

چشم انداز و مأموریت حمل و نقل ریلی برون شهری ایران در افق ۱۴۲۴

یادداشت پژوهشی

*علی اصغر شفیع نادری (نویسنده مسئول)، دانش آموخته کارشناسی ارشد، دانشکده مکانیک،

دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پلی تکنیک تهران)، تهران، ایران

*پست الکترونیکی نویسنده مسئول: shafi.naderi@gmail.com

دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۲۰ - پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۰۹

صفحه ۵۵۷-۵۸۰

چکیده

در طی سال‌های ۱۳۸۴، ۱۳۹۳ و ۱۳۹۹، شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران سه بار اقدام به تدوین بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت در بخش حمل و نقل ریلی برون‌شهری کرده است، اما این اسناد صرفاً در سطح هیأت‌مدیره تصویب شده و به‌عنوان سند الزام‌آور ملی مورد تأیید دولت و مجلس قرار نگرفته‌اند. در نتیجه، فاقد نقش راهبردی در هدایت اهداف کلان، ساختار نهادی و نظام ارزیابی عملکرد این بخش بوده‌اند. هدف این پژوهش، بازنگری و بازتدوین بیانیه چشم‌انداز و مأموریت حمل و نقل ریلی برون‌شهری ایران بر پایه‌ی الگوهای علمی و تجربیات بین‌المللی است. برای این منظور، ابتدا مفاهیم و معیارهای تدوین چشم‌انداز و مأموریت براساس ادبیات مدیریت استراتژیک و حکمرانی مرور شده و سپس با روش تحلیل تطبیقی اسناد، نمونه‌های منتخب از شرکت راه آهن ایران، مشاور خارجی و چند سازمان و کشور پیشرو ریلی مورد بررسی قرار گرفته است. بر اساس مبانی نظری و یافته‌های تطبیقی، چشم‌انداز و مأموریت پیشنهادی مقاله جایگاه مطلوب بخش ریلی ایران در افق ۲۰ ساله را مشخص کرده و شاخص‌های کلیدی عملکرد شامل فناوری، بهره‌وری، رقابت‌پذیری، جذابیت، دسترسی‌پذیری، ایمنی و بهره‌گیری از هوش مصنوعی را به‌عنوان معیارهای پایش عملکرد تبیین می‌کند. پیشنهاد می‌شود این بیانیه‌های بازنگری‌شده مبانی حقوقی تدوین «قانون جامع حمل و نقل ریلی برون‌شهری ایران» و اصلاح ساختار حکمرانی این بخش قرار گیرند.

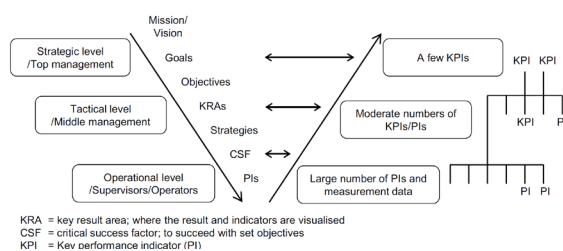
واژه‌های کلیدی: چشم‌انداز راهبردی، مأموریت سازمانی، حکمرانی حمل و نقل ریلی، حمل و نقل ریلی برون‌شهری ایران، سیاست‌گذاری حمل و نقل، شاخص‌های کلیدی عملکرد

۱-مقدمه

صنعت ریلی کشور بوده است. مروری بر رویکرد کشورهای پیشرو در حوزه حمل و نقل ریلی حاکی از آن است که این کشورها، اسناد چشم‌انداز و مأموریت را به‌عنوان بنیان‌های سیاست‌گذاری خود پذیرفته و به‌صورت دوره‌ای، همگام با پیشرفت‌های فناورانه و الزامات فضای کسب‌وکار، نسبت به روزآمدسازی آن‌ها اقدام می‌کنند. این اسناد غالباً با اهداف کلان ملی و راهبردی پیوند خورده و در فرآیندهای قانون‌گذاری و برنامه‌ریزی کشور بازتاب می‌یابند. این مقاله با هدف پشتیبانی از فرآیند تدوین «قانون جامع حمل و نقل ریلی برون‌شهری» و با اتکا به مبانی نظری مدیریت استراتژیک، تجربیات داخلی و

حکمرانی مؤثر در بخش حمل و نقل ریلی برون‌شهری، نیازمند تدوین و اجرای اسناد راهبردی بلندمدت، از جمله چشم‌انداز و مأموریت، در بالاترین سطوح سیاست‌گذاری است. تجربه ایران در تدوین این اسناد (از سال ۱۳۸۴ تا ۱۳۹۹) نشان می‌دهد که فقدان تصویب در سطوح ملی (فراتر از هیأت‌مدیره شرکت راه آهن و بدون اخذ تأیید وزیر راه و شهرسازی و سایر ذینفعان کلیدی دولت و مجلس)، موجب عدم تبدیل آن‌ها به ابزارهای عملیاتی و الزام‌آور در جهت‌دهی به توسعه این بخش حیاتی شده است. این خلأ، مانعی جدی در مسیر تحقق کلان‌نگری، توسعه اهداف استراتژیک و ایجاد یک مدل ساختاری پایدار برای

و مقصد نهایی فعالیت‌های آن را مشخص می‌کند.



