

مدل پیشهادی

« طرح مبدأ تا مبدأ »

« خرداد ماه ۱۳۹۴ »

## به نام خدا

از فرمایشات امیرالمؤمنین حضرت علی (علیه السلام): “**أَمَارَاتُ الدُّوَلِ اِنْشَاءُ الْحَيْلِ**”.  
بقای مناصب و دولتها، برنامه ریزی و چاره اندیشی در امور است. (میزان الحکمه، ج ۲، ص ۵۵۱)

### مقدمه

همه ساله میلیون ها نفر از مردم کشورمان به اماکن مقدس مذهبی داخلی به ویژه مشهد، قم و شیراز سفر می کنند که توجه به ساماندهی این سفرها در سطح کلان، ظرفیت عظیمی را برای کشورمان در راستای توسعه ی فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی فراهم خواهد آورد.

شهر مقدس مشهد از نگاه دینی به عنوان بزرگترین کلان شهر مذهبی و از نگاه ملی به عنوان پایتخت معنوی و دومین کلان شهر کشور از جایگاه خاصی برخوردار می باشد به ویژه آن که مقرر است در سال ۲۰۱۷ میلادی (۱۳۹۶ هجری شمسی) بعنوان پایتخت معنوی جهان اسلام نیز معرفی گردد.

یکی از مؤلفه های مهمی که این جایگاه را برجسته تر نموده، ورود نزدیک به ۲۵ میلیون نفر زائر به مشهد است که ۱/۵ میلیون نفر آن زائرین خارجی می باشند و پیش بینی گردیده که تا سال ۱۴۰۴ هجری شمسی، شمار زائرین ولی نعمتمان حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) به ۴۰ میلیون نفر در سال برسد لذا ضرورت دارد که تشریف زائرین به مشهد مقدس ساماندهی و مدیریت شود که این موضوع با اجرای **طرح مبدأ تا مبدأ** میسر خواهد شد.

لزوم بکارگیری برنامه ای جامع برای عملیاتی کردن طرح مذکور ملموس می باشد. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست.

مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده نگر، جامع نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل مجموعه های امروزی است. پایه های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی است که مدیران از دولتها، مشتریان، سهامداران، بستنکاران، عرضه کنندگان مواد اولیه، توزیع کنندگان، شرکتهای رقیب، بازارها و قیمت هایی که در سراسر دنیا موجود می باشد قرار دارد و این عوامل تعیین کنندگان موفقیت در دنیای امروز است.

بدیهی است با توجه به جامعیت دین مبین اسلام ضرورت برنامه ریزی برای آینده در قرآن مجید و کلام حضرات معصومین (علیهم السلام) نیز مطرح شده است که ذیلاً به دو نمونه آن اشاره می گردد:

یا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا ضَرَبْتُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَتَبَيَّنُوا (آیه ۹۴ سوره نساء) ای کسانی که ایمان آورده اید هنگامی که می خواهید در راه خدا حرکت کنید، خوب آن را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار دهید.

و روایتی که در مطلع سخن بدان اشاره گردید.

## تعاریف و اصطلاحات:

در ابتدای هر قسمت از این سند برای شفاف سازی بهتر مطالب، واژه های مرتبط با آن به شرح ذیل تعریف می گردد:

**استراتژی:** استراتژی ها ابزاری هستند که مدیریت طرح می تواند بدان وسیله به اهداف بلند مدت خود دست یابد.

**مدیریت استراتژیک:** هنر و علم تدوین، اجراء و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه که مجموعه را قادر می سازد به اهداف بلند مدت خود دست یابد.

**زائر:** در واقع زائر عنصر اصلی حوزه دین و گردشگری مذهبی محسوب می شود.

**گردشگری مذهبی:** فعالیتی است که افراد گردشگر طی آن از اماکن مقدس مذهبی نظیر: زیارتگاهها، مقبره ها، مزار پیامبران یا افراد منسوب به آنها، امامزاده ها و ... بازدید می نمایند. این نوع گردشگری در ادیان مختلف الگوهای متفاوتی دارد ولی هدف همه آنها رسیدن به آرامش روحی و نشاط معنوی و قُرب الی ... می باشد.

**گردشگری سلامت:** فعالیتی است که افراد گردشگر طی آن جهت مداوای خویش یا همسفران خود اقدام می نمایند.

**اماکن اقامتی:** مکانهایی در قالب هتل، هتل آپارتمان، متل، مسافرخانه و مهمانپذیر، زائرسرا و ... است که عموم مسافران و زائرین با پرداخت بهای خدمات ارائه شده، از آن در مدت اقامت خود استفاده می نمایند.

**گشت:** مجموعه فعالیتهای مربوط به بازدید سیاحتی اعم از حمل و نقل، پذیرایی و ورودیهای مربوطه که برای گروهی معین انجام می شود.

**زیارت دوره:** مجموعه فعالیتهای مربوط به بازدید از اماکن زیارتی اعم از حمل و نقل و پذیرایی که برای گروهی معین انجام می پذیرد.

**ترانسفر:** مجموعه فعالیتهای مربوط به نقل و انتقال زائر از مبادی ورودی به محل اقامت و بالعکس می باشد.

**شرکت مرکزی دفاتر خدمات زیارتی استان:** شرکتی است که اعضای آن دفاتر و شرکتهای دارای مجوز زیارتی (بند پ) می باشند که تحت نظارت سازمان حج و زیارت استان فعالیت می کنند.

**انجمن صنفی دفاتر مسافرت هوایی، جهانگردی و زیارتی استان:** تشکلی است که اعضای آن دفاتر/شرکتهای دارای مجوز بند الف، ب و پ می باشند.

**طرح:** در این مدل هر جا کلمه طرح آورده شود به معنای طرح مبدأ تا مبدأ می باشد.

**شرکت:** در این مدل هر جا کلمه شرکت آورده شود به معنای شرکت خدمات مسافرت هوایی، جهانگردی و زیارتی مورد تأیید سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری و سازمان حج و زیارت می باشد.

## استراتژی طرح: توسعه استان از طریق گریدور زیارت

- اشتغال زائی
- توسعه بازار کسب و کار
- اخذ بودجه های ملی مرتبط

### سطوح مدیریت استراتژیک:

- سطح کل (کمیته راهبردی طرح)
- سطح واحد کسب و کار استراتژیک (شرکت)
- سطوح وظیفه ای (کمیته ها و مدیران و پرسنل اجرایی شرکت)

### مراحل مدیریت استراتژیک:

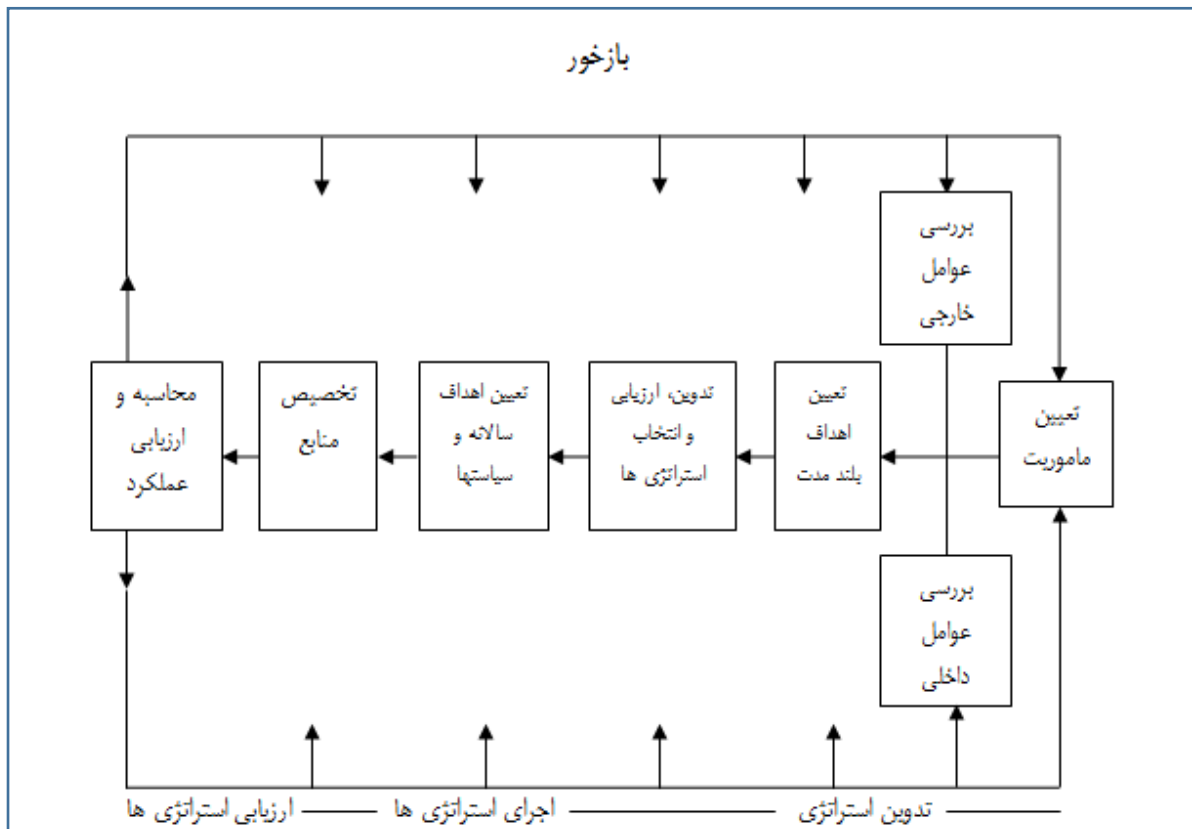
الف) تدوین شیوه نامه طرح

ب) اجرای شیوه نامه طرح

ج) ارزیابی شیوه نامه طرح

## الف) تدوین شیوه نامه طرح (تدوین استراتژی):

الگوی مدیریت شیوه نامه طرح مبدأ تا مبدأ به شکل زیر طراحی شده است:



## بیانیه ماموریت طرح:

ارائه خدمات سفر به مشهد الرضا (علیه السلام) شامل جذب، ثبت نام، حمل و نقل از مبدأ تا مبدأ، اسکان، تغذیه و تدارکات، زیارت گروهی حرم مطهر، زیارت دوره، اجرای برنامه های فرهنگی و گشت تفریحی برای جامعه جهانی در بازار رقابتی با بهره گیری از تکنولوژی روز دنیا، توجه به سود همه جانبه ذی نفعان و رعایت اصول شرعی، اخلاقی، قانونی و عرفی و در راستای تحقق زیارت عارفانه، ارزان، آسان با هدف ترویج و تثبیت فرهنگ رضوی سرلوحه کار ماست.

## آرمان طرح:

بستر سازی جهت توفیق زیارت امام رضا (علیه السلام) برای تک تک هموطنان عزیز و هر دل خداجو در دنیا.

## چشم انداز طرح:

- فراگیری طرح در کل کشور تا پایان سال ۱۳۹۴
- پذیرش زائر خارجی از کشورهای همسایه (پاکستان، افغانستان، عراق، عربستان، کشورهای عربی حاشیه خلیج فارس و ...) تا پایان سال ۱۳۹۵
- پذیرش زائر خارجی از کلیه کشورهایی که تبعه شیعه دارند تا پایان سال ۱۴۰۰

## تعریف فرصت ها و تهدیدات خارجی:

رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی است که می توانند به میزان زیادی در آینده به طرح منفعت یا زیان برسانند. فرصت ها و تهدیدها به میزان زیادی از کنترل خارج هستند. بهترین روش اجرایی برای کنترل تهدیدها و فرصتها، تهیه فهرست نهایی از فرصت هایی که می توان از آنها بهره برداری کرد و لیست تهدیداتی که می توان از آنها احتراز نمود.

## طبقه بندی نیروهای خارجی:

۱. نیروهای اقتصادی
۲. نیروهای اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی و محیطی
۳. نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی
۴. نیروهای فناوری
۵. نیروهای رقابتی

## تعریف نقاط قوت و ضعف داخلی:

در زمره فعالیت های قابل کنترل قرار می گیرند که مجری، آنها را به شیوه عالی یا بسیار ضعیف انجام می دهد.

