

در گفتگو با دکتر محسن پور سید آقایی:

نباید توسعه ریلی بدلیل کمبودها متوقف شود

## تحوّل ساختاری صنعت ریلی ضروری و شرط بقاست

بازگشت به گذشته و دولتی کردن حمل و نقل ریلی بار و مسافر واقع بینانه نیست

الهام زرقانی



تحوّلاتی که بطور ویژه در سه دهه اخیر در اقتصاد جهانی و فناوری به وجود آمده همواره به تحوّل در نظام حمل و نقل نگاه ویژه‌ای دارد. تکمیل و توسعه شبکه راه آهن ایران با تمرکز بر تکمیل و عملیاتی شدن کریدورهای بین‌المللی، راه‌اندازی قطارهای پرسرعت، برقی کردن و دو خطه کردن شبکه، استفاده گسترده از فناوری اطلاعات و در مجموع ایجاد تحوّل ساختاری در صنعت ریلی کشور از جمله اهداف مهم صنعت ریلی است. در این بین مهمترین وظیفه شرکت راه آهن مدیریت شبکه ریلی و تامین ایمنی شبکه است. در این بین در کنار سیاست‌های عمدتاً جاده‌پسند که از بروز مزیت‌های بخش ریلی جلوگیری کرده است، عدم توجه به توسعه متوازن ظرفیت شبکه، عدم رفع گلوگاه‌های شبکه موجود، ارتقاء نیافتن سیستم‌های مدیریت ترافیک و سیر و حرکت قطارها و عدم بهبود نسبی در عملیات سیر قطارها که در مجموع موجب بهره‌وری پائین حمل و نقل ریلی شده است، بخشی از چالش‌هایی است که در سر راه توسعه ریلی و بویژه حضور حداکثری سرمایه‌گذاران خصوصی قرار دارد و رغبت سفر و حمل بار از طریق ریل را کاهش می‌دهد. به منظور بحث پیرامون صنعت ریلی نشریه ندای حمل و نقل ریلی انجمن گفتگویی با دکتر محسن پور سید آقایی، از کارشناسان برجسته و مدیران با سابقه صنعت ریلی کشور داشته است. دکتر پور سید آقایی، در رشته صنایع تحصیل کرده و بیش از ۳ دهه در بخش حمل و نقل ریلی در قسمت‌های مختلف از جمله مدیریت کارخانجات ریلی و معاون ناوگان راه آهن، مدیرعاملی شرکت رجا، مدیرعاملی شرکت مینای ریلی و در مقام مدیرعاملی راه آهن ج.ا.ا. ایفای نقش کرده است، ایشان از بسترسازان حضور فارغ‌التحصیلان دانشگاهی در راه آهن بوده و فضا را برای این امر مهیا کرده و در انتقال، توسعه و بکارگیری فناوری‌های مختلف ریلی همواره نقشی سازنده داشته و تجربیات آموزنده‌ای را برای نسل حاضر و آینده خواهند داشت:

زمان مهندس تقی‌زاده، مشاور مهندس افشار شده بودند. ایشان از بنده دعوت کردند تا کمکی در کارها باشم. در آن مقطع زمانی برای من بسیار جالب بود با این که راه‌آهن صنعتی زیربنایی است اما نیروی تحصیل کرده بسیار کم بود و بیشتر نیروهای راه‌آهن از مرکز آموزشی که مربوط به خود راه‌آهن بود تحصیل کرده بودند. از

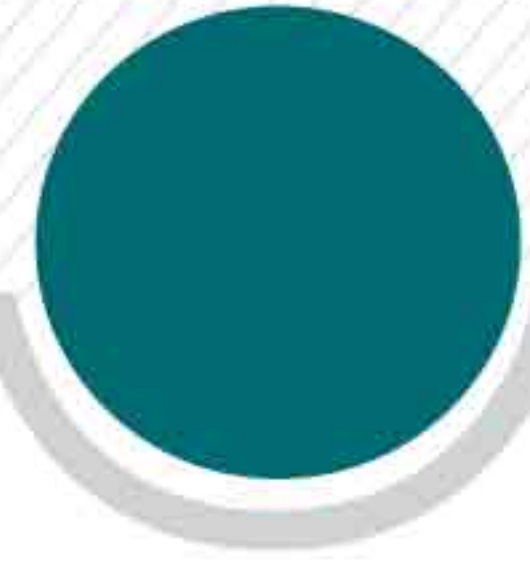
که در مشاغل غیردولتی و غیرمرتبط با کار من، مشغول فعالیت هستند.

**حضور شما در بخش ریلی از اواخر دهه ۶۰ در راه آهن آغاز شده است، از ویژگی‌های آن دوران کدامیک بارز و قابل تأمل بوده است؟**

در سال ۶۸، پس از دریافت فوق لیسانس، وارد راه آهن شدم، در آن

لیسانس خود را دریافت کردم، دوره دکترا را در دانشگاه تربیت مدرس و در رشته صنایع به اتمام رساندم که استاد راهنمای بنده هم آقای دکتر مدرس از دانشگاه شریف بودند. در خصوص خانواده باید بگویم که از سال دوم دوره لیسانس در دانشگاه، ازدواج کردم که ازدواجم در سال ۵۹ و در اوایل جوانی بود. ۳ فرزند دارم. یک پسر و ۲ دختر

**در ابتدا اگر مایل هستید مختصری از سوابق آکادمیک خود بگویید و اشاره‌ای به خانواده و فرزندان داشته باشید؟**  
بنده در سال ۵۸ وارد دانشگاه صنعتی شریف شدم و در رشته صنایع تحصیل کردم، مقطع فوق لیسانس را در همان دانشگاه در سال ۶۶ سپری کردم و در سال ۶۹ مدرک فوق



