



الگوی پیشنهادی حج پویا و پیاپی



پرو، شگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی