

# نقشه نهادی بازیگران صنعت حمل و نقل ریلی

## (ترسیم تعاملات و سطح اثرگذاری‌ها و تاثیرپذیری‌ها)

حديث ترکمانی پور

کارشناس انجمن صنفي شرکت های حمل و نقل ریلی

کلیدی، تعاملات بین آنها، محل‌های تولید و توزیع خدمات و اقتدار، اشخاصی که توانایی اثرگذاری بر تصمیم‌ها را دارند، اشخاصی که تصمیم‌ها را اتخاذ می‌کنند، واحدهایی که بودجه‌ها را تامین می‌کنند و کسانی که صاحب اختیار هستند، می‌باشد. تهیه نقشه نهادی ذینفعان، یک ابزار بصری و تحلیلی برای شناسایی بازیگران کلیدی و ارزیابی آنها در کنار یکدیگر می‌باشد.

### شناختی نهادها و تصویرسازی جایگاه آنها

پس از بررسی تعدادی از سازمان‌های زیرمجموعه صنعت حمل و نقل ریلی کشور، نقش، وظایف، مسئولیتها و اختیارات هریک و ارتباطات بین آنها، به منظور شناسایی جایگاه آنها و نحوه ارتباط آنها با صنعت ریلی، شکل زیر، به عنوان یک نمونه و ابزار بصیری، نمای کلی از اهم نهادهای درگیر و مرتبط با صنعت ریلی را نمایش می‌دهد.

ترسیم روابط و تعاملات ذینفعان با صنعت ریلی و ارزیابی میزان اثرگذاری و تاثیرپذیری هریک از آنها در ادامه، برای الیت‌بندی و ارزیابی میزان تاثیرگذاری و تاثیرپذیری ذینفعان و ارتباط بین آنها فرم نظرسنجی توسط تعدادی از خبرگان و متخصصان حمل و نقل ریلی از حوزه‌های دولتی و غیر دولتی تکمیل گردیده است. در این تحقیق شانزده بازیگر موثر بر توسعه حمل و نقل ریلی شناسایی و به تحلیل روابط بین این بازیگران با استفاده از مدل تفسیری ساختاری و با بکارگیری نرم افزار میک مک

### نقشه نهادی چیست؟

نقشه نهادی به نوعی ترسیم نحوه ارتباطات و توزیع قدرت موجود بین مجموعه‌ی نهادهای ذینفع در یک حوزه‌ی خاص می‌باشد. ذینفع شخص یا سازمانی است که فعالانه در یک پروژه یا فعالیت شرکت دارد و نحوه اجرا یا تکمیل آن پروژه و فعالیت، بر سود یا زیان او تأثیر می‌گذارد. اشکال مختلفی از خدمات تصمیم‌سازی و اعمال قدرت ممکن است توسط یک متولی برای امری خاص به کار گرفته شود تا بر نتیجه‌ی فرآیند تصمیم‌گیری اثر بگذارد. این نقشه نشانگر بازیگران