دانشگاه‌های سراسری فضایی برای ورود دانشجویان و فارغ‌التحصیلان مهیا نشده بود. به خاطر دارم در آن سال مجموع فارغ‌التحصیلانی که از دانشگاه‌های رسمی کشور فارغ‌التحصیل شده و وارد راه‌آهن کشور شده بودند حدود ۱۲ یا ۱۳ نفر بود که جای تعجب بسیار داشت و این سوال همیشه ذهن مرا به خود مشغول کرده بود که چرا تمامی نیروهای راه‌آهن در مرکز آموزش خود راه‌آهن دوره‌های تکنیسینی را گذرانده بودند و چرا از دانشگاه‌های خارج از راه‌آهن نیرویی جذب شرکت نشده بود. در آن زمان بود که برنامه‌ریزی انجام دادیم تا از فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها دعوت به همکاری با راه‌آهن شود تا بتوانیم پای دانشگاه‌های دیگر را به صنعت ریلی باز کنیم که این حرکت، آثار بسیار موفقی را در پی داشت. اولین مسئولیتی که بعد از مشاور بودن کسب کردم در سال ۷۰ بود که آقای تقی‌زاده و مدیرعامل راه‌آهن به من پیشنهاد شد تا طرح‌هایی را که مطرح کرده‌ام را خودم اجرایی کنم و از اینرو در بخش کارخانجات فعالیت خود را آغاز کردم، باید بگویم در آن زمان جوان‌ترین نیرو در کل راه‌آهن بودم که سمت مدیر کلی کارخانجات را کسب کردم. البته در رابطه با دکتر تقی‌زاده باید ناگفته نماند که ایشان هم از نیروهایی بودند که در دانشگاه‌های خارج از راه‌آهن تحصیل کرده بودند.

**حضور شما در حمل‌ونقل ریلی مصادف با دوره‌ی بود که به‌کارگیری نیروهای جوان و دانشگاهی در حال افزایش بود. خود شما نیز با توجه به مسئولیت مدیریت کارخانجات و ناوگان ریلی کشور بستر ساز این تحولات بودید. در این خصوص و تحولات آن دوران صحبت کنید؟**

فنی‌ترین و مهندسی‌ترین بخش راه‌آهن، کارخانجات تعمیر لکوموتیو و واگن بود و نیازمند به نیروی مهندسی بود، آشکار بود که فقط با نیروهای تکنیسینی امکان به روز کردن وجود نداشت به‌همین علت، بنده مسبب

ورود نیروهای مهندسی شدم. یکی از راه‌هایی که به خوبی جواب داد آن بود که از فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها و یا دانشجویان رتبه اول و نمره‌های خوب دانشگاهی به‌صورت ساعتی دعوت به همکاری کردم. راه را باز کردم تا پروژه‌های دانشجویی به این بخش ورود پیدا کنند و در آن‌جا پروژه‌ها انجام شود و به تعبیری دیگر راه را برای ورود دانشجویان دانشگاه‌های خوبمان همانند دانشگاه شریف باز کردم که در آن مقطع وارد کارخانجات راه‌آهن شدند، حتی تعدادی از فارغ‌التحصیلان این فضا برایشان مهیا بود که به عنوان سهمیه سربازی وارد این بخش شوند.

**جنابعالی بیش از ۳ دهه در حمل‌ونقل ریلی مشغول فعالیت بوده‌اید، حمل‌ونقل ریلی کشور را از منظر سطح توسعه و پیشرفت چگونه ارزیابی می‌کنید؟**

گمان می‌کنم اگر به داخل صنعت برویم متوجه خواهیم شد که حمل و نقل ریلی امروز به هیچ عنوان با دهه ۶۰ و اوایل دهه ۷۰ قابل مقایسه نیست. امروز راه‌آهن خود، منشاء وفور نیروهای تحصیل کرده و دانشگاهی است که در بخش‌های مختلف راه‌آهن حضور دارند. حتی به لحاظ ساختاری باید بگویم که ساختار صددرصد دولتی آن، تغییرات بسیاری کرد، بخش‌های مسافری و خط جدا شدند و شرکت شدند، بخش خصوصی ورود پیدا کرد و تغییرات جدی در ساختار راه‌آهن ایجاد شد. به لحاظ نیرو، بسیار غنی شد و نیروهای بسیار خوب و کارآمد در صنعت ریلی ورود پیدا کردند، امروز نه تنها نیروی دانشگاهی خوب و عالی در صنعت ریلی داریم بلکه سکوی پرتابی برای آموزش نیروها شده است. اگر بخواهم بگویم که در کدام قسمت پیشرفت چشمگیری نداشته ایم، متأسفانه حوزه مهم سرمایه‌گذاری است، به آن معنی که صنعت ریلی در سرمایه‌گذاری به آن اندازه‌ای که باید درونش سرمایه‌گذاری صورت می‌گرفت، نتوانست سرمایه جذب کند و آن پیشرفتی که باید می‌داشت، در

این سال‌ها نداشته است.

از بارزترین مواردی که از سرمایه‌گذاری در آن حوزه جا مانده‌ایم، سرعت قطارهای سریع‌السیر است. در سال ۵۴ که توربوترن‌ها وارد ایران شده بود و سرعت ۱۶۰ کیلومتر را در مسیر تهران - مشهد با این قطارها داشت، ایران سومین کشور دنیا در سرعت بود. یعنی با فرانسه و ژاپن که صاحب قطارهای ۱۶۰ و ۲۰۰ کیلومتر بودند و ایران رقیب آن‌ها بود، بعد از این دو کشور سومین کشوری بود که سرعت ۱۶۰ کیلومتر را داشت، متأسفانه بعد از آن تاریخ ما پیشرفتی در زمینه سرعت نداشته‌ایم و سرعت قطارها افزایش پیدا نکرد، بسیاری از واگن‌های خوب ما مربوط به سرمایه‌گذاری است که در سال ۵۴ تا ۵۶ صورت گرفت بنابراین در سرمایه‌گذاری و تکنولوژی از منظر افزایش سرعت قطار عقب مانده‌ایم، اما اقدامات خوب دیگری در کنار این عقب‌افتادگی بوده است، همانند دو خطه کردن‌های تهران - مشهد، تهران - قم و بندرعباس، در این زمینه توسعه‌های خوبی داشته‌ایم، در حوزه سیگنالینگ نیز در این سال‌ها توسعه به خوبی صورت گرفته است اما بیش‌تر بودجه‌ها، صرف ایجاد خطوط جدید شد و کمبود اعتبارات، هیچ‌گاه این اجازه را نداد تا هم‌زمان با ساخت خطوط جدید، تکنولوژی نیز توسعه یابد.