## تعیین نقاط قوت و ضعف داخلی:

### ➤ نقاط قوت:

- حمایت قاطع نماینده عالی دولت در استان
- پشتیبانی سازمانها و نهادهای ذیل:
  - استان قدس رضوی
  - نمایندگی وزارت امور خارجه
  - سازمان حج و زیارت استان
  - سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری
  - نهادهای امنیتی و انتظامی
  - سازمان صدا و سیمای خراسان رضوی
  - شهرداری مشهد
  - سایر ادارات و نهادهای فرهنگی
- حمایت فکری و اجرایی انجمن های صنفی و اتحادیه ها

### ➤ نقاط ضعف:

- عدم وجود فرهنگ فراگیر زیارت کاروانی به مشهد الرضا (علیه السلام)
- ???

## « بررسی و انتخاب استراتژی »

### تعریف اهداف بلند مدت:

بیانگر نتیجه های مورد انتظار از اجرای استراتژی های مشخصی می باشد که مجموعه می کوشد در تأمین مأموریت خود به دست آورد. چارچوب زمانی آنها معمولاً ۲ - ۵ سال است. آنها به صورت کمی قابل سنجش واقعی، قابل درک، چالشی، دارای سلسله مراتب سازمانی، قابل دستیابی، و با هدف های واحد های مجموعه سازگار هستند. سطوح وظیفه ای، بخشی و کل شرکت باید دارای هدف های بلند مدت باشند.

## تعیین اهداف بلند مدت طرح: جذب زائر از جهان اسلام بر اساس آرمان طرح

- گردشگری مذهبی
- گردشگری سلامت

### تعریف اهداف سالانه:

اهداف کوتاه مدت هستند که شرکت برای رسیدن به هدف های بلند مدت باید به آنها دست یابد. این هدف ها مانند اهداف بلند مدت باید قابل سنجش به صورت کمی، چالشگر، واقعی، سازگار با سایر هدف ها و اولویت بندی شده باشد.

### تعیین اهداف سالانه:

برای اجرای استراتژی، اهداف سالانه از آن جهت ضروری است که آنها:

- (۱) مبنای تخصیص هزینه ها را تعیین می کنند؛
- (۲) برای ارزیابی عملکرد مدیران به عنوان یک ساز و کار اصلی عمل می نمایند؛
- (۳) برای نظارت بر پیشرفت فعالیت ها و تامین اهداف بلند مدت به عنوان ابزاری قوی عمل می کنند؛
- (۴) برای کل طرح، بخش ها و واحدهای وظیفه ای اولویت ها را تامین می نمایند.

بر اساس الگوی طرح، اهداف سالانه به صورت زیر پیش بینی می گردد:

#### • کوتاه مدت

- ۸ استان شامل: گیلان، گلستان، مازندران، اصفهان، کرمان، یزد، فارس و خوزستان
- داخل استان

#### • میان مدت: توسعه طرح تا فراگیری کلیه استانهای کشور

### تعریف سیاست ها:

سیاست ابزاری است که بدان وسیله می توان به هدف های سالانه دست یافت. مقصود از سیاست؛ رهنمودها، مقررات و رویه هایی است که شرکت برای دست یابی به هدف های اعلان شده رعایت می کند.

## ب) اجرای شیوه نامه طرح (استراتژی اجرایی):

### وجه تمایز بین تدوین استراتژی و اجرای استراتژی:

- در تدوین استراتژی پیش بینی نیروها قبل از عمل قرار می گیرد، اجرای استراتژی یعنی مدیریت بر نیروها به هنگام عمل؛
- در تدوین استراتژی بر اثر بخشی تاکید می شود، در اجرای استراتژی بر کارایی؛
- اصولاً تدوین استراتژی یک فرایند ذهنی است ولی اجرای استراتژی یک فرایند عملیاتی است؛
- تدوین استراتژی مستلزم داشتن قضاوت شهودی خوب و مهارت های تحلیلی است در حالیکه اجرای استراتژی مستلزم داشتن انگیزه و مهارت های رهبری است؛
- تدوین استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده ای انگشت شمار است اما اجرای استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده زیادی از افراد است.