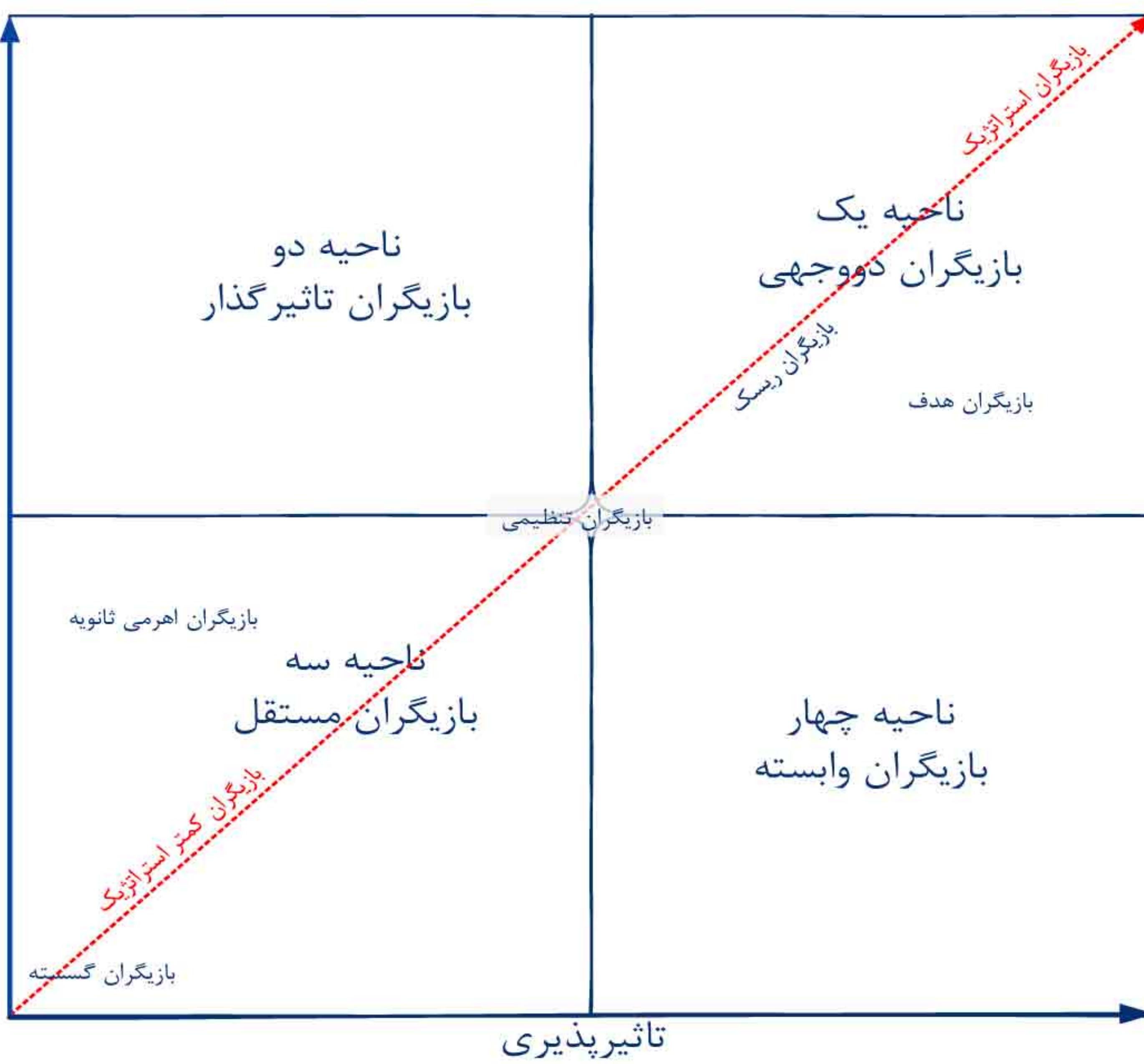
در مجموع این شکل از تعاملات بازیگران به نفع آن صنعت نخواهد بود. عملکرد صنعت حمل و نقل ریلی هم بدلیل گستردگی بازیگران آن که نهادهایی از حوزه دولت، بخش غیردولتی و انجمن‌ها را در بر می‌گیرد، همواره تابعی از چگونگی تعاملات و میزان تاثیرگذاری و تاثیرپذیری بازیگران خود بوده است. از این رو شناسایی این بازیگران و تعیین میزان تعامل و حضور معنی‌دار در فرایند تولید و ارائه خدمات حمل و نقل ریلی می‌تواند در اتخاذ راهبردهایی متناسب با انتظارات از صنعت ریلی کشور موثر

### مقدمه

همواره یکی از موضوعات مهم در تعیین سطح بهینگی عملکرد یک بخش، میزان بهینگی در تعاملات فیما بین بازیگران آن بخش است. هر چه میزان این تاثیرگذاری‌ها و تاثیرپذیری‌ها در بین بازیگران یک صنعت و سیاست‌های اتخاذ شده در آن، در حالتی متعادل قرار داشته باشد طبیعتاً می‌بایستی منتظر نتایج بهتری برای آن صنعت بود. در مقابل اگر چنین تعادلی بین نقش آفرینی همه بازیگران ایجاد نشود می‌تواند به معنی فراموش شدن برخی از مسئولیت‌ها و رشد انحصارگونه برخی دیگر از آن‌ها تلقی گردد که