**منشاء این توسعه‌نیافتگی را در چه مواردی می‌دانید؟**

از مهم‌ترین دلایل این توسعه‌نیافتگی می‌توان گفت، صنعت ریلی، صنعت بسیار سرمایه‌بری است و اصولاً هنگامیکه پروژه ریلی آغاز به کار می‌کند تا زمانی که به جواب برسد دو تا سه دوره دولت‌ها را طی می‌کند و بین ۱۰ تا ۱۲ سال زمان نیاز دارد تا پروژه‌های به بهره‌برداری برسد به همین دلیل موجب می‌شود در دولت‌هایی که انتخابی هستند انگیزه‌ای وجود نداشته باشد تا به سمت سرمایه‌گذاری‌هایی بروند که در دولت‌های بعدی به بهره‌برداری

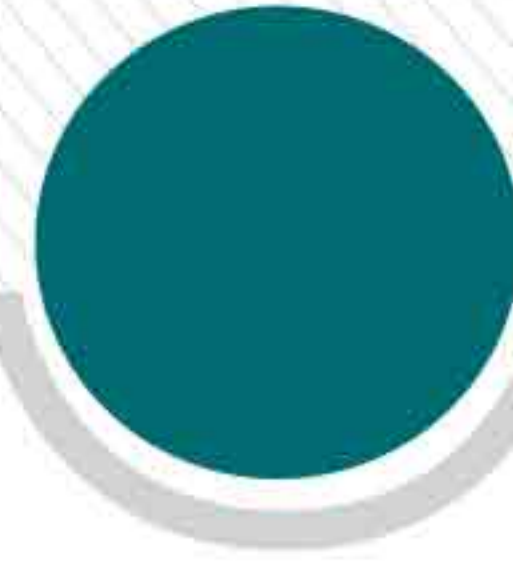
می‌رسد و به دلیل این‌که صنعت سرمایه‌بر و سنگینی است و همچنین کشور دائماً نیاز به سرمایه‌گذاری در حوزه‌های مختلف بعد از جنگ را داشته، نتوانسته‌اند توجه جدی به این بخش داشته باشند.

گمان می‌کنم، برای متحول شدن و توسعه راه‌آهن نیاز به عزم ملی در همه رده‌های تصمیم‌گیری کشور دارد و فقط با راه‌آهن و مدیرعامل و وزیر راه نمی‌توان این بخش را توسعه بخشید. هر زمان مجلس، دولت و حتی رهبری و همه ارکان نظام به این باور برسند که در دوره‌ای باید به صنعت ریلی توجه ویژه شود، می‌توان در این صنعت سرمایه‌گذاری قابل توجهی کرد. البته باید بگویم در این راه، راه‌آهن موفقیت‌های خوبی داشته است. خوشبختانه یکی از ارکان مهم برنامه ششم توسعه کشور «صنعت ریلی» است. در سیاست‌های کلی برنامه ششم که مقام معظم رهبری ابلاغ کردند دو بند آن به توسعه راه‌آهن کشور تعلق دارد. در تمام سیاست‌هایی که آقای رئیس‌جمهور اعلام می‌کند همیشه در صدر سیاست‌های ایشان توسعه ریلی است.

وزیر راه‌وشهرسازی عمیقاً به توسعه حمل‌ونقل ریلی اعتقاد دارند و راه‌حل کشور را توسعه حمل‌ونقل ریلی کشور می‌دانند، تمامی نماینده‌ها در مجلس اعتقاد به توسعه این بخش دارند اما متأسفانه به کمبود منابع برخورد کرده‌ایم، در این سال‌ها با تمامی این مشکلات، توسعه حمل‌ونقل ریلی به سوی پیشرفت سوق پیدا کرده است.

**در سال ۷۷ مسئولیت مدیرعاملی شرکت رجا را پذیرفتید، آیا با واگذاری شرکت رجا به تأمین اجتماعی موافق بودید؟ آیا مدل جایگزینی در آن زمان وجود داشت؟**

همان‌گونه که در گذشته در رابطه با این مورد اظهار نظر کرده بودم باید بگویم واگذاری شرکت رجا به تأمین اجتماعی از اشتباهات بزرگ دولت بود زیرا صددرصد بخش مسافری را نباید به عهده بخش خصوصی گذاشت. همه‌ی



**این که می توان به گذشته  
برگشت و مجدد حمل و  
نقل بارو مسافر دولتی  
راه اندازی کرد  
واقع بینانه نیست**



کارهای بخش مسافری سودآور نیست و تمامی کارهای بخش خصوصی را نمی‌توان با سیاست سودآوری بخش خصوصی دنبال کرد. در همان زمان نیز واجب بود شرکت رجاء در پیکره راه‌آهن باقی می‌ماند و بخش‌هایی را که سودآوری قابل توجهی داشت را به بخش خصوصی واگذار می‌کردند و همان کاری بود که در گذشته شروع شده بود. ما در کنار شرکت رجاء، کل واگن‌هایی که به عنوان واگن‌های غزال خریداری کرده بودیم ۱۵۰ دستگاه بود و آن‌ها را به بخش خصوصی واگذار کردیم. سبز و سیمرغ را با سرمایه‌گذاری مشترک بخش خصوصی، به صورت PPP راه‌اندازی کردیم. ما باید خصوصی‌سازی مسافری را در بخش‌هایی هدایت می‌کردیم که سودآور بود و بخش خصوصی تمایل به ورود داشت و معتقدم که این بخش می‌تواند سودآور باشد. واگذاری کل

پیکره رجاء به عنوان خصوصی‌سازی به تأمین اجتماعی کار کاملاً اشتباهی بود، عملکرد آن در این سال‌ها کاملاً گویای این اشتباه بود، بعد از این سال‌ها شرکت رجاء نتوانست پیشرفتی در بخش مسافری داشته باشد و سرمایه‌گذاری‌هایش متوقف شد و واگن‌هایش فرسوده شد و رشد و توسعه بخش مسافری پس از واگذاری متوقف شده و یا حداقل بسیار کند شده است. بهترین دوران رشد مسافری کشور، مربوط به دورانی است که رجاء، دولتی و متعلق به راه‌آهن بوده است و در عین حال شرکت‌های خصوصی را تشویق کرده بود که حضور پیدا کنند و در بخش‌های سودآور سرمایه‌گذاری کنند که شرکت‌های خصوصی به این موضوع ورود پیدا کردند، در آن دوران واگن‌ها نو شد و قطارهای خوبی در آن مجموعه ورود پیدا کرد اما پس از آن تاریخ توسعه‌ای دیده نشد.

