



تاریخ شفاهی راه آهن، در گفتگو با معاون حمل و نقل وزیر راه و شهرسازی، دکتر مهرداد تقی زاده:

# سیر تحولات و اصلاحات صورت گرفته در بخش ریلی در دو دهه اخیر

الهام زرقانی

حمل و نقل ریلی کشور در مقایسه با کشورهای دیگر بسیار عقب است، یعنی به لحاظ کمی و گستردگی که کشور ما داراست باید شبکه ای وسیع از نظر زیرساخت ها می داشتیم، به لحاظ تکنولوژی نیز از دنیا بسیار عقب هستیم. ما فاقد قطارهای سریع السیر هستیم و سیستم های یکپارچه حمل و نقل در کشور ما وجود ندارد. البته در چندین سال اخیر با مسئولیتی که دکتر آخوندی برعهده گرفتند، تلاش بر آن شد تا در خصوص یکپارچه سازی حمل و نقل، اقداماتی با همکاری شهرداری به انجام برسد اما بخشی از آن تصمیمات همچنان به نتیجه نرسیده است. باید متذکر شوم که کشور ما به لحاظ حجم جابه جایی مسافر و بار ریلی، فوق العاده از سطح پایینی برخوردار است. از سیستم های قطارهای حومه ای برخوردار نبوده ایم، هر چند در سال های اخیر کارهایی به انجام رسید اما در مقایسه با سایر کشورها همچنان باید گفت که بسیار عقب هستیم. در بحث حمل و نقل بار هم به همین گونه هستیم، شاید فقط ۴ یا ۵ درصد بارهای بنادر به وسیله ریل جابجا می شوند، طبق آمار سهم جابه جایی ریلی بار در کشور نیز حدود ۱۰ درصد است. از منظر کیفی هم کیفیت در حمل و نقل مسافر و بار ریلی وضعیت خوبی ندارد، در صورتی که، بسیاری از کشورهای توسعه یافته علاوه بر اینکه خدمات خوبی را در بخش مسافری ارائه می دهند تاخیر قطارها بسیار اندک است و حداکثر در حدود چند دقیقه در سال برآورد می شود. در کشورهای توسعه یافته حتی قطارهای باری نیز سر وقت حرکت می کنند، به همان گونه که تاخیر قطارهای مسافری محاسبه می شود، تاخیر قطارهای باری نیز بررسی و محاسبه می شود که اعداد محاسبه شده

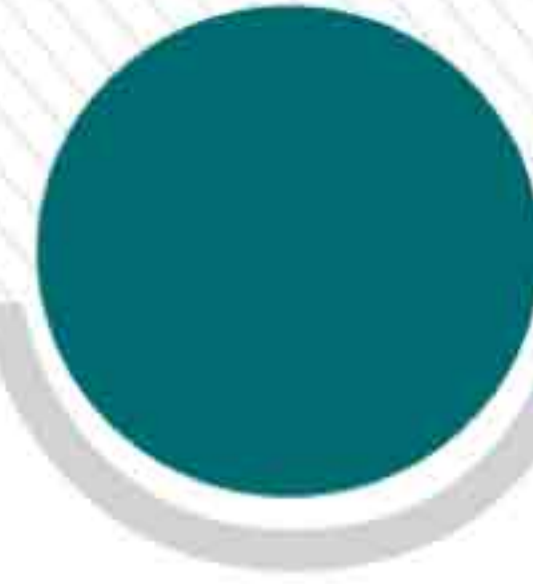


خصوصی سازی، یکی از مهمترین ابزارهای تبدیل عملکرد اقتصادی تحت کنترل دولت به اقتصاد مبتنی بر بازار است. در این میان، حمل و نقل ریلی بدلیل برخورداری از مزایای بی نظیر خود و در راستای تحقق سیاست های اصل ۴۴ قانون اساسی طی دو دهه اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است. اما با وجود همه اقدامات سالیان اخیر این بخش همچنان با مشکلات بسیاری روبروست. در این خصوص و در چارچوب تاریخ شفاهی حمل و نقل ریلی کشور، طی گفتگویی با معاون حمل و نقل وزارت راه و شهرسازی، دکتر مهرداد تقی زاده، ضمن بازخوانی رویدادها و رویکردهای حاکم بر بخش ریلی در دو دهه اخیر، به بررسی اهمیت خصوصی سازی در حمل و نقل ریلی و منافع حاصل از آن و همچنین چالش هایی که در طی این مسیر با آن مواجه بوده ایم و بررسی روش های موثر مدیریتی در این زمینه پرداختیم که این گفتگو را با هم می خوانیم:

وزارت راه و شهرسازی هستیم  
با توجه به تجربیات گسترده شما  
در مدیریت بخش های مختلف حمل  
و نقل شهری و برون شهری، حمل  
و نقل ریلی کشور را در مقایسه با  
کشورهای توسعه یافته چگونه  
ارزیابی می کنید؟ اگر می پذیرید که  
بخش ریلی متناسب با سایر حوزه ها  
توسعه نیافته است، دلیل عدم توسعه  
حمل و نقل ریلی در کشور را چه  
می دانید؟

سعیدی کیا  
- مدیر عامل و موسس شرکت رجا  
- مدیر عامل شرکت مترا، " شرکت  
مهندسی و مشاوره حمل و نقل "  
- معاون حمل و نقل و ترافیک  
شهرداری تهران  
- مشاور عالی شهردار تهران در امور  
حمل و نقل و ترافیک  
- مشاور مدیر عامل راه آهن و عضو  
هیئت مدیره و معاون راه آهن  
- هم اکنون نیز معاون حمل و نقل

پیش از آنکه وارد بحث اصلی  
شویم خلاصه ای از سوابق و فعالیت  
های علمی و حرفه ای خود را بیان  
کنید.  
فارغ التحصیل دانشگاه صنعتی شریف  
در رشته صنایع هستیم و سوابق کاری ام  
عمدتا در حوزه حمل و نقل است که اعم  
آن به شرح زیر می باشد:  
- عضو هیئت مدیره و معاون راه آهن  
- مدیر کل بودجه و برنامه ریزی وزارت  
راه و ترابری در زمان وزارت مهندس



بسیار پایین و منطقی است. عقب ماندگی در بخش ریلی کشور ما دلایل متعددی دارد. البته بسیاری معتقدند که بنده در زمینه توسعه بخش ریلی معیارهای سختگیرانه ای دارم و سطح توقع بالاست و اکثراً معترض هستند که چرا ما را با کشورهای اروپایی و توسعه یافته مقایسه می کنید؟ یا چرا ما را با کشورهایی همانند برزیل و آمریکا مقایسه می کنید؟ اما معتقدم که همیشه باید در زندگی شخصی و کاری، خودمان را با بهترین ها مقایسه کنیم تا حرکت ها و جهش های بهتری داشته باشیم.