شکل ۱ نقشه نهادی صنعت ریلی



شکل ۲ نقشه میک مک (تاثیرگذاری-تاثیرپذیری)

در کنار مسئولیت‌های مدیریت شبکه ریلی و همچنان بخش قابل توجهی از مسئولیت‌های تصدی‌گری نیز همچنان بر عهده شرکت راه‌آهن قرار گرفته است. طبیعتاً این سطح از تمرکز مسئولیت و قدرت در شرکت راه‌آهن با وجود اعمال سیاست‌های خصوصی‌سازی در کشور نمی‌تواند هارمونی لازم بین نقش‌ها و مسئولیت‌های ذینفعان را برقرار نماید. همچنین تمرکزگرایی مسئولیت‌ها و قدرت سبب افزایش تضاد منافع بین بازیگران نیز گردیده است.

بنابراین همانطور که پیش‌تر هم گفته شد، راه‌آهن کلیدی‌ترین بازیگر این مجموع بوده و با سایر نهادها تعاملاتی بسیار قوی و در واقع اختیارات بسیار گستره‌ای دارد و علاوه بر مدیریت زیرساخت، در حوزه‌های رگولاتوری و سیاست‌گذاری نیز نقش کلیدی ایفا می‌کند. در حالت مطلوب برخی از این فعالیت‌ها باید به سازمان‌ها و نهادهای دیگری واگذار شده تا اختیارات به صورت متوازن و صحیح بین بازیگران این صنعت توزیع شوند.

مسئله قابل تأمل دیگر، نقش

دهنده این است که این بازیگران ارتباطی به پویایی و تغییرات کنونی سیستم ندارند.

با توجه به توضیحات بالا نقشه اثرات مستقیم در سیستم موثر بر توسعه حمل و نقل ریلی به صورت زیر به دست آمده است.

پس از تحلیل نتایج حاصله که از نرم افزار MicMac استخراج گردیده است ملاحظه می‌شود که در بین بازیگران صنعت ریلی، شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران با فاصله بسیار از دیگر بازیگران دارای موقعیت مسلم و مسلط در صنعت ریلی کشور است. به عبارتی شرکت راه‌آهن تاثیرپذیرترین نهاد و همچنین تاثیرگذارترین نهاد بر دیگر بازیگران و طبیعتاً بر اعمال سیاست‌ها و راهبردهای صنعت ریلی است. پس از شرکت راه‌آهن با فاصله قابل توجه وزارت راه و شهرسازی تاثیرگذارترین بازیگر در ساختار مدیریتی حمل و نقل ریلی از نگاه خبرگان بوده است. جایگاه شرکت راه‌آهن در این شکل نشان از نگاه ساختاری است که در حال حاضر در صنعت ریلی کشور حاکم است که در آن تمامی مسئولیت‌های حاکمیتی

قرار گرفته اند.

بازیگران تاثیرگذار: این بازیگران دارای وابستگی (تاثیرپذیری) کم و هدایت (تاثیرگذاری) بالا می‌باشند. از بین ۱۶ بازیگر شناسایی شده صنعت ریلی هیچیک در این ناحیه قرار نگرفته اند.

بازیگران مستقل: میزان وابستگی (تاثیرپذیری) و قدرت هدایت (تاثیرگذاری) کمی دارند. این بازیگران عموماً از سیستم جدا هستند، زیرا دارای اتصالات ضعیف با سیستم اند. چنانچه بازیگران کلیدی بدلیل ضعف عملکردی و یا ساختاری در این ناحیه قرار گیرند می‌توانند در مجموع به عملکرد سیستم آسیب وارد کند.

بازیگران وابسته: این بازیگران دارای وابستگی قوی و قدرت هدایت ضعیف هستند. این بازیگران اصولاً تاثیرپذیری بالا و تاثیرگذاری کمی روی سیستم دارند. این بازیگران نسبت به تکامل بازیگران تاثیرگذار و دووجهی بسیار حساس هستند. این بازیگران خروجی سیستم محسوب می‌شوند.