**از تجربیات برجسته شما، مربوط به دورانی است که مدیرعاملی شرکت مینای ریلی را بر عهده داشتید که بعدها ساخت لکوموتیو از اقدامات تأثیرگذار آن بود. از تجربیات خود به عنوان مدیرعامل شرکت مینا ریلی بگویید؟**

در بهار ۸۶ به دلیل اختلاف نظراتی که در دولت آن زمان وجود داشت و من گمان می‌کردم ادامه حضور بنده در رجاء ممکن است از سوی دولت موجب انتقال بازخوردهای منفی‌تری به شرکت رجاء شود به دلیل اینکه آقای رئیس‌جمهور در آن دوره

خیلی موافق با بنده نبود و من گمان می‌کردم که شاید به این دلیل کمک-های دولت به شرکت رجاء به خاطر من قطع شود با وجود اصرار وزیر وقت، مهندس رحمتی و مدیرعامل راه‌آهن، آقای سعیدنژاد که بسیار لطف کردند و اصرار به ماندن داشتند، تصمیم گرفتم تا از رجاء کناره‌گیری کنم، در آن زمان آقای رفان مسئولیت مینا را داشتند، پیگیری‌های بسیاری کردند و اصرار داشتند که بنده وارد مینا شوم و تجربیات ریلی خود را در آن شرکت ادامه دهم. البته قبل از ورود من به بخش ریلی شرکت مینا، این بخش تقریباً شکل گرفته بود اما با حضور بنده این بخش کاملاً راه‌اندازی شده و مستقل شد، در مدت حضور در مینا سعی کردم کارهایی را که از بخش خصوصی و از شرکت مینا می‌توان انتظار داشت را دنبال کنم، از آن جمله قرارداد لکوموتیوها بود که این قرارداد در زمان قبل از حضور بنده در بخش ریلی مینا منعقد شده بود یعنی قرارداد ۲۰۰ دستگاه لکوموتیو باری و مسافری بود که فقط کار انعقاد قرارداد انجام شده بود اما کارهای عملیاتی و اجرایی در گشایش اعتبارات و کارهای مالی و اجرایی آن انجام نشده بود. این قرارداد را با علم به این موضوع پیگیری شد و ادامه پیدا کرد که آگاه بودیم مهم‌ترین مشکل و کمبود جدی راه‌آهن همیشه در بخش لکوموتیو بوده است. دلیل این که از ابتدا وارد لکوموتیو شدم آن بود که گلوگاه راه‌آهن را مسئله مهم لکوموتیو می‌دانستم، این قرارداد با کمک آقای رفان مدیرعامل وقت مینا و آقای سعیدنژاد که مدیرعامل راه‌آهن بودند عملیاتی شد و کار پیش رفت. به خاطر دارم ما برای این که بتوانیم این کار را انجام دهیم در معرض یک انتخاب بودیم که یکی از شرکت‌های موجود را خریداری کنیم و کار لکوموتیوسازی را در آن مکان راه‌اندازی کنیم یا این که کارخانه جدیدی احداث کنیم. در آن زمان اصرار خودمان بر مبنای خرید بود که به سمت خریداری واگن پارس رفتیم، یعنی شرکت مینا واگن پارس

را خریداری کند و کار این قرارداد ۲۰۰ دستگاه ساخت لکوموتیو را به واگن پارس انتقال دهد، اما متأسفانه در آن زمان مالکینی که سهام واگن پارس را خریداری کرده بودند از جمله ایران خودرو، با رد این تصمیم مرتکب اشتباه شدند و همچنین مدیرعامل وقت راه‌آهن، که ایشان هم اشتباه کردند و از واگذاری واگن پارس به مینا جلوگیری کردند، این اشتباه با فرض این بود که کار بزرگ‌تری را خودمان به واگن پارس خواهیم داد. ما نیز با وجود این مشکلات و با توجه به اینکه عزم خود را جزم کرده بودیم تا این لکوموتیوها ساخته شود تصمیم به ساخت کارخانه لکوموتیوسازی مینا که از کارخانجات خوب کشور است در مدت کوتاهی ساخته شد، از افتخارات ساخت این کارخانه آن بود که این پروژه در مدت زمان ۱۸ ماه از خاک تبدیل به کارخانه شد، این پروژه آن قدر سریع و در مدت کوتاه انجام شد که مقام معظم رهبری در یکی از سخنرانی‌های‌شان بدون آن که نام ببرند، مشخصاً گفتند که "توان در داخل کشور وجود دارد، ما نیازمند این-گونه مدیریت‌ها هستیم که کارخانه‌ای، ۱۸ ماهه ساخته شود و پس از ۱۸ ماه محصول خود را تولید کند که کاری جهادی و جدی است." خوشبختانه این کار انجام شد و لکوموتیوها در زمان تعیین شده ساخته شد و تحویل داده شد.

**یک دهه است که بخش ریلی در مینا شکل گرفته است. جنابعالی گمان می‌کنید حضور مینا به عنوان یک برند برتر کشور در حمل و نقل ریلی تصمیم درستی بوده است؟**

به یقین می‌توانم بگویم که اگر مینا طرف قرارداد این لکوموتیوها نبود امروز ما این لکوموتیوها را نداشتیم. اگر هر جای دیگر در این کشور، این قرارداد منعقد شده بود امکان نداشت که امروز ۱۵۰ لکوموتیو زیمنس را در کشور در حمل و نقل مسافری داشته باشیم و امروز با بحران جدی در حمل و نقل



### نظر تان به آن مثبت است؟

مجموعاً خصوصی سازی را در راه آهن خیلی موفق نمی بینم. گمان می کنم به رویکرد موفقی در خصوصی سازی نرسیدیم زیرا در ابتدا باید هدف از خصوصی سازی را بدانیم. هدف از خصوصی سازی دو رکن دارد: ۱ - سرمایه گذاری کند ۲ - بهره وری را افزایش دهد، بنابراین در قسمت هایی که بتوان به این دو رکن در خصوصی سازی رسید باید به سمت خصوصی سازی رفت و در این راستا کار کرد.