در رابطه با دلایل عدم توسعه یافتگی باید بگویم که دو بخش درونی و بیرونی راه آهن در این امر موثر است. عوامل درونی از جمله مهمترین عوامل عدم توسعه یافتگی در بخش ریلی به شمار می رود که یکی از این عوامل، نیروی انسانی است. توجه به اینکه در رده های مختلف کارشناسی باید بهترین نیروها را داشته باشیم اما تاکنون به دلایل مختلف اینگونه نبوده است. شاید تنها در دوره های کوتاهی بوده که مدیریت قوی در راه آهن داشته ایم.

من معتقدم که در میان عوامل درونی، مهمترین عامل نیروی انسانی است. علیرغم اینکه برخی ها عقیده دارند بودجه مهمترین عامل تاثیر گذار است در صورتیکه نیروی انسانی است که بر تمام عوامل سازمانی تاثیر گذار است.

باید بگویم هنگامیکه نیروی انسانی و تیم مدیریتی قوی داشته باشیم، می توانیم سرمایه و بودجه را نیز جذب کنیم. معتقدم که راه آهن پتانسیل بسیاری در خصوص جذب سرمایه دارد که مورد استفاده قرار نگرفته است. اگر نیروی انسانی کارآمد در اختیار داشته باشیم، کارها با سرعت بیشتری پیش خواهد رفت. هنگامیکه بحث نیروی انسانی خوب و قوی را مطرح کردیم باید محدودیت های سازمان را نیز در نظر داشته باشیم. سازمان و شرکت های دولتی، محدودیت هایی برای استخدام دارند، تعدادی نیرو را استخدام می کنند و سپس موضوع تعدیل نیرو را مطرح می کنند. بحث غلطی که چندسالی است در کشور جا افتاده است و نگرش اشتباهی است و باید تغییر نگرش

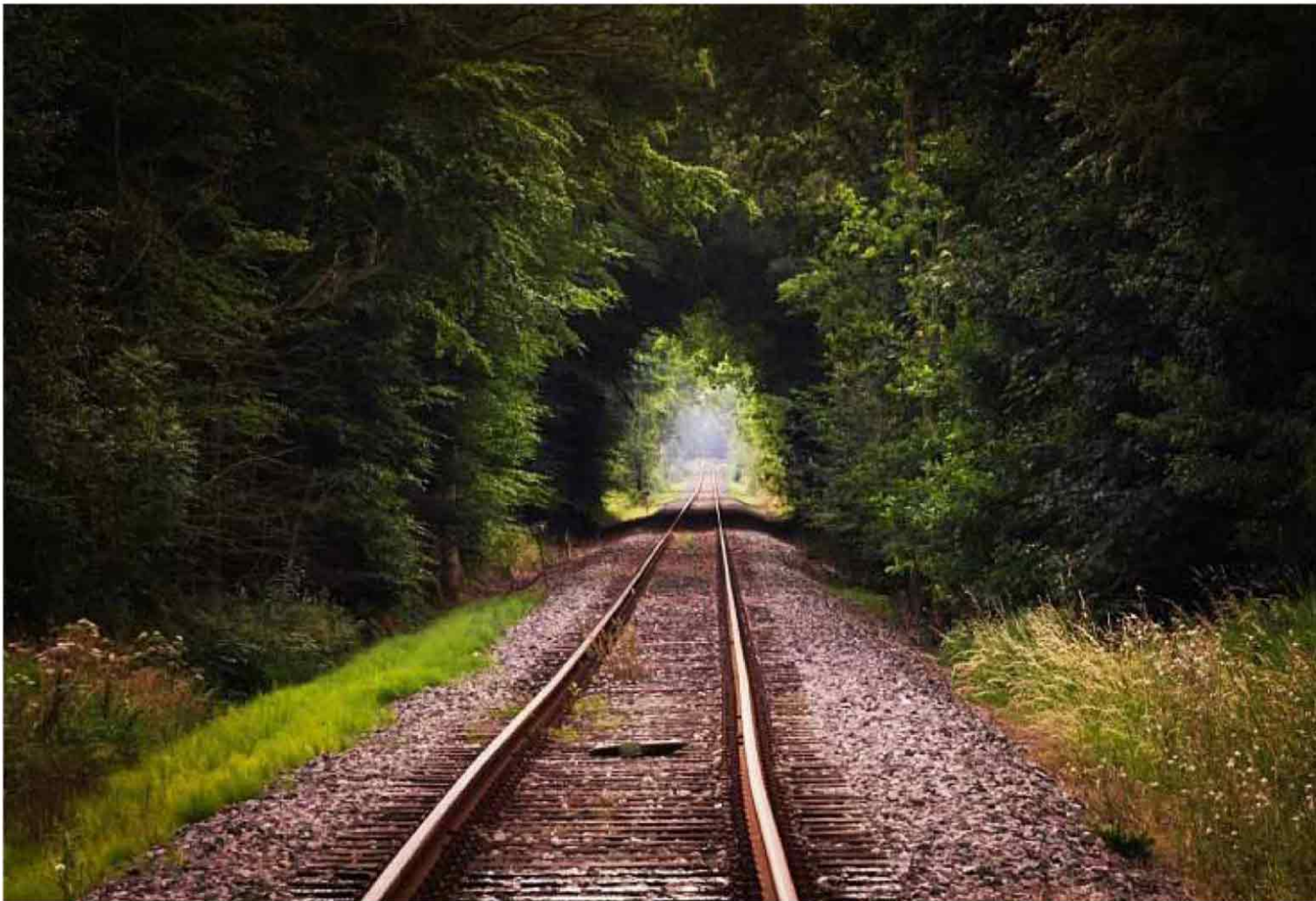
صورت گیرد بحث تعدیل نیروهای سازمان های دولتی می باشد. نمی دانم بحث تعدیل نیروی انسانی چه زمانی و به چه دلیلی مطرح شد که کاملاً تفکر و رویکرد اشتباهی می باشد. باید بگویم که بنده در مجموع در حوزه گسترش و توسعه زیرساخت های حمل و نقل، با فعالیت و حضور بخش خصوصی موافق هستم اما این تفکر و ایده، دلیل بر آن نیست که بخش دولتی را ضعیف کنیم. در حدود ۷ سال گذشته، تیمی تحقیقاتی در خصوص فعالیت ها و اقدامات کشورهای دیگر ایجاد کردیم تا جذب نیرو در کشورهای دیگر را مورد بررسی قرار دهیم و مطلع شویم که چه برنامه هایی را برای نیروهای خود در نظر گرفته اند؟ یکی از نکاتی که با نهایت تعجب دیدیم، آن بود که باید در تمام فصول سال، مستمراً نیروهای توانمند را جذب کنیم و نیروهایی که توانایی پایینی دارند را به سازمان های دیگر انتقال دهیم مخصوصاً در سازمان های دولتی، به این دلیل که در سازمان های خصوصی این کار به صورت اتوماتیکی انجام می شود و نهادهای خصوصی انگیزه ای برای نگهداری نیروهایی با توانایی اندک را ندارند. زیرا در بخش خصوصی حقوق افراد را خود بخش خصوصی تامین می کند ولی در بخش دولتی به طرق مختلف، افراد را با رابطه در داخل مجموعه نگه می دارند. باید در بخش دولتی مکانیزمی داشته باشیم که دائماً بتوانند نیروهای قوی خود را حفظ کنند و نیروهای ضعیف خود را رها کنند تا خدمات بهتری ارائه شود، این رویکرد و مکانیزم هم اکنون در اختیار بخش دولتی نیست. محدودیت هایی در زمینه جذب نیرو وجود دارد. پروسه جذب نیرو به این صورت است که آزمون های ورودی در خصوص جذب نیرو برگزار می شود و هیچگاه نیروهای کیفی و توانمند حاضر نیستند در این آزمون ها شرکت کنند، حتی در پرداختی ها به نیروها، راه آهن با محدودیت هایی مواجه است. در چند سال اخیر، با این تفکرات پوپولیستی که به وجود آمده است و در مجلس و دولت نیز این تفکرات با نام کاهش فاصله طبقاتی ریشه دار شده است موجب شده تا حقوق ها را کاهش دهند. در صورتیکه در راستای کاهش فاصله طبقاتی باید درآمد همه