### تأسیس شرکت مجری:

به منظور اجرای شیوه نامه، یک یا چند شرکت واجد شرایط، توانمند و مورد تأیید سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری و سازمان حج و زیارت را انتخاب نموده و زیر ساخت های مورد نیاز اجرایی این شیوه نامه را تهیه و به مدت سه سال، مسئولیت اجرای آن را بر عهده خواهد داشت.

**تبصره ۵:** چنانچه عدم صلاحیت شرکت مذکور در هر زمان احراز گردید، کارگروه باید نسبت به انتخاب یک شرکت مجری دیگر از میان داوطلبان موجود اقدام نماید.

### اجزای تشکیل دهنده ماموریت شرکت:

۱. مشتریان: مشتریان شرکت چه کسانی هستند؟  
زائرین حرم مطهر حضرت امام رضا علیه السلام
۲. همکاران مجری: همکاران شرکت مجری چه دفاتر/ شرکتهایی می باشند؟  
کلیه دفاتر واجد شرایط خدمات مسافرتی و زیارتی
۳. محصولات یا خدمات: محصولات و خدمات عمده شرکت چیست؟  
سامانه ثبت نام الکترونیکی (تحت وب)  
خدمات حمل و نقل  
خدمات اسکان  
خدمات تغذیه  
خدمات بهداشت و درمان  
خدمات فرهنگی



۴. کمیته های اجرایی: کمیته های اجرایی پیش بینی شده در راستای تحقق طرح کدامند؟  
با توجه به بیانیه ماموریت طرح ضرورت دارد تا امور اجرایی در کمیته های تخصصی مدیریت شود لذا کمیته های ذیل با شرح وظایف مشخص به برنامه ریزی و اداره امور ذیربط خواهند پرداخت:  
➤ کمیته اسکان:

این کمیته موظف است اطلاعات جامع اماکن اقامتی شهر مشهد را جمع آوری نموده و نسبت به عقد قرارداد اماکن (گاراتتی سالیانه و یا شناور) مطابق با معیارها و استانداردهای تعریف شده طرح اقدام نماید.

➤ کمیته تدارکات و تغذیه:

این کمیته موظف است نسبت به تهیه مواد اولیه مطلوب و طبخ و توزیع غذا با شرایط بهداشتی و تامین اقلام مصرفی مورد نیاز طرح اقدام نماید. بدیهی است برنامه غذایی با نظر متخصصان حوزه تغذیه تهیه و اجرا خواهد شد.

➤ کمیته حمل و نقل:

این کمیته موظف است در دو حوزه حمل و نقل برون شهری ( شامل هوایی، ریلی و جاده ای) و حمل و نقل درون شهری (شامل ترانسفر، گشت و زیارت دوره) به ارائه خدمات بپردازد.

➤ کمیته بهداشت و درمان:

این کمیته بر فعالیت کمیته اسکان، تدارکات و تغذیه نظارت دارد و ضمناً با بکارگیری امکانات پزشکی نسبت به پایش سلامت زائرین اقدام می نماید.

➤ کمیته فرهنگی (و آموزش):

این کمیته موظف است از بدو ثبت نام تا مراجعت زائر با تهیه پیوست فرهنگی نسبت به تحقق بیانیه ماموریت طرح (ترویج و تثبیت فرهنگ رضوی) اقدام نماید.

➤ کمیته قیمت گذاری:

این کمیته موظف است با هماهنگی سایر کمیته ها نسبت به ایجاد سطوح مختلف قیمتی مطابق با بیانیه ماموریت طرح (زیارت آسان، ارزان و با کیفیت) اقدامات لازم را به عمل آورد.

➤ کمیته بازرگانی (و تبلیغات):

این کمیته موظف است نسبت به شناسایی بازار هدف با در نظر گرفتن متغیرهایی همچون فصل متناسب با شهر مبدأ، فراغت جامعه هدف و ... به توسعه بازار بپردازد.