این نگاه که همه چیز را خصوصی سازی کنیم در راه آهن نگاه درستی نیست و این که صد درصد هم دولتی بماند نگاه و راه درستی نیست. معتقدم باید در آن قسمتی که بخش خصوصی می تواند رقابت ایجاد کند و با مدیریت بهتر خود بهره وری را افزایش دهد و یا سرمایه ی جدیدی را وارد کند، باید به بخش خصوصی واگذار کند، بنابراین برخی از ابعاد بخش خصوصی خوب بوده است. به عنوان مثال در موضوع لکوموتیو، خصوصی سازی در راه آهن مسیر عاقلانه و منطقی داشته است. راه آهن لکوموتیوهای خود را دارد و بخش خصوصی نیز شرکت های مالک لکوموتیو را نیز دارد و در این بخش نیز سرمایه گذاری کرده اند. البته ناگفته نماند که در این بخش چرخش لکوموتیوها باید برعهده خود بخش خصوصی باشد، تا بهره وری بیشتری را از لکوموتیو خود داشته باشند. لکوموتیو روند منطقی را به خود گرفت و در مسافری مسیر خصوصی سازی

به ما قرارداد نگهداری را ابلاغ کند از مدیرعامل وقت مپنا با هزینه مپنا و بدون قرارداد از این لکوموتیوها نگهداری می کردیم، در آن زمان شرکت تعمیرات ریلی مپنا را احداث کردم تا کار نگهداری لکوموتیوها را برعهده بگیرد. حدود یک سال و نیم ما به صورت رایگان این لکوموتیوها را نگهداری می کردیم، این نگهداری با این روش به این دلیل بود که بتوانم مدیرعامل راه آهن را قانع کنم که اگر نگهداری این لکوموتیوها را خودمان انجام ندهیم و وارد راه آهن شود قطعاً این لکوموتیوها خواهد خوابید. مکانیزم های راه آهن در زنجیره تأمین مکانیزم های بسیار پیچیده و دولتی است. وقتی برای یک لکوموتیو قطعه ای نیاز داریم اگر با مکانیزم دولتی اعلام بگیریم و مناقصه بگیریم و ارز بخریم، حدود ۶ ماه زمان می برد، وقتی بخش خصوصی مسئولیت نگهداری با قطعات یدکی را بر عهده دارد اگر نیاز به قطعه باشد با هر وسیله ای قطعات را تهیه خواهد کرد مخصوصاً لکوموتیوهای زمینس که بسیار حساس بوده و دارای دور موتور بالا حدود ۱۸۰۰ است در نتیجه موتور از حساسیت های بیش تر برخوردار است، همین امر موجب شد تا امروز وضعیت لکوموتیوها از وضعیت مناسبی برخوردار باشد، اگر شرکت مپنا ورود پیدا نکرده بود و اگر نمی توانستیم در دوره های تحریم با شرکت زمینس مسائل و مشکلات را حل کنیم قطعاً این قرارداد و کل قطعات در تحریم ها گیر کرده بود، به دلیل مدیریت خوب آن زمان، شرکت زمینس تمامی قطعات را فرستاد با توجه به اینکه پول های آن شرکت با تأخیر پرداخت شد و شرکت زمینس حتی این تأخیر را پذیرفت و همکاری خوبی را در تکمیل این قرارداد با ما داشت.

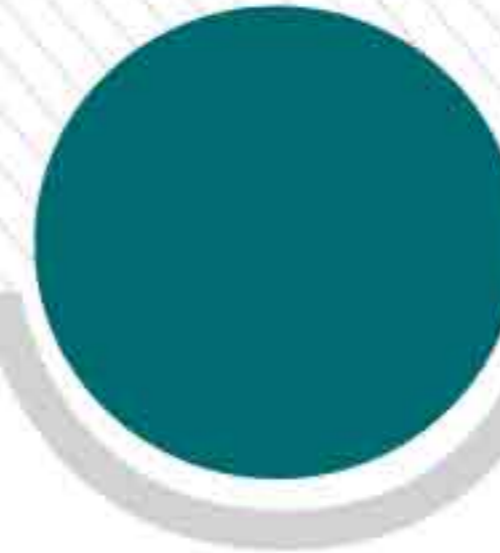
**جناب عالی در سال ۹۲ مدیرعامل راه آهن شدید و تا سال ۹۴ این مسئولیت را برعهده داشتید. خصوصی سازی که از موضوعات مهم ریلی است را چگونه ارزیابی می کنید، آیا**

ریلی کشور روبرو بودیم. تصور کنید ۱۵۰ لکوموتیو از گردونه راه آهن خارج شود، نمی توان حتی تصور کرد. سیاست گذاری های خوبی نیز روی این لکوموتیوها صورت گرفت. راه آهن همیشه عادت داشت لکوموتیوهای دومنظوره خریداری کند تا هم برای بار و هم برای مسافر مورد استفاده قرار گیرد، اولین بار بود که بنده اصرار کردم که این سیاست گذاری انجام شود که این لکوموتیوها فقط برای مسافری خریداری شود زیرا اگر بتوانیم لکوموتیوهای مسافری را نو کنیم می توانیم لکوموتیوهای قدیمی مسافری را به بخش بار بفرستیم، دقیقاً همین کاری که اکنون به انجام رسیده و همه لکوموتیوهای مسافری، زمینس هستند و لکوموتیوهای «جی ام» و بقیه لکوموتیوهای سری جی ای و آلستوم به قسمت بار منتقل شده اند، به انجام رسیدن این امر کمک بسیار مؤثری در این صنعت بود. حتی در بهره برداری خود مپنا مسئولیت را برعهده گرفت و نگهداری ۱۵۰ لکوموتیو در کارخانه ای غیر از مپنای ریلی کار سخت و تقریباً غیر ممکن بود. به دلیل این که تأکید بنده بر روی حل مسئله لکوموتیو بود، قرارداد خرید لکوموتیوهای آلستوم را هم بنده در راه آهن انجام دادم که به موجب آن قرارداد ۱۰۰ لکوموتیو آلستوم خریداری کردیم، طبق تجربه ای که در لکوموتیوهای آلستوم داشتیم و تجربه ای دیگر که در خرید لکوموتیوهای جی ای که ۶۳ لکوموتیو بود داشتیم و این لکوموتیوها هم زمان با ورود بنده خریداری شده و تحویل داده شده بود متأسفانه هیچ کدام از این لکوموتیوها در سیستم نگهداری راه آهن نتوانست خوب تعمیر و نگهداری شود و بیش از نیمی از این لکوموتیوها خوابیده بود. با توجه به این تجربه و این که لکوموتیوهای زمینس نیاز به تعمیر و نگهداری دقیق تری و فناوری پیشرفته ای داشت به راه آهن پیشنهاد دادم که ما خودمان در مپنا نگهداری این لکوموتیوها را برعهده بگیریم و حدود ۱۴ ماه بدون آن که راه آهن با ما قراردادی داشته باشد و