افراد را افزایش دهند. می گویند افرادی که درآمد بالایی دارند، درآمدشان نباید افزایش پیدا کند و در همان سطح نگه می دارند و درآمد افرادی که حقوق پایینی دارند را افزایش می دهند. درحالیکه آگاه نیستند که کشور را مدیران و مهندسان اداره می کنند و اگر توانایی پویایی اقتصاد کشور و گردش سازمان ها را نداشته باشند نمی توانند تعهداتی که در مقابل افراد سطوح پایین دارند را تحقق بخشند و دولت در آن هنگام توانایی عمل به عهد خود را ندارد. ما شاهد هستیم که در اقتصاد کشور دائماً مشکلاتی به وجود می آید، از نرخ دلار گرفته تا مسائل مالی دیگر، که این مشکلات تنها به صورت مقطعی و موقت حل می شود. به عنوان مثال در مورد حقوق مدیران و مهندسان که افزایش نمی دهند عواقبی را برای کشور در پی داشته است که به موجب آن نخبگان ما از کشور خارج خواهند شد، یا به بخش خصوصی پیوسته و یا به موازات شغل دولتی خود کار دیگری را انجام خواهند داد که مشکلاتی را در کار اصلیشان پیش خواهد آورد. باید بگویم چندین عامل بر موفقیت یک سازمان تاثیر گذار است، نیروی انسانی، اولویت بندی پروژه ها و برنامه ها و در نهایت بودجه که عوامل بیرونی، بر هر سه عامل بسیار تاثیر گذار است، در اولویت بندی پروژه ها، از سویی سازمان برنامه و بودجه نظراتی می دهد و از سوی دیگر نمایندگان و مجلس نظرات متفاوت دیگری می دهند در نهایت باز هم تصمیماتی که گرفته می شود با رای های ارائه شده متفاوت است. در نتیجه تنها درصدی از تصمیم گیری ها برعهده سازمان راه آهن است که مشکلاتی را با خود به همراه دارد در صورتیکه باید راه تصمیم گیری را برای متخصصان این حوزه باز کنیم. این اقدامات در کشور موجب شده است که تعدادی از کارها بدون اولویت در کشور اجرا شود و تعدادی دیگر که از اولویت بیشتری برخوردار است به تعویق افتد. در بحث بودجه نیز، بخشی از آن نقد است که پرداخت آن بر عهده سازمان برنامه و بودجه و دولت است و بخشی دیگر از طریق جذب سرمایه گذار داخلی و خارجی تامین می شود که باید متذکر شوم که در جذب سرمایه گذارهای

داخلی و خارجی نیز با انواع محدودیت ها رو به رو هستیم و به راحتی نمی توانیم به جذب سرمایه گذار در بخش خصوصی بپردازیم. بنابراین می توان گفت که دستان مدیران ما در خصوص جذب و پرورش نیرو، جذب سرمایه گذار، اولویت بندی کارها و در مبحث بودجه بسته است. اگر دست مدیران ما باز باشد ما نه تنها در خصوص بودجه کمبودی نخواهیم داشت بلکه اگر بودجه را به درستی اختصاص بدهیم و اولویت بندی کارها به خوبی صورت گیرد، بودجه اضافه هم خواهیم آورد. در کشور، بسیاری از پروژه هایی که انجام می شود ضرورتی در اجرای آن ها وجود ندارد، به عنوان مثال خطوط راه آهن در مناطقی که نیاز به راه آهن ندارد احداث می شود و در منطقه ای که وجود راه آهن ضرورت دارد بودجه ای وجود ندارد. عواملی وجود دارد که بر کار ما تاثیر گذار است و اقدامات نادرست موجب شده تا فعالیت های نادرستی در کشور در این حوزه شکل گیرد.

**حضور شما از ابتدای دهه ۷۰ بعنوان عضو هیئت مدیره و معاون طرح و برنامه شرکت راه آهن، همزمان شد با برخی تحولات و اصلاحات در بخش ریلی، از ویژگی ها و اقدامات مهم انجام شده در آن دوران بفرمائید.**

در زمان ورود به راه آهن تمام تلاشم را کردم تا تفکری جدید را در راستای توسعه این بخش وارد راه آهن کنم. تفکرات همه تا آن زمان در راستای زیان ده بودن راه آهن و فقدان بودجه کافی بود و با این تفکر که بهتر از این نمیتوان پیش رفت حرکت می کردند. در هنگام ورود خود بحث مهم نیروی انسانی کارآمد را مطرح کردم و گفتم که باید تلاش کنیم تا نیروهای رده های مدیریتی و کارشناسی را بهبود بخشیم و با هدف تغییر نگرش در راه آهن پیش رویم به همین خاطر در حوزه خود که بخش طرح و بررسی ها بود، این موضوع را کامل اجرا و پیاده سازی کردم. در مورد جذب نیروی مدیریتی و کارشناسی در حوزه های دیگر نیز تا حدی مورد بررسی قرار داده شد تا هنگامیکه مدیرعامل راه آهن، مهندس افشار بود، این روش مطرح شد. البته



مهندس افشار تحت فشارهای مختلف بودند، به عنوان مثال نیروهای قدیمی با ورود نیروی تازه کار به سازمان مخالفت می کردند اما مهندس افشار با شهامت کامل و با تمام اعتراضاتی که وجود داشت افرادی همانند دکتر آقایی را وارد سازمان کردند. در آن زمان بنده مشاور بودم و دکتر آقایی در این امور به بنده کمک می کرد. به خاطر دارم هنگامیکه از ایشان در امور مربوطه کمک خواستم دکتر آقایی گفتند: آیا من می توانم در راه آهن کاری انجام دهم و تحولی را بوجود آورم؟ که جواب بنده مثبت بود. دکتر آقایی با تلاش در پیاده سازی رویکردهایی جدید توانست از نیروهای اثر گذار استفاده بسیاری ببرد. به هر حال، پذیرش مسولیت اداره کل نیروی کشش توسط ایشان نقطه عطف و سرآغاز خوبی برای راه آهن بود.