بازیگران گستته در نزدیکی مبدأ مختصات نمودار، در این ناحیه قرار دارند و نزدیکی آنها به مبدأ نشان

(MicMac) پرداخته شده است. به عبارت بهتر ابتدا مجموعه عناصر (بازیگران موثر بر توسعه حمل و نقل ریلی) در قالب یک مدل سیستماتیک جامع، ساختاردهی گردیده و تاثیر هر یک از آنها بر دیگر بازیگران بررسی شده است. اسامی این بازیگران بشرح جدول ۱ می‌باشند.

## نقشه میک مک (تاثیرگذاری-تاثیرپذیری)

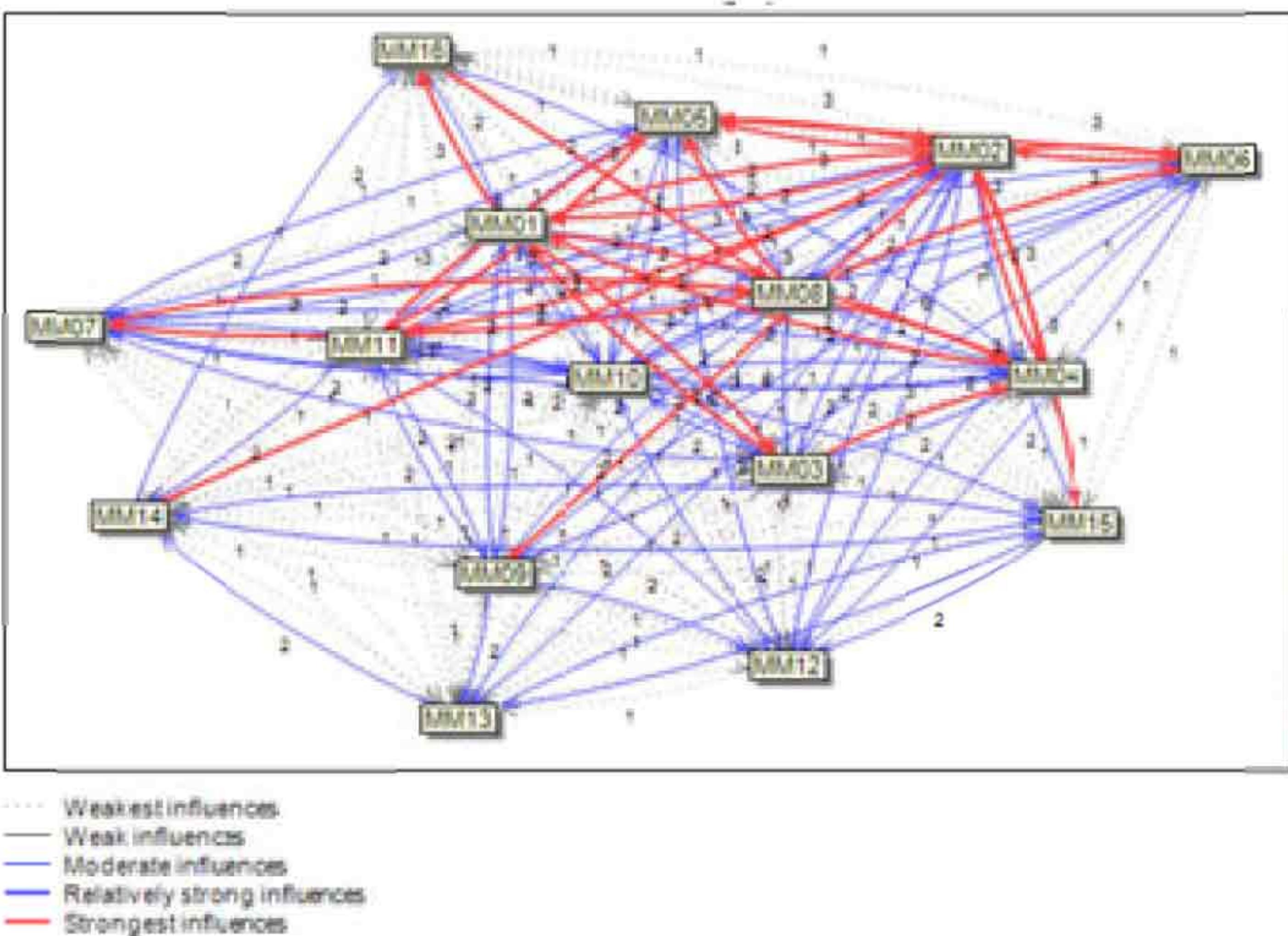
این نقشه اثرات و وابستگی‌های مستقیم و غیر مستقیم میان بازیگران را نشان می‌دهد. مختصات محل قرارگرفتن بازیگران در نقشه نشان دهنده میزان تاثیرگذاری (نفوذ) و تاثیرپذیری (وابستگی) میان آنها است.