کارخانه لکوموتیو سازی  
مپنا که از کارخانجات  
خوب کشور است در مدت  
کوتاهی ساخته شد،  
از افتخارات ساخت این  
کارخانه آن بود که این  
پروژه در مدت زمان ۱۸  
ماه از خاک تبدیل به  
کارخانه شد



کاملاً اشتباه بود و باید بخش هایی از مسافری را به بخش خصوصی واگذار می کرد و در بخش باری نیز باید بخش هایی را که گمان می کنیم سودآور است به بخش خصوصی واگذار کنیم و در قسمت هایی که خصوصی سازی نقشی ایفا نمی کند نباید به سمت آن برویم. به عنوان مثال خصوصی سازی در واگن های مخزن دار نتوانسته است نقش مفیدی را ایفا کند. زیرا طرف قرارداد همه آن ها شرکت نفت است و شرکت نفت قراردادهایش را در مقدار، نرخ و ... با راه آهن مذاکره می کند و مدیریت واگن های مخزن دار بر عهده راه آهن است و در نهایت تصمیم گیرنده خود راه آهن است که چه واگن مخزن داری را به کجا بفرستد، شرکت های خصوصی فقط وظیفه تعمیرات آن ها را برعهده دارند و واگنی خریداری نمی کنند، واگن های خود راه آهن به



شرکت‌های خصوصی فروخته شده و واگن جدیدی به آن اضافه نشده است و اگر هم خریداری شده باشد بسیار کم است، به همین دلیل این سوال مطرح است که اگر تمامی واگن‌های مخزن دار در راه آهن باقی مانده بود چه مشکلی ایجاد می‌شد؟ اکنون نیز نگهداری واگن‌های مخزن دار خیلی متفاوت نیست. به عنوان مثال نسبت واگن‌های مخزن دار در مسیر به کل تفاوت چشم‌گیری به گذشته پیدا نکرده است و مدیریت در دست راه آهن و سطح خرابی‌ها نیز فرقی نکرده است در نتیجه بازاریابی ندارد، سرمایه‌گذاری از سوی بخش خصوصی ورود پیدا نکرده، به همین دلیل خصوصی‌سازی در این قسمت فقط یک شو و نمایش است. خصوصی‌سازی در واگن‌های باری وضعیت بهتری دارد زیرا دارای بارهای متنوع است و بازاریابی و رقابت در این گروه معنا پیدا می‌کند و توانسته سرمایه خوبی را به دلیل گردش مالی که داشته است جذب کند، خصوصی‌سازی در این بخش نقش بهتری داشته است. راه آهن در خصوصی‌سازی بخش باری نیز باید همانند مسافری عمل کند، یعنی در قسمت‌هایی که بخش خصوصی تمایل به ورود دارد فضا را برایش مهیا کنیم و به محض ورود بخش خصوصی، بخش دولتی باید عقب‌نشینی کند، اما نباید دولت صحنه را کاملاً ترک کند و بگوید ما به عنوان دولت و به دلیل ایجاد فضا برای بخش خصوصی کاملاً خود را کنار کشیده ایم و کاری انجام نمی‌دهیم، اگر دولت کاملاً صحنه را ترک کند معلوم نخواهد بود که آیا بخش خصوصی بتواند از عهده آن برآید یا نه و عملاً در این میان خلاء ایجاد خواهد شد، این روند خصوصی‌سازی و نگاه دولت به خصوصی‌سازی باید اصلاح شود. شاید مقصر این پیشامد، مسئولین وقت وزارت راه و راه آهن بوده‌اند که به خصوصی‌سازی نگاهی نمایشی داشته‌اند. نیروگاه‌ها را می‌توان مثال زد. هر کجا بخش خصوصی حضور پیدا کرده، وزارت نیرو عقب‌نشینی کرده و فضا را برای بخش خصوصی مهیا کرده

است و نیروگاه را به بخش خصوصی واگذار کرده است اما هیچ‌گاه ساخت نیروگاه را دولت تعطیل نکرده است و بخش خصوصی را متولی ساخت نیروگاه نمی‌داند. به عنوان مثال دولت مسئول خاموشی‌های امروز را بخش خصوصی نمی‌داند و نمی‌گوید که به دلیل این که بخش خصوصی سرمایه‌گذاری نکرده، مقصر خاموشی‌ها، بخش خصوصی است. وزارت نیرو متولی سیاست‌گذاری است و مسئول خاموشی‌ها دولت است و وظیفه دولت است که هر کجا بخش خصوصی ورود پیدا نکرد خود دولت ورود پیدا کند و سرمایه‌گذاری کند.