پس از آن راه آهن در دو بخش نیروی کشش و طرح و بررسیها رشد خوبی پیدا کرد مهندس افشار نیز علاقه مند به رشد این سیستم در سایر حوزه ها بودند و از سیاست های جدید حمایت می کردند. هنگامیکه مهندس ترکان بعنوان وزیر مسولیت وزارت راه و ترابری را بر عهده گرفتند حمایتشان را از تحولات در راه آهن بیشتر کردند و هنگامیکه موضوع ایجاد شرکت مستقل مسافری مطرح شد من به عنوان مدیر عامل و عضو هیئت موسس وارد کار شدم و از این طریق توانستم تغییر و تحولات را خیلی سریع در سیستم راه آهن ایجاد کنیم.

### در آن مقطع، مرکز تحقیقات راه آهن به مرور پذیرای نیروهای متخصص و جوان بود. موضوع مطالعات و تحقیقات در آن دوران چه وضعیتی داشت؟

آن زمان کارهای بسیار ارزشمندی را در کنار آقای مشایخی در راه آهن انجام دادیم. یکی از کارها مدل جامع و دینامیک راه آهن بود. بر مبنای مدلی که آقای مشایخی طراحی کرده بودند می توانستیم تا ۲۵ سال آینده راه آهن را پیش بینی کنیم. با اینکه راه آهن مجموعه وسیعی است که مسائل فنی، آموزش، تحقیقاتی، سیر و حرکت، سوانح و... را شامل می شود، دکتر مشایخی به عنوان مشاور راه آهن، عقیده داشتند که وقتی در

همان طرح منوریل تهران که در زمان ریاست جمهوری آقای احمدی نژاد قرار بود اجرا شود، در صورتی که این اقدامات باید با بررسی کارشناسانه انجام شود.

نمونه دیگر زمانی بود که پروژه سرخس-مشهد در حال اجرا بود، یکی از نیروهایی که کارشناس مرکز تحقیقات بود به دفتر من مراجعه کرد. در آن زمان راه آهن سرخس-مشهد ساخته شده بود و تنها می خواستند راه های ارتباطی را مشخص کنند. من در آن زمان آقای خدایی را نمی شناختم ولی با پیشنهاد دکتر صنوبری با ایشان در این خصوص گفت و گویی کردم که ایشان در مورد راه های ارتباطی نظرانی را مطرح کردند مبنی بر اینکه به جای استفاده از راه سنتی ارتباطی، از راه های ماهواره ای استفاده کنیم و از طرح خود با دلایل منطقی و صحیح دفاع کردند.

نکته مهم در پروژه سرخس-مشهد آن بود که این خط گلوگاه ارتباطی ما بود و اگر می خواستیم که طرح سنتی را در پیش بگیریم باید حداقل ۱۰ ماه زمان صرف می کردیم در صورتیکه پروژه به اتمام رسیده بود ولی روشی که آقای مهندس خدایی مطرح کردند تنها ۳ هفته نیاز به زمان داشت و هزینه اش به جای ۳۰۰ میلیون تومان به ۸ میلیون تومان کاهش پیدا کرد، این طرح به هیئت مدیره انتقال پیدا کرد

مثال در یکی از جلسات مطرح شد که ۶۰ لکوموتیو خریداری شود، انجام این تصمیم هم قطعی بود. در جلسه ای با حضور وزیر موضوع را مطرح کردیم و قرار شد که پیش از خریداری، این مسئله را از طریق مدل دینامیک بررسی کنیم و براساس نتایج بدست آمده تصمیم نهایی گرفته شود.

وقتی علت و معلول های آن تصمیم گیری را به مدل دادیم، به ما نشان داد که ظرفیت در یک مدت زمان کوتاه بالا می رود ولی بعد از ۱۰ تا ۱۵ سال شاهد افت شدیدی در این حوزه خواهیم بود. ما از نتیجه بدست آمده تعجب کردیم که دلیل این افت چیست؟ در نهایت دریافتیم که بعد از ۱۵ سال با کمبود شدید قطعات لکوموتیو در کشور مواجه می شویم و با بودجه ای که در اختیار داریم نمی توانیم قطعات مورد نیاز را تامین کنیم. در نهایت به این نتیجه رسیدیم که اگر ۳۰ دستگاه لکوموتیو خریداری کنیم و بودجه مابقی را صرف خرید قطعه یدکی مربوطه کنیم، شاهد افت در راه آهن نخواهیم بود. این طرح را مطرح کردیم که به تصویب هم رسید.

بحث دیگری که پیش روی ما بود نگاه کارشناسانه به پروژه ها و طرح ها بود. معتقد بودم که مدیران باید از گرفتن تصمیمات آنی خود داری کنند، مثل

این سیستم می خواهد تصمیمی گرفته شود، اعم از خرید ریل، واگن، لکوموتیو و یا آموزش باید از این مدل الگو برداری شود. هر کدام از این تصمیمات نیاز به صرف بودجه دارد، مثلاً اگر لکوموتیو بخریم تا ظرفیت راه آهن را بیشتر کنیم باید در نظر داشته باشیم که این اقدام در آینده چه اثراتی بر راه آهن می گذارد که خود موضوع پیچیده ای است و این پیچیدگی باعث شد که آقای مشایخی یک مدل دینامیک را طراحی کنند که این مدل بر اساس پیامدهای علت و معلولی شکل گرفته بود و اثرات متغیرها بر روی آن محاسبه و اندازه گیری می شد. وقتی این مدل را تحویل ما در معاونت طرح و بررسیها دادند، من از آن استفاده کاربردی کرده و تیمی را با نام کمیته برنامه ریزی استراتژیک آماده کردم. تعدادی از خبرگان بخش از جمله مرحوم مهندس سعادت و آقایان هوشنگ نیا، صنوبری و... عضو آن کمیته بودند و موضوعاتی را که می خواستیم در هیئت مدیره مطرح کنیم و نیازمند بررسی ابعاد مختلف آن بود ابتدا آن را در مدلی که طراحی شده بود مورد آزمایش قرار می دادیم و نتایج و خروجی های مدل را در جلسات مورد استفاده قرار می دادیم. در اصل آن مدل، اثر سیاستگذاری ها و تصمیم گیری ها را در بلند مدت به ما نشان می داد. بعنوان



طرح‌های پیشنهادی حمایت می‌کردند زیرا اطمینان داشتند که وضعیت موجود بهبود پیدا خواهد کرد، به همین خاطر بودجه، اختیارات، نیروی انسانی و ... را فراهم کردند. در آن زمان مشکل ما مشکل مدیریتی بود و آگاه بودیم که می‌توانیم بدون اینکه بودجه مضاعف درخواست کنیم فقط با پول بلیط‌ها شرکت را اداره کنیم و همچنین در مدت زمان خیلی کوتاه نتیجه لازم را بگیریم و برای اینکه به قله برسیم باید در هر ماه یک گام به جلو ببریم، باید می‌دانستیم اینگونه نیست که منتظر یک اتفاق و پیشرفت بزرگ در این حوزه باشیم. برای اینکه بخواهیم برای ۱۰ سال آینده به ایده آل لازم برسیم باید در مدت ۳ یا ۴ ماه، از طرح‌های ارائه شده خود جواب می‌گرفتیم. تمام مدیران ما باهم فکر می‌کردند تا با هم هماهنگ باشند.