شکل ۱. ارتباط ماموریت و چشم انداز با اهداف، نتایج، استراتژی ها و عوامل موفقیت (Stenstorm et al., 2012)

در شکل شماره ۱ ارتباط اسناد الزام آور سازمان شامل ماموریت و چشم انداز، اهداف کلان، زیر اهداف کلان، نواحی نتیجه کلیدی، عوامل موفقیت بحرانی، شاخص‌های عملکرد و شاخص‌های کلیدی عملکرد در سه سطح الف) راهبردی یا مدیریت ارشد سازمان، ب) سطح تاکتیکی یا مدیریت میانه و ج) سطح عملکردی یا مدیران اجرایی ارائه شده است (Stenstorm et al., 2012).

۲-۲-۱- تعریف چشم انداز

چشم انداز، پایه و اساس ماموریت سازمان است. چشم انداز واژه‌ای تخصصی است که در متون سازمانی برای رویا یا همان نیروی محرکه‌ای که در سازمان انرژی ایجاد کرده و آن را به چالش می‌کشد، به کار می‌رود. چشم انداز، نشان دهنده جایگاه آتی یک کسب و کار است. به عبارت دیگر، چشم انداز عبارت است از آینده‌ای واقع گرایانه، دست یافتنی و جذاب برای سازمان، یا بیان صریح مقصدی که سازمان باید به سوی آن حرکت کند. چشم انداز، بیانیه جهت‌گیری سازمان است و بیانگر هویت، آرمان و چگونگی رسیدن به آن است. چشم انداز سازمان، زیربنایی‌ترین بیانیه ارزش، آرمان و اهداف هر سازمانی است. چشم انداز مرکب از بخشی آینده‌نگری، بخشی درون‌بینی، میزان زیادی تصور و قضاوت و اغلب حد زیادی جسارت و دریا دلی است. البته نباید ادعا کرد که چشم انداز همیشه نتیجه فرآیندی منظم است (جلیلیان، ۱۴۰۳).

چشم انداز دورنمایی از دستیابی به نهایت اهداف برنامه در افق زمانی انتهای برنامه است. چشم انداز تصویر ذهنی یا تجسمی است از آنچه که فرد یا سازمان می‌خواهد به سمت آن حرکت

الگوهای موفق بین‌المللی، چارچوبی را برای تعریف چشم‌انداز و مأموریت بخش ریلی برون شهری ایران در افق ۱۴۲۴ پیشنهاد می‌کند. این چارچوب، با تأکید بر ضرورت تصویب در سطوح عالی سیاست‌گذاری، می‌تواند مبنایی برای تدوین احکام تحول‌آفرین و پایدار در قانون جامع مورد نظر قرار گیرد. موفقیت این چشم‌انداز در نهایت به یکپارچگی آن با سایر الزامات قانونی و سیاستی، از جمله تعیین اهداف خرد و کلان، تدوین راهبردها، طراحی ساختار سازمانی مناسب و ایجاد نظام پایش و ارزیابی عملکرد، بستگی خواهد داشت.

۲-پیشینه تحقیق

در چارچوب مدیریت استراتژیک، چشم‌انداز و مأموریت در بالاترین سطح اسناد راهبردی سازمان قرار دارند و مبنای تدوین اهداف کلان، استراتژی‌ها و شاخص‌های کلیدی عملکرد محسوب می‌شود.

۲-۱- جایگاه چشم انداز و ماموریت در سازمان

چشم‌انداز، مأموریت (رسالت)، اهداف کلان و ارزش‌های شرکت، عناصر حیاتی و به هم پیوسته‌ای هستند که نمی‌توان آن‌ها را در یک شرکت از هم جدا کرد. در فضای رقابتی فزاینده کسب و کار، ضروری است که یک شرکت چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و ارزش‌های روشنی داشته باشد تا با تغییرات سازگار شود و تداوم شرکت را تضمین کند (Wardhana, 2024). از بدو تأسیس شرکت، بنیانگذاران آن، پایه و اساس فرهنگ سازمانی موجود را بنا نهاده‌اند. هویت شرکت نه تنها با نام یا اسناد ثبت آن شکل می‌گیرد، بلکه به وضوح در چشم‌انداز، مأموریت (رسالت)، اهداف و ارزش‌های آن منعکس می‌شود. وضوح در چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و ارزش‌های شرکت، شرکت را به سمت اهداف هدفمند و عینی هدایت می‌کند. این عناصر همچنین به هدایت، تمرکز، ایجاد انگیزه، اتحاد و الهام بخشیدن به همه طرف‌های درون شرکت برای دستیابی به عملکرد برجسته کمک می‌کنند (Wardhana, 2024).

۲-۲- چشم انداز چیست؟

چشم‌انداز یکی از مفاهیم بنیادی در مدیریت استراتژیک است که بیانگر تصویر مطلوب و آینده‌نگر از وضعیت آتی سازمان است. این مفهوم معمولاً به عنوان تصویری واقع‌بینانه، جذاب و قابل دستیابی از آینده سازمان تعریف می‌شود که جهت حرکت

۲-۲-۲- ویژگی‌ها و خصوصیات چشم انداز

چشم‌انداز، از یک سو، باید واضح و دقیق باشد، به طوری که کارکنان بتوانند به وضوح ببینند که به کدام سمت می‌روند، از سوی دیگر باید کوتاه باشد تا هر کارمندی، صرف نظر از تحصیلاتش، بتواند آن را درک کند. رهبران اگر می‌خواهند چشم‌اندازشان توسط همکارانشان دیده شود، باید آن را به وضوح بیان کنند (Roblek., Meško., 2018).