### منظور شما آن است که دولت شرایط را به گونه‌ای تسهیل کند که بخش خصوصی رغبت بیش‌تری برای حضور داشته باشد؟

نه منظور من این نیست. نمی‌توان به این‌گونه فکر کرد که دولت همیشه باید شرایط را به گونه‌ای تسهیل کند که بخش خصوصی بتواند ورود پیدا کند. بالاخره بخش خصوصی انتخاب میان روش‌های مختلف را دارد و ما نمی‌توانیم در ایجاد تسهیلات بیش‌تر میان جذب بخش خصوصی مسابقه بدهیم، مکانیزم اشتباهی که در تفکر خصوصی‌سازی رخ می‌دهد آن است که اگر بخش خصوصی حضور پیدا نکرده است باید آن میزان امتیاز بدهیم تا به این بخش ورود پیدا کند و در آن زمان است که مسابقه‌ای در امتیاز دادن به این بخش آغاز می‌شود. زیرا پتروشیمی، نیرو و نیروگاه‌ها و راه آهن و ... نیز همین را می‌خواهد که وقتی همه بخش‌های مختلف کشور به سمت آن رفتند، باید امتیاز بیش‌تری دهند تا بخش خصوصی خلاءها را پر کند در صورتی که بخش خصوصی ایران آن میزان توانایی ندارد که خلاءهای ایران را بتواند پر کند و جای دولت را در همه جا، هم در بخش ریلی و جاده‌ای و کشتی و دریا و ... بگیرد بنابراین اگر بخواهید از طریق تسهیلات بیش‌تر مسئله را حل کنید موجب می‌شود تا تسهیلات بیش‌تر، رقابت بیش‌تری میان خود

دولتی‌ها ایجاد کند که کدام بخش دولتی امتیاز بیش‌تری می‌دهد که عملی نیست و روش درستی هم نمی‌باشد.

### علت تهیه طرحی با عنوان «تحول ساختار صنعت ریلی» در زمان مدیریت شما چه بود؟ آیا درست است که شما به حضور مستقل دولت در امر جابه‌جایی بار و مسافر در این طرح معتقد هستید؟ اگر این‌طور است آیا این به معنی دولتی کردن مجدد حمل و نقل ریلی نیست؟

این که می‌توان به گذشته برگشت و مجدد حمل و نقل بار و مسافر دولتی را همانند گذشته ایجاد کرد واقع‌بینانه نیست. به عبارتی نمی‌توان وقتی کل بخش مسافری را به بخش خصوصی واگذاری کرده‌ایم مجدد به بخش دولتی برگردانیم و یا این که بخش باری را که به بخش خصوصی سپرده‌ایم دوباره به راه آهن برگردانیم. اصل این واگذاری که انجام شد اشتباه بوده است.

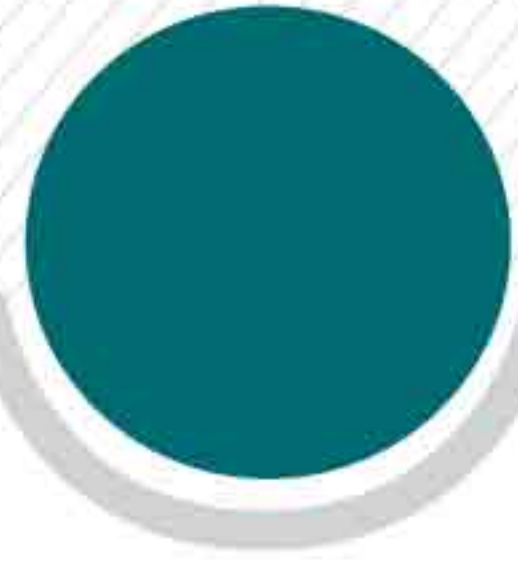
به نظر بنده ما باید به میزانی فضا ایجاد کنیم که بخش خصوصی توانایی حضور دارد نه این که دولت خود صحنه را ترک کند. اما امروز این

اتفاق رخ داده است و بعید می‌دانم که بتوان مجدد به حالت اول خود برگرداند. طرحی که در این ساختار سازمانی مورد مشاوره قرار گرفته است مبتنی بر اصولی است که امروز در دنیا حاکم است و در همه جای دنیا با همین چارچوبی که گفته شد فعالیت می‌کنند.

یعنی در همه کشورهای اروپایی، کشوری وجود ندارد که نقش بخش خصوصی صفر باشد و در راه آهن هیچ کشوری این امر وجود ندارد که صد درصد دولت عقب کشیده باشد و به امید سرمایه‌گذاری بخش خصوصی دل بسته باشد. در همه کشورها به خصوص آلمان که ریشه صنعت ریلی در آن شکل گرفته است و بقیه کشورها از آن تبعیت می‌کنند، دولت ساختار حاکمیتی و وظایف خود را در بار و مسافر حفظ کرده است و در عین حال در هر کجا که بخش خصوصی اعلام آمادگی کرده است فضا داده است و شرایط را برایش مهیا کرده است و صحنه را خالی کرده است. این امر به مرور صورت گرفته و به صورت یک‌دفعه‌ای و دستوری نبوده است.

### شما یک تجربه دردناک هم در زمان مسئولیت مدیرعاملی





## شرکت راه آهن داشته‌اید. سانحه برخورد دو قطار مسافری در محور سمنان، اگر مایل هستید در این باره توضیح دهید که برای متولیان حمل و نقل ریلی و حوزه ایمنی متمرثر باشد. آیا نمی‌شد جلوی این سانحه را گرفت؟

نکته‌ای که درس بسیار مهمی از این حادثه بود و مسئولینی که اکنون در حال کار هستند باید این درس را بگیرند و حتی برای سازمان‌های دیگر نیز درس قابل توجهی بود آن است که اگر تکنولوژی با مجموعه فرایندها و رفتارهای انسانی با یکدیگر رشد نکند و فقط یکی از آن‌ها رشد کند، موجب بروز چنین حوادثی خواهد شد. در واقع شاید راه آهن آمادگی لازم برای سرعت‌های بالا و تردد قطارهای زیاد پشت هم را نداشت و ساختار پرسنلی راه آهن آماده نبود، منظور از آمادگی به آن معنی نیست که آموزش ندیده باشند بلکه به آن معناست که فرهنگ یک سازمان باید به سطحی برسد که اهمیت تردد قطارهای پشت سر هم با فاصله زمانی ۱۰ دقیقه با سرعت ۱۶۰ کیلومتر در ساعت را کاملاً درک کند و فرهنگ سازی شود و آگاه باشند که همه تجهیزات در