**دو اتفاق بزرگ در آن زمان رخ داد. یکی موضوع فروش بلیط بود که قبل از تاسیس شرکت رجا، به صورت دستی فروخته می‌شد و آژانس‌ی وجود نداشت که بلیط‌ها را بفروش رساند. در نتیجه موضوع فروش آنلاین مطرح شد که بعد از ۷ یا ۸ ماه اولین ورژن سیستم فروش آنلاین ایرانی در رجا شروع به کار کرد. نکته دوم، بحث خصوصی سازی بود که در شرکت رجا به آن اهمیت بسیاری داده شد. در آن زمان افراد عقیده داشتند که شرکت راه آهن کارهای تخصصی را انجام می‌دهد و هیچ شرکت خصوصی تمایل ندارد که وارد این حوزه شود و نمی‌تواند در این راه موفق عمل کند اما هم اکنون شرکت‌های خصوصی سیمرغ و سبز وجود دارند که با توجه به اینکه ۵۰ سال از عمر واگن‌هایی که در اختیار دارند می‌گذرد، ولی همچنان فعالیت خوبی در این زمینه دارد. این اقدامات منشأ فعالیت‌های اساسی تر شد و بعدها گسترش نیز پیدا کرد و هم اکنون شرکت‌های خصوصی زیادی به عنوان مالک وارد این حوزه می‌شوند. در این خصوص از تجربیات خود بر ایمن بگویید.**

ما تقریباً ۱۲۰ مسئله را در شرکت

مهندس ترکان مطرح کردند و ایشان هم حکم من را خیلی سریع صادر کردند و کمتر از ۲۴ ساعت من مدیرعامل شرکت رجا شدم.

شرکت رجا تنها به عنوان مجموعه‌ای که متمرکز بر روی موضوع جابجایی مسافر باشد تاسیس شده بود و این طرح نتایج خوبی را به جا گذاشت. از ابتدا که وارد شرکت رجا شدم، به دلیل اینکه ایده‌هایی در رابطه با جذب نیروهای خوب و موثر داشتم و همچنین در رابطه با پویایی شرکت، توانستیم در زمینه مسافری، خوب عمل کرده و تمامی ایده‌های خود را در شرکت رجا اجرا کنیم.

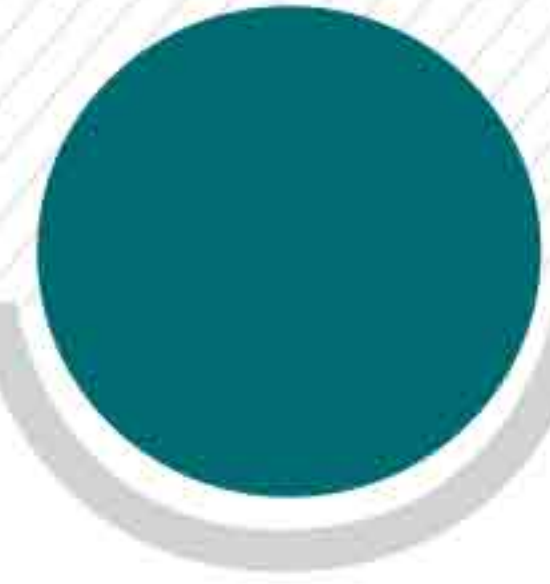
در آن زمان شرکت رجا را همانند یک جزیره در شرکت راه آهن می‌دانستند و به هیچ کدام از قسمت‌های راه آهن شباهتی نداشت. شرکت رجا را به اصطلاح خودمان همانند اروپا اداره می‌کردیم و یک الگوی پیشرفته در راه آهن پیشرو گرفته بودیم به گونه‌ای که در خصوص مشتری‌مداری، دوره‌های آموزشی را برای کارمندان برگزار کردیم و سیستمی را برای رسیدگی به شکایات مردم ایجاد کردیم تا پاسخگوی مردم معترض باشند. شعارمان این بود که برای بهبود وضعیت لازم نیست پول زیادی را پرداخت کنیم و مهندس ترکان نیز از

به طول انجامید تا به تصویب برسد و پس از تصویب این طرح شرکت تاسیس شده به دلیل حساس بودن موضوع مدیر نداشت. هنگامیکه که یک سفر با خانواده به بندرعباس داشتم متوجه شدم که وضع قطارهای مسافربری به اندازه‌ای بد و خراب است که تمام مسافران از وضعیت موجود ناراضی بودند، قطارها تهویه مناسبی نداشت و تمیز نبود و ضعف‌ها و نواقص بسیاری داشت. در همان سفر تصمیم گرفتم که مدیریت شرکت مسافری جدید را بر عهده بگیرم. بعد از سفر جلسه‌ای با آقای افشار و پورمیرزا (قائم مقام) داشتم و آمادگی خود را برای این امر اعلام کردم، البته برایشان قابل باور نبود که من چنین پیشنهادی را بدهم، زیرا من در آن زمان معاون و عضو هیئت مدیره راه آهن بودم و باور نمی‌کردند که چنین پیشنهادی را بدهم زیرا به نوعی یک تنزل مسئولیت بود و مسئولیتی که در رجا پیشنهاد داده بودم تا برعهده بگیرم در حد یک مدیرعامل بود.

در آن زمان مردم از سیستم ریلی ناراضی بودند درحالیکه حل مشکلات آنها به سادگی می‌توانست صورت گیرد. هنگامیکه عزم جدی من را در رابطه با مدیریت رجا دیدند، پیشنهاد من را با

و موافقت کردند و اجرا شد. - از سال ۷۵ مسولیت ایجاد شرکت مستقل مسافری ریلی را بر عهده گرفتید که امروز با نام رجا آن را می‌شناسیم، علت این تصمیم شرکت راه آهن در تفکیک بخش مسافری چه بود؟ مهمترین اقدامات شما بعنوان مدیرعامل شرکت رجا در آن دوران چه بود؟ در دوران مسئولیت خود در شرکت رجا با چه چالش‌هایی روبه‌رو بودید؟

ایجاد شرکت رجا، پیشنهاد دکتر ترکان بود. وقتی ایشان در هیئت مدیره راه آهن این مورد را مطرح کردند، همه با طرح ایشان غیر از من موافق بودند. بنده عقیده داشتم که نیازی نیست بخش مسافری راه آهن را از سایر بخش‌ها جدا کنیم و ایجاد یک معاونت در سازمان راه آهن برای این بخش کفایت می‌کند. آقای ترکان عقیده داشتند که اگر ما این بخش را به یک شرکت تبدیل نکنیم دغدغه‌های موجود موجب صدمه دیدن بخش خواهد شد اما اگر به صورت یک شرکت خصوصی حضور داشته باشد که تنها وظیفه اش جابجایی مسافر باشد حتماً پیشرفتی چشمگیر در این حوزه حاصل می‌شود و موجب سروسامان گرفتن این بخش خواهد شد. به تصویب رسیدن طرح دکتر ترکان ۲ سال



رجا مورد توجه قرار دادیم که شما تنها به ۲ مورد از آنها اشاره کردید. بحث بلیط را مهندس ترکان مطرح کردند و تاکید داشتند که سیستم خرید و فروش آنلاین در شرکت رجا وجود داشته باشد و پیشنهاد کردند که با شرکت هما که در این زمینه تجربه دارد، ارتباط برقرار کنیم و آنها تمام کارهای اساسی را انجام بدهند که متأسفانه شرکت هواپیمایی در این خصوص اصلاً با ما همکاری نکرد و ما از همت و توانایی مدیران IT خودمان در این زمینه بهره بردیم.