دورنما یا چشم‌انداز باید خصوصیات زیر را داشته باشد (مرکز تحقیقات شرکت راه‌آهن، ۱۳۸۴):

آینده‌ای بهتر را به تصویر بکشد و چشم‌انداز آینده مطلوب را نشان دهد.

- بلند پروازانه باشد و آینده‌های دور را ترسیم کند.
- پسندیده و مطلوب باشد.
- هدایت‌کننده و جهت‌دهنده باشد.
- واضح و قابل فهم باشد.
- حتی‌الامکان تغییرات آینده را پاسخگویی نماید.
- دستیابی به ارزش‌های مشترک را سهولت بخشد.
- پیامدهای مثبت را بیان دارد.
- ایجاد هیجان، انگیزه و تحرک نماید.

بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که مفهوم چشم‌انداز شامل ۷ عنصر کلیدی است، مانند (Wardhana, 2024):

بلند مدت: چشم‌انداز بر افق زمانی بلند مدت تأکید دارد که اغلب به یک دوره چند ساله اشاره دارد و آن را از اهداف کوتاه مدت متمایز می‌کند.

الهام بخش: چشم‌انداز باید دارای یک عنصر الهام‌بخش باشد و بتواند انگیزه ایجاد کند. هدف آن تشویق اعضای سازمان به مشارکت فعال در دستیابی به چشم‌انداز است.

به تصویر کشیدن موفقیت: چشم‌انداز باید تصویری از موفقیتی که پس از تحقق چشم‌انداز به دست می‌آید، ایجاد کند و به اعضای سازمان کمک کند تا هدف نهایی تلاش‌های خود را درک کنند.

جهت و تمرکز: چشم‌انداز، جهت و تمرکز روشنی را برای همه فعالیت‌ها و تصمیمات سازمانی فراهم می‌کند. چشم‌انداز به عنوان راهنمایی، برای برداشتن گام‌های مداوم در جهت دستیابی به چشم‌انداز عمل می‌کند.

پیوند دادن به یکدیگر: چشم‌انداز، اعضای سازمان را در یک

کند. چشم‌انداز دورنمای مسیر آینده را ترسیم می‌کند. مسیری که همه، هرچه که انجام می‌دهند در آن راستا است تا آینده‌ای موفق را بیافرینند. آرمان یا چشم‌انداز در رأس سازمان قرار می‌گیرد تا همه اجزای سازمان به سمت آن جهت‌گیری شوند (مرکز تحقیقات شرکت راه‌آهن و ۱۳۸۴).

تمامی سازمان‌ها به منظور همسویی با تغییرات بایستی با نگاه به آینده، دست به تدوین چشم‌انداز بزنند. چشم‌انداز، تصویر سازمان در دوره‌ی زمانی ۱۰ تا ۲۰ سال آینده است و استراتژی، راه‌دستیابی به چشم‌انداز کسب و کار است (مقیمی و ۱۴۰۲).

چشم‌انداز را می‌توان به عنوان رویایی تعریف کرد که یک سازمان به کجا می‌خواهد برود؟ آرزویی و بلندپروازانه و در عین حال عملی و دست‌یافتنی است (Zambia Railways Limited, 2023). چشم‌انداز را می‌توان به عنوان نگاهی به آینده، به آینده‌ای مطلوب، که امکان‌پذیر و معتبر است، تعریف کرد. این وضعیت به نوعی بهتر از وضعیت فعلی است. بنابر این چشم‌انداز یک آرمان عملی است که یک سازمان تصمیم می‌گیرد به آن دست یابد. چشم‌انداز، تصویری از شرکت در آینده است که همیشه نزدیک و امکان‌پذیر است. از سوی دیگر، گاهی اوقات آنقدر دور است که چالشی برای تحقق آن و اشتیاق برای نوآوری‌های موجود، وجود دارد (Roblek., Meško., 2018).

معمولاً، چشم‌انداز از طریق یک جمله مختصر و قدرتمند منتقل می‌شود که می‌تواند همه طرف‌های درون سازمان را هدایت و ترغیب کند. چشم‌انداز مجموعه‌ای از جملات است که آرمان‌ها یا رویاهای یک سازمان یا شرکت را که قصد دارد در آینده به آن دست یابد، توصیف می‌کند. به طور خلاصه، چشم‌انداز، آرزوها، خواسته‌ها، رویاها و تصویر ایده‌آلی را که فرد قصد دارد در آینده به آن دست یابد، منعکس می‌کند. چشم‌انداز باید به طور واضح و مختصر، با معنایی گسترده و عمیق تدوین شود. در تدوین چشم‌انداز، یک شرکت باید به سؤالات «ما می‌خواهیم به چه چیزی دست یابیم؟» و «کسب و کار ما در آینده چگونه خواهد بود؟» پاسخ دهد (Wardhana, 2024).

کیلیاتریک و سلورمن (۲۰۰۵) این سوال را مطرح می‌کنند که چرا چشم‌انداز قدرتمند است؟ به عقیده این دو صاحب نظر، دلیل اصلی آن است که چشم‌انداز توجه را به خود جلب می‌کند. در واقع چشم‌انداز موجب تمرکز می‌شود و با تمرکز می‌توان به مزایای دیگر چشم‌انداز پی برد (جلیلیان، ۱۴۰۳).