بازیگران دووجهی: این بازیگران از وابستگی (تاثیرپذیری) بالا و قدرت هدایت (تاثیرگذاری) بالا برخوردارند و هر تغییری بر رفتار این متغیرها باعث تغییرات اساسی در ساختار تعاملی فیما بین بازیگران می‌شود.

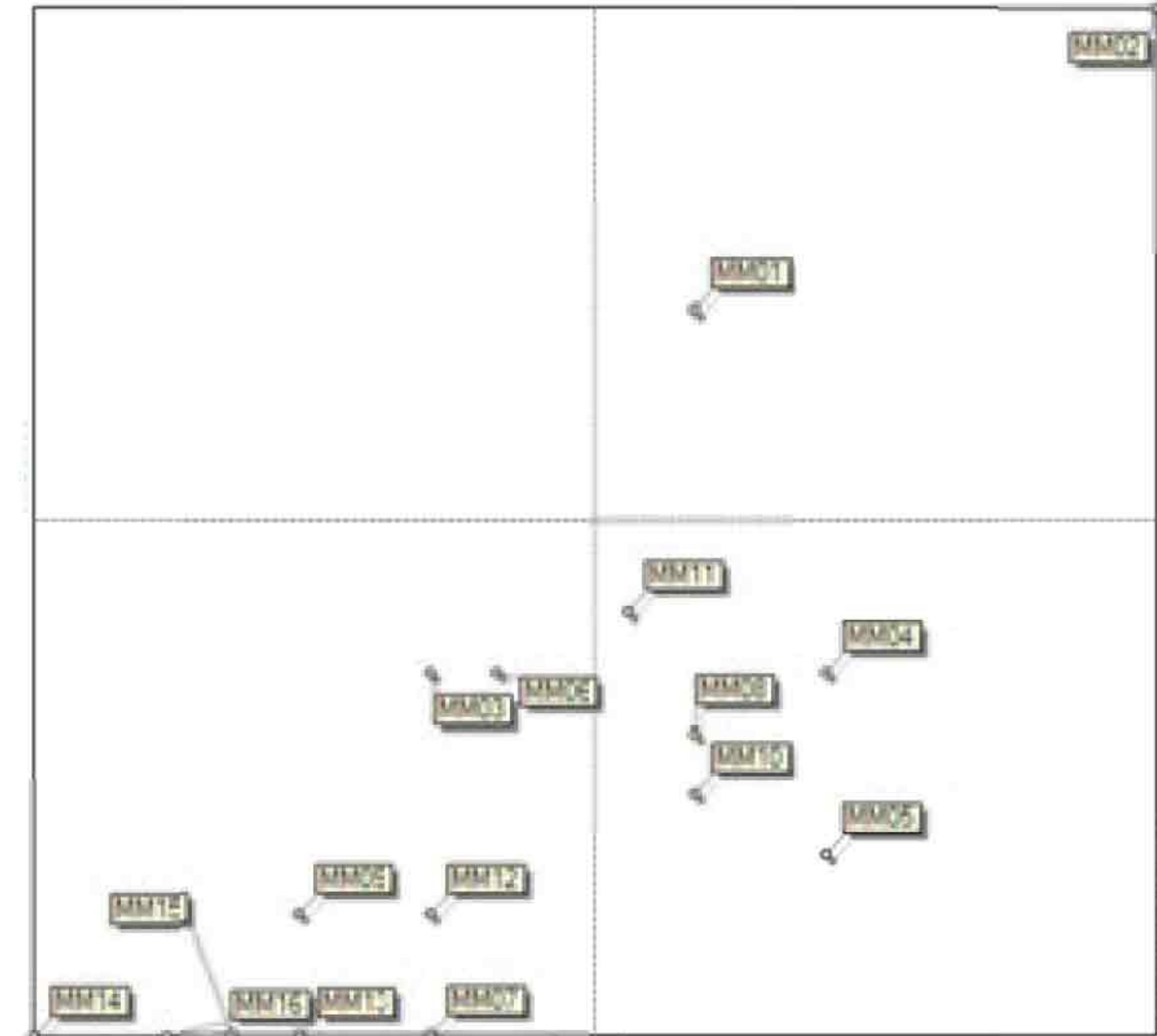
بازیگران استراتژیک که بازیگران کلیدی و با اهمیت سیستم هستند و در سناریونویسی باید روی این بازیگران تاکید شود، در این ناحیه