سیستم آنلاینی که ما طراحی کردیم حدود ۸ ویژگی بیش از سیستم آنلاین هما داشت. یکی از آنها این بود که وقتی فردی بخواهد بلیط هواپیمایی هما را پس بدهد می بایست از طریق آژانس ها اقدام کند و پول نیز به آژانس عودت داده می شد اما در سیستم فروش آنلاین رجا، حسابداری و مالی به گونه ای طراحی شده بود که بلیط را از هر جا تهیه می کردی در صورت عودت می توانستی به هر آژانسی مراجعه کنی و پول خود را دریافت کنی و در هر آژانسی بهای بلیط باز پس داده می شد. امکان دیگری که در آن زمان برای مشتریان خود مهیا کردیم آن بود که بر روی بلیط در همان زمان خریداری شماره صندلی تعیین می شد در صورتی که در شرکت هواپیمایی اینگونه نبود. آقای ترکان باور نمی کردند که ما بتوانیم چنین اقدامی را انجام بدهیم. در همین فاصله بود که آقای حجتی روی کار آمدند.

از کارهای دیگری که به انجام رسید خصوصی سازی بود. بنده در راه آهن بسیار تلاش کردم تا خصوصی سازی شکل گیرد، اما نشد. ولی در شرکت رجا، به عنوان رییس هیات مدیره می توانستم به سیاست هایی که به آنها معتقد بودم عمل کنم. سیاست های بخش خصوصی را مطرح کردیم و در جاهای مختلف نیز اعلام کردیم که شرکت های خصوصی می توانند همکاری داشته باشند اما شرکتی درخواست نداد و استقبالی به عمل نیامد.

از فعالیت هایی که در خصوص پیشرفت شرکت انجام شد برگزاری تور شمال بود قطارهای شمال در آن زمان تنها در شب حرکت می کردند که این

موجب می شد مردم از مسیر زیبای شمال بهره ای نبرند، در صورتی که مسیر قطار شمال بسیار جذاب تر از مسیر جاده ای آن است. ما از بخش خصوصی دعوت کردیم که به همراه خانواده های خود در این سفر تفریحی شرکت کنند که در همان سفر، یکی از متولیان حوزه سفر و گردشگری پیشنهاد همکاری خود را مطرح کرد. هنگام برگشت دکتر امامی که بعدها متولی قطار سبز شد گفت که از پتانسیلی که این مسیر داراست بی خبر بوده است. دکتر امامی مطرح کرد که ما می توانیم دو کار را برای این سیستم انجام دهیم:

۱- نیروهای رجا را آموزش بدهیم تا به صورت حرفه ای از مهمانان پذیرایی کنند.  
۲- آماده هستیم تعدادی از قطارهای فرسوده را بازسازی کنیم و تحت عنوان قطار سبز در مسیر تهران شمال به فعالیت پردازیم.

از دلایلی که نام سبز را برای شرکت خود انتخاب کردند این بود که در ابتدا قرار بود در مسیر تهران شمال کار کنند اما پس از آن در مسیر تهران مشهد قرار گرفتند و شرکت آنها اولین داوطلب بخش خصوصی بود. هنگامیکه در روزنامه اعلام کردیم که به تعدادی پیمانکار نیاز داریم تا با ما همکاری کنند و نگهداری و تعمیرات واگن ها را برعهده بگیرند، هیچ پیمانکاری از طرح ما استقبال نکرد و بسیار تعجب آور بود که چرا از چنین طرح سوددهی، استقبال صورت نمی گیرد. تماس که گرفتند به ما اعلام کردند که شناخت کافی بر روی قطارها ندارند و با سیستم های آن آشنایی ندارند به همین علت نمی توانند در خصوص کاری که می خواهند بر عهده بگیرند قیمت تعیین کنند و حتی اطلاع نداشتند که از عهده کار برمی آیند یا نه! اما بالعکس در بخش خصوصی، اتوبوس ها را کاملاً می شناختند و ریسک کار کردن آنها در بخش جاده بسیار کمتر بود. به همین منظور ما تصمیم گرفتیم که ریسک بخش خصوصی را در زمینه همکاری با بخش ریلی کاهش دهیم تا بخش خصوصی بتواند وارد این حوزه شود و میزان سود بیشتری را کسب کند و هنگامیکه حضور بخش خصوصی پررنگ شد، به مرور میزان سود را کاهش

دادیم. در ابتدا بخشی از کارها به صورت امانی بود و برخی از قطعات را ما به آن ها می دادیم تا کمکی کرده باشیم و میزان ریسک را نیز برای بخش خصوصی کم کرده باشیم. بعد به مرور کار را در اختیار گرفتند و تمام کارها را به صورت فول پکیج انجام می دادند. هنگامیکه که ما کار را شروع کردیم بسیاری عقیده داشتند که این کار نشدنی است و از طرفی بخشی هم که در داخل شرکت کار می کردند، عقیده داشتند که رجا باید تمام کارها را انجام بدهد و بخش خصوصی نباید وارد شود و خصوصی سازی را یک خطر برای خود می دانستند، حتی باور نمی کردند که بخش خصوصی بتواند از عهده تمام وظایف بر آید. موضوع دیگری که برای ما اهمیت داشت، توجه داشتن به مردم بود حتی در این زمینه مطرح کرده بودیم که رییس همه ما، مردم هستند و آن ها به ما حقوق می دهند، عزل می کنند و یا سمت می دهند. نظرات مردم بر کار ما تاثیر گذار است و تنبیه و تشویق ها بر اساس خواست و نظرات آنها صورت می گیرد، به همین دلیل کارها را مطابق با نظرات مردم پیش می بردیم و زمان زیادی به طول انجامید تا این تغییر نگرش بوجود آید. یکی از خاطراتی که در ابتدای شروع کارم به یاد می آورم زمانی بود که از کنار ایستگاه راه آهن گذر می کردم، در آن زمان فعالیت آژانس ها همانند امروز نبود و مردم باید برای گرفتن بلیط خودشان مراجعه می کردند و ممکن بود زمان زیادی برای گرفتن یک بلیط معطل شوند. هنگامی که صف باجه بلیط فروشی را دیدم، مشاهده کردم که صف های طولانی بسته شده است و در باجه نیز بسته است. هنگامیکه علت را جویا شدم به من گفتند که زمان ناهار و نماز است. دستوری که در آن زمان برای بهبودی وضعیت مسافران صادر کردم این بود که کارکنان باجه، ناهار و نماز را نوبتی کنند زیرا خدمت به خلق خدا از همه امری مهم تر است.