مأموریت مشترک به هم پیوند می‌دهد و به شکل‌گیری یک هویت و فرهنگ سازمانی قوی کمک می‌کند.

چشم‌انداز مؤثر، واقع‌گرایی و چالش را متعادل می‌کند. در حالی که چشم‌اندازی که بیش از حد خیالی است ممکن است اعتبار خود را از دست بدهد، چشم‌اندازی که بیش از حد متواضعانه است ممکن است فاقد جذابیت الهام‌بخش باشد.

تمرکز بر ارزش‌های اصلی: چشم‌انداز اغلب منعکس‌کننده اصولی است که سازمان در طول مسیر خود به آنها پایبند بوده است.

ویژگی‌های زیر برای بیانیه چشم‌انداز خوب تعریف می‌شود (Roblek., Meško., 2018):

کوتاهی: چشم‌انداز باید کوتاه باشد اما در عین حال به اندازه کافی خاص باشد.

وضوح: چشم‌انداز باید واضح و دقیق باشد تا قابل درک و پذیرش باشد.

ثبات: چشم‌انداز باید به اندازه کافی انتزاعی باشد تا در برابر تغییرات در محیط سازمانی مقاومت کند.

انتزاع: چشم‌انداز باید یک ایده کلی باشد نه یک دستاورد خاص.

۲-۲-۳- معیارهای تدوین چشم‌انداز

معیارهای ۶ گانه تدوین چشم‌انداز عبارتند از (جلیلیان، ۱۴۰۳):

آینده‌نگری: چشم‌انداز باید با زمان تناسب داشته باشد و نمایانگر افق زمانی سازمان در آینده باشد. معمولاً چشم‌اندازها دارای افق زمانی ۵ تا ۲۰ سال هستند.

آرمان‌گرا: چشم‌انداز باید طوری تدوین گردد تا افراد را برانگیزاند تا با استاندارد بالا کار کنند.

واقع‌گرا: چشم‌انداز باید با سازمان و واقعیت‌ها و نقاط قوت و ضعف آن تناسب و همخوانی داشته باشد.

شوق انگیز بودن: چشم‌انداز باید طوری تدوین شود که در کارکنان تعهد و پیگیری بی‌وقفه هدف را ایجاد نماید.

منحصر به فرد بودن: چشم‌انداز سازمان صرفاً برای آن سازمان تدوین شود و نشان دهنده مزیت‌های رقابتی آن باشد و قابل تقلید به وسیله سایر سازمان‌ها نباشد.

بلند پروازانه بودن: چشم‌انداز باید نمایانگر گسترش افق سازمان و انعکاس دهنده آینده مطلوب باشد.

در تدوین چشم‌انداز دو رویکرد اصلی وجود دارد که عبارتند

از (جلیلیان، ۱۴۰۳):

پیش‌بینی: روشی است که در آن وضعیت موجود به دقت بررسی و بر اساس امکانات، قابلیت‌ها و فرصت‌های موجود تصویری از آینده ترسیم می‌گردد.

آینده‌نگری: فرآیندی است که در آن با بررسی و پایش دقیق محیط داخلی و خارجی (بیرونی) سازمان، ابتدا تصویری از وضع مطلوب و آرمانی در نظر گرفته می‌شود و سپس توانایی‌ها و قابلیت‌های لازم برای رسیدن به آن ایجاد می‌شود.

به طور متوسط، بیانیه‌های چشم‌انداز حدود ۱۸ کلمه طول دارند. توصیه می‌شود هنگام تدوین چشم‌انداز موارد زیر رعایت گردد (Wardhana, 2024):

- بیش از دو جمله نباشد و کمتر از ۳۰ کلمه باشد.
- از استفاده از معیارهای کمی و عددی خودداری شود زیرا برای چشم‌انداز یک شرکت مناسب نیستند.
- سادگی و سهولت درک حفظ گردد.
- از کلمات خاص و مرتبط با بازار هدف استفاده شود.
- با فرهنگ و ارزش‌های شرکت همسو باشد.

۲-۳- ماموریت چیست؟

۲-۳-۱- تعریف ماموریت

جملات و عباراتی که اهداف نهایی سازمان، فلسفه وجودی، ارزش‌های حاکم بر سازمان و نحوه پاسخگویی به نیاز مخاطبین را مشخص می‌کند. علاوه بر این، اختلافات درون سازمانی را مرتفع ساخته و بستر بحث‌ها و فعالیت‌های سازنده مؤثر را هموار می‌کند (مرکز تحقیقات شرکت راه‌آهن، ۱۳۸۴).

ماموریت شرکت، بیانیه‌ای است که قصد (هدف) اصلی، ارزش‌ها و جهت‌گیری استراتژیک آن را توصیف می‌کند. این بیانیه، دلیل وجود شرکت، اهدافی که قصد دستیابی به آنها را دارد و استراتژی‌های رسیدن به آنها را با در نظر گرفتن نقش شرکت در یک صنعت یا بازار خاص و همچنین تعهد آن به مشتریان، کارکنان و سایر ذینفعان، خلاصه می‌کند (Wardhana, 2024).