کنار هم چگونه عمل می‌کنند و اگر پرسنل سازمان این حس را به خود نگیرند ممکن است این حوادث رخ دهد. واقعیت آن است که ما همیشه در دو راهی قرار داریم من بعد از این حادثه خیلی مواقع این پرسش را از خود می‌کنم که آیا نباید سرعت‌ها را اضافه می‌کردیم؟ یا آیا افزایش سرعت کار صحیحی بود؟ واقعاً دوراهی است. ما باید براساس خواسته عمومی که در کشور وجود داشت و دارد، تکنولوژی را رشد می‌دادیم، سرعت را بالا می‌بردیم، قطارها را افزایش می‌دادیم و تجهیزات و تکنولوژی را فراهم می‌کردیم و می‌پذیرفتیم که رفتار پرسنل راه آهن آماده این حجم از توسعه نیست. بنابراین باید توسعه را متوقف می‌کردیم تا پرسنل کم کم آموزش‌ها را ببینند، که این آموزش با طولانی مدت ۱۰ ساله نیاز است و کار پیچیده‌ای است و باید توسعه را متوقف می‌کردیم تا هم‌زمان با رشد پرسنل، توسعه صورت می‌گرفت، که در آن صورت هم کشور طاقت و تحمل این روند کند را نداشت و ندارد و نمی‌توان توسعه کشور را متوقف کرد تا در ابتدا تمامی کادر راه آهن آماده شود

و بعد توسعه صورت گیرد یا مجبوریم توسعه دهیم و به سمت تعداد قطار بیش‌تر و سیگنالینگ‌های مدرن‌تر برویم و در کنارش توجه و مراقبت کنیم تا اتفاقات تلخ روی ندهد، یا توسعه ندهیم، در نهایت باید بپذیریم که ممکن است این ناهم‌خوانی میان سرعت توسعه و رشد فرهنگ سازمانی خطاهایی را ایجاد کند.

اگر هنوز هم مسئولیتی داشته باشیم شتاب توسعه را مقدم می‌شمارم و عقیده‌ام آن است که ما نباید توسعه را فدای کمبودهای رفتاری پرسنل کنیم، اما در عین حال باید توجه بیش‌تری به سوی رشد سطح پرسنل راه آهن معطوف شود، حتی با وجود همه محدودیت‌هایی که در دولت وجود دارد. دولت هم‌زمان با رشد و توسعه می‌گوید که نیروی جدید استخدام نشود و در دوره‌های خارج از کشور حضور پیدا نکند و نیروی های قدیمی مجدد آموزش ببینند، آسان نیست که توسعه و تکنولوژی جدید را با سرعت رشد دهیم و انتظار داشته باشیم که نیروهای قدیمی فقط با آموزش‌های تدریجی با تمامی سرعت توسعه جدید همراه شوند که کار بسیار سختی است. اما طبیعتاً باید بیش‌تر به این موضوع توجه شود و از این تجربه درس بگیریم که نیروی انسانی در توسعه بسیار حائز اهمیت است و باید به آن توجه شود و فقط با تکنولوژی و سیستم نمی‌توان مسئله را به تنهایی حل کرد.

تصمیم گرفته بودم که توسعه را دنبال کنم، خیلی مواقع فکر می‌کردم که وقتی همه زمینه‌ها را در راه آهن با این شتاب توسعه می‌دهی و هم‌زمان در این دو سال مسئولیت در راه آهن افزایش حمل بار را داشتی و تعداد قطارها را افزایش دادی و دو خطه کردی، مطمئناً مشکلی در این میان رخ خواهد داد. در آن زمان هر شبی که می‌خوابیدم با خود فکر می‌کردم که اثر این همه توسعه در راه آهن محال است بدون حادثه باشد اما همیشه جواب این سؤال برایم روشن بود، که توسعه همه جانبه در راه آهن را انجام

می‌دهیم و سعی می‌کنیم اتفاقی رخ ندهد ولی اگر اتفاقی رخ داد مسئولیت آن را می‌پذیریم، متأسفانه این اتفاق رخ داد، عصر همان روز حادثه به دکتر آخوندی گفتم که فردا استعفاء خود را می‌نویسم و این هزینه‌ی توسعه‌ای بود که در راه آهن انجام شد، سانحه‌ای اتفاق افتاده بود و باید مسئولیت این تصمیم توسعه راه آهن را برعهده می‌گرفتم، با وجود این اتفاق چاره‌ای جز استعفاء نداشتیم. تصمیم استعفاء را گرفته بودم که ممکن است اتفاقی رخ دهد. البته هیچ‌گاه گمان نمی‌کردم که این اتفاق در این ابعاد به این بزرگی باشد و در مسافری رخ دهد، اما اگر در بخش باری نیز این اتفاق رخ می‌داد نیز استعفاء می‌دادم.

در همان مقطع زمانی در لرستان خطوط را عوض می‌کردیم و در آن تونل‌ها و سختی‌ها قطار مسافری را عبور می‌دادیم اما نمی‌شد از بازسازی خط به دلیل رخ دادن اتفاقی جلوگیری کرد، هر لحظه نگران بودم که اتفاقی رخ دهد، به صورت مدام پیگیری می‌کردم و تأکید می‌کردم که اتفاقی رخ ندهد، هنگامی که آن اتفاق رخ داده بود و تلفن من زنگ خورد کاملاً در انتظار رخ دادن اتفاق بودم.

## اگر به گذشته برگردید چه کار نکرده‌ای را تمایل دارید انجام دهید؟

کار نکرده بسیار است. شاید همین کار تجدید ساختار که امروز در راه آهن شروع کردم را انجام می‌دادم. در آن زمان که در شرکت رجاء بودم اگر این کار را آغاز می‌کردم و خود پیگیری می‌کردم که از جمله کارهای بسیار جدی است شاید امروز می‌توانستیم نتایج آن را ببینیم. کاری زیربنایی بود که باید صورت می‌گرفت. در دوران گذشته همیشه توجه ما به تجدید ساختار بود و به سازماندهی فکر می‌کردیم در صورتی که اگر ۲۰ سال گذشته به تحول ساختار فکر می‌کردیم و روی آن کار می‌کردیم شاید تا امروز این تحول صورت گرفته بود.