بار دیگر نیز مشاهده کردم که یکی از صف ها خیلی طولانی است و باجه دیگر خلوت است، تعجب کردم زیرا هر دو باجه بلیط های تهران مشهد را می فروختند ولی هر فرد جدیدی که می آمد، در

انتهای همان صف قرار می گرفت و حاضر نبود به باجه دیگر مراجعه کند. همان زمان ما فرمول پرداخت حقوق را تغییر دادیم و در آمد را به تعداد فروش بلیط ها متغیر کردیم این اقدام موجب شد تا دیگر شاهد صف های طولانی نباشیم.

**شما از اولین مدیرانی بوده اید که به موضوع خصوصی سازی توجه ویژه داشته اید. نظر شما در رابطه با خصوصی سازی در حمل و نقل ریلی کشور چیست؟ از نظر شما مهمترین چالش های خصوصی سازی در حمل و نقل ریلی کدامند؟ آیا شما مدل اجرا شده خصوصی سازی از سال ۱۳۸۴ در راه آهن را می پسندید؟ مولفه های کلیدی موفقیت خصوصی سازی در حمل و نقل ریلی را در ادامه این حرکت چه می دانید؟**

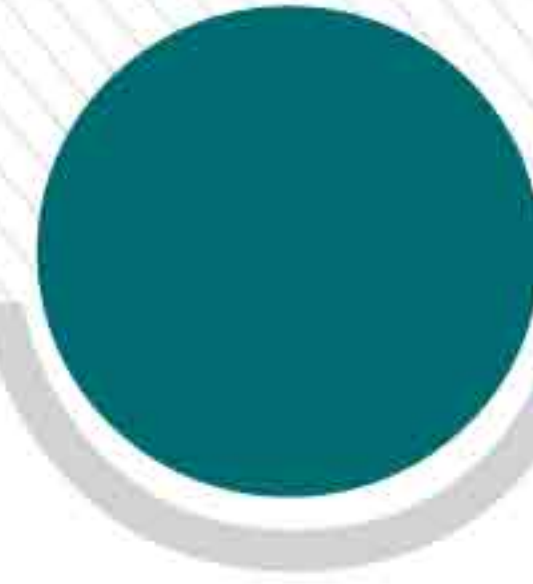
اولین عامل موفقیت بخش خصوصی، تغییر نگرش و دیدگاه مدیران داخلی است و مدیران دولتی باید بدانند که حوزه سودآور را باید به بخش خصوصی واگذار کنیم نه بخش زیان ده را.

البته این تصمیم گیری در این حوزه زمان زیادی را به خود اختصاص داد زیرا در ابتدا با جلساتی که برگزار کردیم، می خواستند که حوزه های زیان ده را به بخش خصوصی واگذار کنند و افراد اعتراض می کردند که چرا باید بخش سود ده را به بخش خصوصی واگذار کنیم.

بخش دولتی نباید بخش خصوصی را رقیب خود بداند بلکه باید به عنوان بازوی کمکی خود بداند و موجب شود تا حمل و نقل ریلی توسعه یابد.

بخش خصوصی در استخدام نیروهای خود می تواند آزادتر و مستقل تر عمل کند، پول بیشتری را سرمایه گذاری کند و ... و اگر بخش خصوصی را در حوزه تعمیرات و بازسازی و نوسازی و حتی خرید واگن و توسعه خطوط جدید، به کار بگیریم می تواند کمک بسیاری برای بخش دولتی باشد.

باید بخش خصوصی را به عنوان پتانسیل فعال در نظر داشت که به بهترین نحو می توانیم از نیروی آن استفاده و بهره برداری کنیم. البته باید قرار دادهایی که با بخش خصوصی بسته می شود، قراردادهای برد-برد باشد. اگر بخش



خصوصی سود نبرد دلیلی برای ادامه کار وجود ندارد و این اصل اولیه است.

برخی گمان می کنند که به دلیل اینکه بخش خصوصی به سود خود اهمیت می دهد این امر یک ضعف برای بخش خصوصی است، در صورتی که اگر بخش خصوصی به دنبال منافع ملی باشد دیگر خصوصی نیست. بخش خصوصی باید به فکر درآمد و سود خود باشد تا بتواند خدمات بهتری را ارائه دهد و سود قابل ملاحظه ای را نیز نصیب خود کند. مثلا اگر قرار بود، بخش خصوصی به درآمد دولتی قانع باشد وارد حوزه خصوصی نمی شد زیرا هم اکنون بسیاری از مدیرانی که در بخش های خصوصی فعالیت می کنند می توانند با مسولیت های بالا وارد بخش دولتی شوند. ما باید در بخش دولتی به گونه ای عمل کنیم که انگیزه لازم را به بخش خصوصی بدهیم که البته تمام این کارها در جهت تامین منافع ملی صورت می گیرد.

حال که این انگیزه، پتانسیل و توانایی وجود دارد، کارهای دیگری را نیز باید به بخش خصوصی واگذار کنیم و قراردادهای باید به صورت بلند مدت و طولانی باشد. البته برخی اعتراض می کنند که چرا قراردادهای باید تا این اندازه طولانی باشد؟ در صورتی که باید توجه داشته باشیم که قراردادهای طولانی مدت با بخش خصوصی موجب همکاری دائم و همیشگی این بخش با ما خواهد شد.

در راه آهن بیان می شود که قراردادهای باید یک یا دوساله بسته شود و بخش خصوصی پس از اتمام کار برود در حالی که به نظر بنده، قراردادهای باید ۱۰ تا ۲۰ ساله بسته شود تا ضمانت کاری وجود داشته باشد و بخش خصوصی بداند که با این میزان سرمایه گذاری که انجام می دهد ۲۰ تا ۳۰ سال می تواند در این حوزه باقی بماند و اگر کار از کیفیت پایینی برخوردار باشد باید دائما برای کار خود چاره ای بیندیشد.