بیانیه مأموریت، بیانگر چشم‌اندازهای بلندمدت سازمان است در قالب آنچه که می‌خواهد باشد و کسانی که می‌خواهد به آنها خدماتی را ارائه نماید (مرکز تحقیقات شرکت راه‌آهن، ۱۳۸۴). هدف اصلی از تدوین بیانیه ماموریت و چشم‌انداز این است که اهداف سه گانه بقاء، رشد و سودآوری سازمان در آینده تضمین گردد (مقیمی، ۱۴۰۲).

سازمان. هنگام نوشتن سند مأموریت سازمان، باید به صورت ریشه‌ای به مأموریت و فلسفه وجودی آن پرداخت (مرکز تحقیقات شرکت راه‌آهن، ۱۳۸۴).

بیانیه مأموریت تعریف رسمی از عملیات و حیطه اساسی سازمان است که به صورت کلی و فراگیر مطرح می‌شود و سازمان را از سایر سازمان‌های مشابه متمایز می‌سازد. در حقیقت، بیانیه مأموریت، دلیل و فلسفه وجودی سازمان و جزء نسبتاً دائمی هویت سازمان‌ها است. هر سازمانی نیازمند مأموریت است و معمولاً عنوان هر سازمان بیانگر مأموریت اصلی سازمان است (مقیمی، ۱۴۰۲).

۲-۳-۲- ویژگی‌ها و خصوصیات مأموریت

رسالت سازمان معمولاً در قالب بیانیه مأموریت سازمان اعلام و رسمی می‌شود. همه تصمیمات استراتژیک از بیانیه رسمی سازمان ناشی می‌شوند. به عقیده میلر و دس (۱۹۹۶) چهار جزء کلیدی رسالت سازمان عبارتند از (جلیلیان و ۱۴۰۳):

- تعهدات سازمان به ذینفعان
- حوزه کسب و کار
- منابع مزیت رقابتی
- توجه به آینده

دیوید (۲۰۱۰) معتقد است که بیانیه رسالت سازمان باید ۹ عنصر را در خود جای دهد (جلیلیان و ۱۴۰۳):

مشتریان: مشتریان شرکت چه کسانی هستند؟
محصولات یا خدمات: محصولات و خدمات عمده شرکت چیست؟

بازارها: بازارهای شرکت کدامند؟

فناوری: آیا شرکت از پیشرفته‌ترین فناوری‌ها استفاده می‌کند؟
توجه به بقا، رشد و سودآوری: آیا شرکت برای رشد و سلامت مالی از تعهد لازم برخوردار است؟

فلسفه سازمانی: باورها، ارزش‌ها، آرژوها و اولویت‌های اخلاقی اصلی شرکت چیست؟

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

توجه به تصور مردم: آیا شرکت نسبت به مسائل اجتماعی، جامعه و محیطی واکنش مناسب نشان می‌دهد؟

توجه به کارکنان: آیا کارکنان به عنوان یک قلم دارایی ارزشمند به حساب می‌آیند؟

مأموریت سازمانی مبنای اولویت‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و وظایف کاری است و تفاوت سازمان‌ها با سازمان‌های مشابه را نشان می‌دهد (مرکز تحقیقات شرکت راه‌آهن، ۱۳۸۴).

پیتر دراگر بر این باور است که نخستین مسئولیت استراتژیست‌ها این است که مأموریت سازمان را به شیوه‌ای روشن، بدون ابهام و قابل درک تهیه نمایند. مأموریت (رسالت)، مقصد یا فلسفه وجودی سازمان است و بیانیه مأموریت سندی است که یک سازمان را از سازمان‌های مشابه متمایز می‌سازد. یک مأموریت خوب طراحی شده، هدف بنیادی و بی‌ظنیری را تعریف می‌کند که شرکت را از رقبا متمایز می‌کند و قلمرو فعالیت شرکت، نوع محصولات یا خدمات، تکنولوژی مورد استفاده، تعهدات و مسئولیت‌های سازمان نسبت به ذینفعان و جامعه و فلسفه وجودی سازمان را مشخص می‌کند. رسالت شامل فلسفه سازمانی هم هست. فلسفه سازمانی عبارت است از اعتقادات، ارزش‌ها، آرژوها و اولویت‌های فلسفی که تصمیم‌گیرنده استراتژیک به آن‌ها متعهد است. مأموریت یا رسالت به این پرسش پاسخ می‌دهد: ما به چه کاری مشغول هستیم؟ در راس همه امور سازمان، رسالت سازمانی قرار دارد که شالوده سازمان را تشکیل می‌دهد. رسالت سازمانی همان فانوس دریایی برای هدایت کشتی سازمان در طوفان‌ها است. به عقیده پیتر دراگر، کار اصلی مدیریت این است که از زاویه مأموریت شرکت به سازمان نگاه کند. وی معتقد است که تعیین اهداف، استراتژی‌ها و تصمیمات معطوف به آینده، همه در گرو پاسخ این سوال است که: کار اصلی ما چیست؟ مثلاً مأموریت شرکت گوگل عبارت است از: سازمان دهی اطلاعات جهان و در دسترس قرار دادن آن برای کلیه افراد. بعضی از شرکت‌ها برای توصیف خود به جای استفاده از بیانیه رسالت از عبارت مقصد کسب و کار استفاده می‌کنند. در عمل به نظر می‌رسد هیچ تفاوت معنی‌داری بین بیانیه رسالت و بیانیه مقصد وجود ندارد و استفاده از هر یک به سلیقه فرد بستگی دارد (جلیلیان و ۱۴۰۳).