علامت اختصاری	بازیگر
MM01	وزارت راه و شهرسازی
MM02	راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران
MM03	مجلس و کمیسیون‌های تخصصی
MM04	سازمان برنامه و بودجه‌ی گشور
MM05	شرکت‌های خصوصی (پاری، مسالفری و خدمات وابسته)
MM06	تاعین کنندگان ناوگان و قطعات
MM07	بورس و بازار سرمایه
MM08	بانک‌ها
MM09	مشتریان (مسافران و صاحبان گلا)
MM10	اتفاق‌های بازرگانی
MM11	الجمعن صنفی شرکت‌های حمل و نقل ریلی و خدمات وابسته
MM12	الجمعن صنایع ریلی
MM13	الجمعن مهندسی حمل و نقل ریلی
MM14	مرکز تحقیقات راه‌آهن
MM15	دانشکده راه‌آهن
MM16	مرکز تحقیقات راه و مسکن و شهرسازی

جدول ۱ بازیگران موثر بر توسعه حمل و نقل ریلی



شکل ۴ گراف اثرات مستقیم



شکل ۳ تاثیرگذاری-تاثیرپذیری (نقشه اثرات مستقیم)

و سیاستگذاری و افزایش اختیارات آنها، تعاملات بین بازیگران صنعت ریلی گسترش یافته و در جهت توسعه صنعت ریلی همکاری‌های موثرتری خواهد داشت.

#### اهم پیشنهادات و راهکارها

- اصلاح ساختار صنعت ریلی به منظور رسیدن به یک سیستم پایدار و توزیع قدرت، وظایف و مسئولیت‌ها به طور یکنواخت در صنعت ریلی
- شکل‌گیری نهاد تنظیم کننده مقررات ریلی برای جلوگیری از اعمال سیاست‌های انحصارگرایانه، ایجاد تعادل در روابط بین راه‌آهن و بخش خصوصی و پوشش منافع همه ذینفعان

- افزایش اثرباری مراکز تحقیقاتی از طریق تعریف پروژه‌های مطالعاتی و استفاده از نتایج این پروژه‌ها در تصمیم‌گیری‌ها، افزایش ارتباط دانشگاه و صنعت و استفاده از نیروی کار متخصص در این زمینه
- واگذاری اختیارات و نقشی پررنگ‌تر به انجمن‌های صنعتی از طریق مشارکت آن‌ها در اتخاذ تصمیمات و اعمال سیاست‌ها و درنتیجه گسترش تعاملات بین بازیگران مختلف این صنعت

و خدمات وابسته (MM11) و مرکز تحقیقات راه‌آهن (MM14) نیز تاثیرگذار است. بنابراین همانطور که پیش‌تر هم گفته شد، راه‌آهن کلیدی‌ترین بازیگر این مجموع بوده و با سایر نهادها تعاملاتی بسیار قوی دارد. این نکته نیز قابل ذکر است که همانطور که انتظار می‌رود، انجمن صنعتی شرکت‌های حمل و نقل ریلی و خدمات وابسته (MM11) با شرکت‌های خصوصی (باری، مسافری و خدمات وابسته) (MM05) ارتباط قوی دوسویه دارد.