بخش خصوصی دو ویژگی مهم دارد که دولت ندارد، ۱- ریسک ورود به حوزه های اقتصادی را خردمندانه محاسبه می کند و تبعات آن را می پذیرد، ۲- اگر به نتیجه برسد که نمی تواند در حوزه ای فعالیت کند و آن را هم راستا با منافعش

نداند، از ادامه آن فعالیت منصرف و از آن خارج می شود. در مقابل اغلب حوزه هایی که دولت ها با نقش تصدی گری وارد آن می شوند پر ریسک و غیر اقتصادی بوده و سالیان سال در آن حوزه به نحوی غیر موجه فعالیت می کنند بدون اینکه پاسخگو باشند، یا اصلاحاتی صورت دهند و بدون اینکه به فکر خروج از آن حوزه باشند. دولت باید بخش خصوصی را به عنوان یار کمکی خود بپذیرد و به عنوان شریک تجاری از آن استفاده کند. بحثی که توسط برخی از دولتی ها مطرح می شود این است که اگر دولت در کنار بخش خصوصی خودش هم وارد این حوزه ها شود، رقابت تشدید می شود. مثلا در طرح تحول ساختاری صنعت ریلی که البته هنوز به تصویب نرسیده است پیش بینی شده که شرکت راه آهن بصورت یک هلدینگ کمپانی در آید که شرکت های دولتی متفاوتی در زیرمجموعه آن حضور داشته باشند. مثلا شرکت های دولتی حمل و نقل ریلی مسافری و باری بین شهری ایجاد بشود که در کنار بخش خصوصی دولت هم مستقیما در این حوزه ها ورود نماید. عملا با تجربه ای که در طی این ۱۲ سال بدست آورده ایم و هم اکنون ۴۰ شرکت خصوصی فعال داریم، می دانیم که شرکت های خصوصی مالک ناوگان ریلی توانسته اند در این حوزه ها خوب سرمایه گذاری کنند و فعال باشند.

**این نوع نگرش جدید دولت را چگونه ارزیابی می کنید؟ تجربیاتی که از فعالیت های بخش دولتی و رفتارهای آنها داشته اید، گمان می کنید که حضور بخش دولتی در فعالیت های تصدی گرایانه در کنار بخش خصوصی می تواند موجب پیشرفت ما در این حوزه ها شود؟**

من معتقدم حتی در بخش حومه ای نیز امکان ورود بخش خصوصی وجود دارد. اگر مراکز TOD را نیز اضافه کنیم اقدامات ما اقتصادی تر می شود اما باید قراردادهای ۲۰ تا ۳۰ ساله و بلند مدت بسته شود. چنانچه در کشورهای دیگر، حدود ۹۵ درصد از فعالیت ها و اقدامات به بخش خصوصی واگذار می شود و تنها ۵ درصد است که متعلق به بخش دولتی است. با چنین مکانیزم هایی حمل و نقل

ریلی حومه ای را نیز می توانیم برای بخش خصوصی سود ده کنیم. اگر بخش هایی وجود داشته باشد که سودآوری لازم را برای واگذاری به بخش خصوصی نداشته باشد باید از طرف دولت حمایت شود و پرداخت هایی صورت گیرد تا به سودآوری لازم برسد. مثلا دولت ۳۰ درصد از هزینه ها را پرداخت کند و کل کار را به بخش خصوصی واگذار کند. اگر بخواهیم دولتی سازی صورت گیرد صد درصد بازگشت به گذشته است و این طرح کاملا اشتباه است که به سمت دولتی شدن پیش رویم، باید خصوصی سازی را فعال کنیم.

نتایجی که ما طی این ۱۲ سال در این حوزه بدست آوردیم می تواند به عنوان الگو برای خصوصی سازی در بخش های دیگر در کشور و از جمله در صنایع شبکه ای استفاده شود، عملکرد ما موفقیت آمیز بوده اما می توانست موفقیت بیشتری را نیز به همراه داشته باشد و این پیشرفت کم ما در بخش خصوصی به دلیل نگاه حاکم دولتی است. بخش دولتی تمایلی ندارد که حیطه های مسئولیت خود را علی رغم تاکید قوانین بالادستی کاهش دهد، حتی در قانون نیز ذکر شده است که چه حوزه هایی می تواند به بخش خصوصی واگذار شود اما این کار صورت نگرفته است. حیف است این نتایجی که از خصوصی سازی در بخش ریلی بدست آمده است و حاصل دو دهه فعالیت است از بین برود بلکه می توان آن را تبدیل به یک مدل پیشرو خصوصی سازی در کشور کرد.

**مثلا راه آهن آلمان هم در دودهده اخیر پس از اصلاحات ساختاری رشد مستمری داشته است اما متوسط رشد سالیانه این کشور در بخش باری و مسافری حدود ۳ درصد بوده است در حالیکه در ایران در همین مدت دو دهه رشد بالایی در حد ۴ یا ۵ درصد داشته ایم. طی سالهای ۹۵ و ۹۶ در بخش باری حدود ۳۰ درصد رشد تحقق یافته است. از نگاه شما چگونه باید این موضوعات را تحلیل کرد؟**

نگاه من در تجارت، فعالیت های بازرگانی و توسعه ای همانند راه آهن، به اینگونه است که باید واگذاری ها در این حوزه ها به بخش خصوصی تعلق گیرد

یا یک پله پایین تر، به بخش خصوصی سپرده شود. تفکری که چند سالی است در کشور ما در حال رشد است آن است که بخش خصوصی ناکارآمد تر از بخش دولتی است ولی باید در نظر داشت که خصوصی ما بین بخش دولتی و خصوصی قرار دارد. علت هم واضح است زیرا ضوابط و قوانینی که در بخش دولتی وجود دارد در بخش خصوصی وجود ندارد و می تواند خیلی سهل تر نیروهای مورد نیاز خود را جذب کند. می تواند به راحتی با متخصصین داخلی و خارجی قرار داد ببندد اما در بخش دولتی دست مدیران بسته است و بابت هر کاری باید مجوز دریافت کنند.

در دولت های نهم و دهم فعالیت ها افت شدیدی پیدا کرد، می گویند خصوصی سازی در رجا ضعیف شده است، در حالیکه در آن سال ها فعالیت بخش دولتی نیز افت پیدا کرد. ما نباید به هیچ وجه به عقب برگردیم.

در کشور آلمان اختیارات مدیران در بخش های دولتی بسیار زیاد است و در جذب نیرو و پرداخت ها کنترلی صورت نمی گیرد. در صورتی که این اختیارات را به هیچ وجه به یک مدیر در ایران نمی دهند.

**در مسولیت فعلی بعنوان معاون حمل و نقل وزارت راه و شهرسازی چه برنامه هایی برای توسعه متوازن حمل و نقل در کشور دارید؟ نتایج رویکردهای جدید از جمله شهرسازی ریل پایه، TOD ها و سند توسعه حمل و نقل همگانی را چگونه ارزیابی می کنید؟**

ما در حوزه حمل و نقل متولی خاص خود را داریم که فعالیت های خود را انجام می دهند اما فعالیت هایی داریم که فراحوزه ای است که مربوط به هماهنگی بین سه یا چهار ارگان و سازمان می شود. مثلا در ترانزیت با بندر، کشتی رانی، گمرک، ضوابط و قواعد ستاد مبارزه با مواد مخدر، حمل جاده ای و همچنین توافقاتی بین همگانی آن که بخش باید مسولیت هماهنگی آن را برعهده بگیرد. معاونت حمل و نقل مسولیت یکپارچه سازی بین مدهای مختلف را هم بر عهده دارد.