مأموریت، سند هویت و فلسفه وجودی سازمان‌ها است. به همین علت از آن به عنوان سند یاد می‌شود. مأموریت بیانگر دیدگاه‌ها، ارزش‌ها و اولویت‌های سازمان یا شرکت است و طیف فعالیت‌ها و مسیر آینده آن شرکت یا سازمان را تشکیل می‌دهد. توسعه محصول، توسعه بازار، توسعه تکنولوژی در فرآیند یا محصول مورد نظر، و تسریع در ایجاد توان طراحی، نمونه‌هایی از مأموریت‌های یک شرکت قلمداد می‌شود. به عبارت بهتر مأموریت سازمان عبارت است از بیان نگرش‌ها و دیدگاه‌های

نگرانی برای کارکنان: بیانیه ماموریت باید به طور خاص نشان دهد که آیا کارکنان دارایی‌های ارزشمندی برای شرکت محسوب می‌شوند یا خیر.

بر خلاف چشم‌انداز سازمانی که باید به اندازه کافی خلاصه باشد تا بر تعداد کافی از افراد تأثیر بگذارد، بیانیه ماموریت باید به وضوح بیان شود. بیانیه ماموریت باید به سؤالات زیر پاسخ دهد (Roblek., Meško., 2018):

- دلیل وجود سازمان چیست؟ قصد اصلی چیست؟
- چه چیزی سازمان را منحصر به فرد می‌کند و نمایانگر ویژگی اساسی آن است که آن را از سازمان‌های رقیب متمایز می‌کند؟
- چه چیزی در ۳ تا ۵ سال آینده در کسب و کار سازمان تغییر خواهد کرد؟
- مشتریان اصلی یا بخش‌های کلیدی بازار ما چه کسانی هستند یا چه کسانی باید باشند؟
- محصولات یا خدمات اصلی چیستند؟
- یک سازمان در معرض چه ریسکی قرار دارد؟

۲- ۴- اختلاف بین چشم‌انداز و ماموریت

چشم‌انداز و ماموریت یک شرکت به هم پیوسته و مکمل یکدیگر هستند و هسته هویت و جهت‌گیری استراتژیک شرکت را تشکیل می‌دهند. اگر چه مقصودهای (اهداف) متفاوتی دارند، اما هر دو به طور هم‌افزایی برای ارایه راهنمایی جامع برای شرکت عمل می‌کنند (Wardhana, 2024). در جدول شماره ۱ موارد اصلی اختلاف بین چشم‌انداز و ماموریت ارایه شده است. در حالی که چشم‌انداز، آرمان‌های سازمان را برای آینده ترسیم می‌کند، ماموریت بر ریشه‌های تاریخی و شرایط فعلی آن تمرکز دارد. ماموریت، دلیل وجود سازمان و نقش آن در جامعه را توضیح می‌دهد. یک بیانیه ماموریت موثر، هویت سازمان را منعکس می‌کند و به سؤالات اساسی در مورد اینکه ما که هستیم پاسخ می‌دهد.

در عمل، ماموریت به ذینفعان کلیدی اطلاع می‌دهد که چرا باید از سازمان حمایت کنند (Wardhana, 2024). در حالی که چشم‌انداز، وضعیت و ارزش سازمان را در آینده توضیح می‌دهد، ماموریت دلایل وجودی یک سازمان را در اختیار ما قرار می‌دهد که نه تنها در رقابت برای سود بیشتر، بلکه در پذیرش نقش مسئولیت اجتماعی و توسعه نوآوری اجتماعی نیز نهفته است (Roblek., Meško., 2018).

بیانیه ماموریت سازمان باید دارای ویژگی‌های زیر باشد (مرکز تحقیقات شرکت راه‌آهن، ۱۳۸۴):

- سازمان را آنگونه که هست و آنچه که در نظر دارد بشود، معرفی نماید.
- به اندازه‌ای محدود باشد که برخی از فعالیت‌ها را حذف نموده و به اندازه‌ای وسیع باشد که اجازه رشد خلاقیت و نوآوری بدهد.
- سازمان را از سایر سازمان‌ها متمایز نماید.
- به عنوان چارچوبی عمل کند که بتوان بوسیله آن فعالیت‌های کنونی و آینده را ارزیابی کرد.

یک بیانیه ماموریت موثر باید چندین معیار اساسی را برآورده کند (Wardhana, 2024):

ساده و واضح: ماموریت باید در دو تا سه جمله، ساده و قابل فهم و بدون استفاده از اصطلاحات تخصصی سازمانی ارایه شود. گسترده و بلندمدت در آینده: ماموریت باید توسعه آینده سازمان را در بر بگیرد و تصویر روشنی از دستیابی به هدف ارایه دهد. باید تا ۲۰ سال مرتبط باقی بماند.

تمرکز بر زمان حال: ماموریت ضمن در نظر گرفتن آینده، باید بر شرایط فعلی سازمان نیز تمرکز کند.

درک آسان: ماموریت باید به راحتی قابل درک باشد و ارتباط با اعضای سازمان و ذینفعان را تسهیل کند.