#### اهم نتایج

در مجموع نکته قابل توجه در تحلیل و بررسی روابط بین این بازیگران، نقش پررنگ شرکت راه‌آهن و در مقابل تاثیرگذاری ناچیز بخش غیر دولتی، انجمن‌ها و مراکز پژوهشی در صنعت حمل و نقل ریلی می‌باشد. برای رسیدن به یک سیستم پایدار و توزیع قدرت یکنواخت، باید اقداماتی در جهت اصلاح ساختار صنعت ریلی انجام پذیرد. با پررنگ شدن نقش انجمن‌های صنعتی و بنگاه‌های غیر دولتی و نهادهای دانشگاهی و پژوهشی در فرایند تصمیم‌گیری

شده و ایجاد هماهنگی و تقاضای انجام کارگروهی بین آنها بسیار دشوار گشته است.

گراف اثرات مستقیم بر اساس ماتریس اثرات مستقیم در شکل زیر رسم شده است. این گراف شدت و جهت تاثیرات مستقیم بازیگران را بر یگدیگر نشان می‌دهد.

نکته اول درمورد رنگ و ضخامت خطوط در این گراف، خطوط قرمز اثر مستقیم قوی، خطوط آبی ضخیم اثر مستقیم نسبتاً قوی، خطوط آبی باریک اثر مستقیم متوسط، خطوط خاکستری اثر مستقیم ضعیف و خط چین‌ها ضعیف ترین اثر مستقیم را نشان می‌دهند. همچنین تعداد خطوط ورودی و خروجی به یک نهاد، نشان از میزان تاثیرگذاری و تاثیرپذیری آن‌ها و مقدار تعاملات و ارتباطات هریک از نهادها با سایر بازیگران می‌باشد.

همانطور که مشاهده می‌شود راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران (MM02) با شرکت‌های خصوصی (MM05)، وزارت راه و شهرسازی (MM01)، سازمان برنامه و بودجه کشور (MM04) و تامین کنندگان ناوگان و قطعات (MM06)، ارتباط قوی دوسویه داشته و بر انجمن‌ها نیز می‌توان گفت که از آنجایی که فشار روی شرکت‌های حمل و نقل ریلی و مشتریان زیاد است، تمایل به فردگرایی بیشتر

کمنگ نهادهای آموزشی، اتحادیه‌ها و حتی مشتریان در این صنعت می‌باشد. هریک از این نهادها به نوبه‌ی خود بسیار مهم هستند و باید تاثیرگذاری بیشتری در این سیستم داشته باشند. مجلس و کمیسیون‌های تخصصی نیز علی‌رغم قدرت زیادی که در تصمیم گیری‌های کلان دارند، به نظر می‌رسد توجه کافی به بخش ریلی نداشته‌اند. این مطلب بیانگر آن است که حتی با تصویب قوانین و تامین بودجه مورد نیاز، سیاست‌های آنها بعضاً به صورت کامل اجرا نمی‌شود. مشتریان نیز که ذینفع بسیار مهمی برای صنایع مختلف هستند ولی خواسته‌های آنها مورد توجه قرار نمی‌گیرد و سیاست‌ها به طور یکجانبه به آنها تحمیل می‌گردد. تاثیرگذاری و تاثیرپذیری پایین نهادهای آموزشی نیز حاکی از آن است که مطالعات و پژوهش نقش اندکی در تصمیم سازی‌های کلان ایفا می‌کنند. نهادهای آموزشی از جمله نهادهای بنیادی هر صنعت به حساب می‌آیند. درمورد اتحادیه‌ها و انجمن‌ها نیز می‌توان گفت که از آنجایی که فشار روی شرکت‌های حمل و نقل ریلی و مشتریان زیاد است، تمایل به فردگرایی بیشتر