بدیهی است پس از تصویب طرح و ابلاغ آن از سوی معاونت محترم زیارت استانداری، کمیته های فوق الذکر تشکیل و بر اساس شرح وظایف خود طی مدت **یک ماه** نسبت به تهیه شیوه نامه در سه بخش تدوین، اجرا و ارزیابی اقدام نمایند. در نهایت بسته های پیشنهادی قیمت تمام شده هر کمیته، جمع بندی و قیمت خدمات قابل ارائه در سطوح مختلف قیمتی، ظرف مدت **ده روز** به تصویب می رسد.

۵. الگوی اجرایی طرح: الگوی اجرایی طرح چیست؟

بهترین الگو استفاده از تجربه، برنامه ریزی سازمان حج و زیارت در زمینه سفرهای کاروانی حج، عمره و اعتبار مقدسه می باشد که در کل کشور توسط شرکتهای مرکزی دفاتر خدمات زیارتی (۱۴۰۰ کارگزار زیارتی دارای مجوزهای بند الف، ب و پ) به نحو مطلوب در حال اجرا می باشد.

بدیهی است در صورت اجرایی شدن طرح از امکانات موجود می توان استفاده کرد.

۶. فناوری: آیا شرکت از پیشرفته ترین فناوری ها استفاده می کند؟

استفاده از نرم افزار تحت وب جهت مدیریت کل طرح

- ثبت نام
- پرداخت الکترونیک وجه سفر
- دریافت انواع گزارش های مدیریتی ( مالی، اجرایی، آماری و ...) جهت تجزیه و تحلیل عملکرد، اخذ بازخور و در صورت نیاز اصلاح و بهبود عملکرد

۷. توجه به بقا، رشد و سود آوری: آیا شرکت برای حیات، رشد و سود آوری از تعهدات لازم برخوردار است؟

توجه به سود ذی نفعان (زائرین، مدیران ارشد استان، کمیته راهبردی طرح، شرکت و تامین کنندگان)

۸. فلسفه: باورها، ارزش ها، آرزوها و اولویت های اصلی اخلاقی شرکت چیست؟

زیارت عارفانه، ارزان، آسان، با کیفیت همراه با حفظ کرامت انسانی و ماندگاری مناسب جهت ترویج و تثبیت فرهنگ رضوی با اثرگذاری در زندگی مردم

۹. ویژگی ممتاز: شرکت دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی ممتاز است؟

- موارد اشاره شده در نقاط قوت طرح
- داشتن تجارب اجرایی در عملیات سفرهای زیارتی (حج، عمره، اعتبار مقدسه) و سفرهای سیاحتی
- بهره مندی از نیروی اجرایی افتخاری در سطوح مختلف (روحانی، پزشک، مدیر، عوامل اجرایی و ...)

### تخصیص منابع

منابع مجموعه دست کم شامل:

- منابع مالی
- منابع فیزیکی
- منابع انسانی
- منابع فنی (فناوری)

## ج) بررسی، ارزیابی و کنترل طرح

### ماهیت ارزیابی استراتژی

ارزیابی طرح (ارزیابی استراتژی) شامل سه فعالیت اصولی می شود:

- ۱) بررسی مبانی اصلی استراتژی های طرح
- ۲) مقایسه نتیجه های مورد انتظار با نتیجه های واقعی
- ۳) انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از این که عملکردها با برنامه های پیش بینی شده مطابقت دارند.

در ارزیابی استراتژی موارد زیادی می بایست مورد بررسی قرار گیرند اما در این جا بدلیل طولانی شدن مطلب تنها به عناوین آن اشاره می نمایم:

- ✓ بررسی معیارهای ارزیابی استراتژی
- ✓ چارچوبهای ارزیابی استراتژی
- ✓ ماتریس تجدید نظر شده ارزیابی عوامل خارجی و داخلی
- ✓ محاسبه عملکرد سازمان
- ✓ ویژگی های سیستم ارزیابی اثر بخش
- ✓ برنامه ریزی اقتضایی
- ✓ حسابرسی فرایند برنامه ریزی

دبیرخانه طرح مبدأ تا مبدأ  
خرداد ماه ۱۳۹۴