۹ عنصر ضروری وجود دارد که باید در بیانیه ماموریت یک شرکت وجود داشته باشد تا مؤثر باشد (Wardhana, 2024):

مشتری: بیانیه ماموریت باید به طور خاص به مشتریان محصولات یا خدمات شرکت اشاره کند.

محصول یا خدمات: بیانیه ماموریت باید به طور خاص به محصولات یا خدمات تولید شده توسط شرکت اشاره کند.

بازار: بیانیه ماموریت باید به طور خاص بازاری را که محصولات یا خدمات شرکت در آن با رقبا رقابت خواهند کرد، توضیح دهد.

فناوری: بیانیه ماموریت باید به طور خاص به جهت توسعه فناوری شرکت برای برآوردن نیازهای مصرف‌کننده اشاره کند.

دغدغه بقا، رشد و سودآوری: بیانیه ماموریت باید به طور خاص تعهد شرکت به بقا، رشد و سودآوری را نشان دهد.

فلسفه: بیانیه ماموریت باید به طور خاص باورها، ارزش‌ها، آرزوها و اولویت‌های اخلاقی شرکت را توصیف کند.

خود مفهوم: بیانیه ماموریت باید به طور خاص شایستگی‌های اصلی شرکت را در مقایسه با رقبا توصیف کند.

نگرانی برای تصویر عمومی: بیانیه ماموریت باید به طور خاص نشان دهد که آیا شرکت به مسائل اجتماعی، جامعه و محیط زیست پاسخگو است یا خیر.

۳- مطالعه تطبیقی

۳-۱- سازمان بین‌المللی راه‌آهن‌ها UIC

۳-۱-۱- چشم‌انداز UIC در افق ۲۰۳۰

سازمان بین‌المللی راه‌آهن‌ها (UIC) در گزارش سال ۲۰۲۱ چشم‌انداز حمل و نقل ریلی را چنین ترسیم می‌کند که تا سال ۲۰۳۰ استفاده از خودروهای شخصی و کامیون‌ها کاهش یافته و سهم حمل و نقل ریلی در جابه‌جایی مسافر و بار افزایش یابد.

بر اساس این چشم‌انداز، عملکرد حمل و نقل مسافری تندرو در سطح جهانی نسبت به سال ۲۰۲۱ حدود دو برابر خواهد شد و قطارهای تندرو در بسیاری از مسیرهای کوتاه و متوسط به رقیبی جدی برای حمل و نقل هوایی تبدیل خواهند شد. در نتیجه، برخی خطوط هوایی خدمات خود در مسیرهای کوتاه را کاهش داده و همکاری بیشتری با شبکه ریلی برای اتصال این دو شیوه حمل و نقل شکل خواهد گرفت (UIC., 2021).

جدول ۱. اختلاف بین چشم‌انداز و ماموریت (جلیلیان، ۱۴۰۳)

چشم‌انداز	ماموریت
ما می‌خواهیم چه بشویم؟	ما به چه کاری مشغول هستیم؟
بیان آینده مطلوب و امکان پذیر	با وضع کنونی شرکت سر و کار دارد
بیان روند استراتژیک آینده شرکت (ما به چه سمتی می‌رویم و تمرکز آتی ما بر کالا، مشتری، بازار و فناوری چه خواهد بود؟)	اغلب در باره منظر و مقصود کسب و کار فعلی شرکت هست یعنی ما که هستیم، چه کاری می‌کنیم و چرا هستیم؟

در جدول شماره ۲ نیز موارد اختلاف بین چشم‌انداز و ماموریت به تفکیک حوزه‌های مختلف از منبعی دیگر ارایه شده است.

جدول ۲. اختلاف بین چشم‌انداز و ماموریت (Wardhana, 2024)

ردیف	جنبه	چشم‌انداز	ماموریت
۱	عملکرد	دورنمای آینده	اهداف کلان و ارزش‌های اصلی
۲	فایده	الهام بخش و انگیزه‌بخش	ارایه تمرکز و راهنمایی
۳	دامنه و محدوده	اتصال نتایج نهایی	پیوند دادن فعالیت‌های فعلی
۴	طرح راهبردی	جهت‌گیری بلند مدت	پایه و اساس و تمرکز در تدوین استراتژی‌های کوتاه مدت و میان مدت برای دستیابی به چشم‌انداز
۵	تأثیر بر کارمندان و ذینفعان	تأثیر زیادی بر انگیزه و برداشت کارکنان، مشتریان، سرمایه‌گذاران و سایر ذینفعان نسبت به شرکت دارد.	همچنین تأثیر قابل توجهی بر انگیزه و برداشت کارکنان، مشتریان، سرمایه‌گذاران و ذینفعان شرکت دارد.
۶	تداوم و تغییر	تغییرات در طول زمان با توجه به تحولات صنعت، محیط صنعت و ارزش‌های شرکت	همچنین تأثیر قابل توجهی بر انگیزه و برداشت کارکنان، مشتریان، سرمایه‌گذاران و ذینفعان شرکت دارد.

۳-۱-۱- چشم‌انداز UIC در افق ۲۰۵۰

UIC در گزارش سال ۲۰۱۵ مجموعه‌ای از چشم‌اندازهای راهبردی برای توسعه سیستم ریلی در حوزه‌های مختلف از جمله بهره‌وری انرژی، ناوگان ریلی و زیرساخت ارائه کرده است. چشم‌انداز کارایی انرژی: سامانه ریلی یک راه حل جذاب و کارآمد از نظر منابع برای جابجایی و حمل و نقل پایدار ارایه می‌دهد و سهم قابل توجهی در کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای و وابستگی به نفت خواهد داشت (IRR.B., UIC., 2015). چشم‌انداز ناوگان ریلی: ناوگان ریلی با هزینه چرخه عمر بهینه شده و با بهره‌وری انرژی، نیازهای در حال تحول مشتریان خود

را برآورده خواهند کرد. ناوگان ریلی برای ارایه خدمات ریلی با کیفیت، قابل دسترس و قابل اعتماد و همچنین برای رقابت‌پذیری این بخش حیاتی خواهند بود. نسل آینده قطارها باید کارآتر باشند تا زمان سفر امروزی را کاهش دهند و نسبت به مسیر و محیط زیست، از جمله سر و صدا و لرزش، کمتر تهاجمی باشند و هزینه چرخه عمر کمتری داشته باشند. قطارهای باری سریع‌تر، قابل اعتمادتر و انعطاف‌پذیرتر می‌توانند قابلیت اطمینان و رقابت‌پذیری هزینه‌ای این بخش از بازار را افزایش دهند. سیستم‌های فناوری اطلاعات که امکان خرید و فروش ظرفیت واگن‌های باری و حمل درب به درب کالاها را همراه با رهگیری

معرفی می‌کند. در این چارچوب، شبکه‌های ریلی منطقه می‌توانند با اتصال کشورها به یکدیگر به عنوان پلی برای توسعه اقتصادی و اجتماعی عمل کنند و زمینه افزایش همکاری‌های منطقه‌ای را فراهم سازند (UIC., 2023).

۳-۱-۴- هیأت تحقیقات ریلی IRRB

هیأت تحقیقات ریلی بین‌المللی به عنوان یکی از نهادهای تخصصی تحت نظارت UIC با هدف توسعه تحقیقات و نوآوری در صنعت ریلی فعالیت می‌کند.

از نظر این نهاد، ایمنی، امنیت و پایداری به عنوان سه ارزش بنیادین سیستم ریلی معرفی شده‌اند (IRRB., UIC., 2015).

از منظر ایمنی، راه‌آهن ایمن‌ترین شیوه حمل و نقل زمینی محسوب می‌شود و راهبردهای توسعه ریلی باید در جهت حفظ و تقویت این جایگاه طراحی شوند (IRRB., UIC., 2015).

در حوزه امنیت نیز هدف اصلی افزایش سطح امنیت شبکه ریلی در عین حفظ جریان آزاد ترافیک و کاهش اثرات اختلالات احتمالی در عملیات ریلی است. برای این منظور استفاده از فناوری‌های نوین نظارتی، سامانه‌های هوشمند پایش و رویکردهای یکپارچه مدیریت بحران پیشنهاد شده است (IRRB., UIC., 2015).

در حوزه پایداری زیست‌محیطی نیز توسعه فناوری‌های نوین، کاهش آلودگی صوتی و ارتقای بهره‌وری انرژی به عنوان عناصر کلیدی در آینده سیستم ریلی مطرح شده‌اند (IRRB., UIC., 2015).

۳-۲- سازمان ملل متحد (UN)

سازمان ملل متحد در چشم‌انداز حمل و نقل خود تا سال ۲۰۵۰، «کربن‌زدایی کامل سیستم‌های جابه‌جایی مسافر و بار» را هدف‌گذاری کرده است (UN et al., 2015). در این چشم‌انداز، تغییر به سمت شیوه‌های پایدارتر و کم‌کربن از جمله راه‌آهن، حمل و نقل عمومی، پیاده‌روی و دوچرخه‌سواری، و همچنین استفاده از فناوری‌های پاک در حمل و نقل جاده‌ای، دریایی و هوایی پیش‌بینی می‌شود.

در این چارچوب، خودروهای سبک و قطارها به‌طور کامل برقی خواهند شد و خودروهای سنگین با ترکیبی از باتری و سوخت‌های پاک فعالیت خواهند کرد. همچنین کشتیرانی و حمل

برخط (بلادرنگ) از موقعیت واقعی و پیش‌بینی‌شده قطار را فراهم می‌کنند، مشتری را بیشتر به سمت سامانه ریلی جذب می‌کنند. عملکرد وسایل نقلیه ریلی باید بهبود یابد. قطارهای برقی انرژی کمتری مصرف می‌کنند، قطعات سبک‌تر می‌شوند، ترمز احیاکننده و بازیابی انرژی جنبشی استاندارد می‌شوند. وسایل نقلیه جدید طوری ساخته می‌شوند که قابل بازیافت باشند و از مواد نوآورانه استفاده شود (IRRB., UIC., 2015).

چشم‌انداز زیربنایی ریلی: شبکه زیربنایی ریلی باید بتواند سطحی از عملکرد را ارائه دهد که جریان ترافیک را با حداقل اختلال، بر اساس سطوح بالای دسترسی عملیاتی، ایمنی و امنیت، تضمین کند. این امر باید با هزینه بهینه در چرخه عمر حاصل شود و مستلزم نگهداری، برنامه‌ریزی و مدیریت دارایی مؤثر است. سامانه ریلی از کردورهای ریلی حیاتی جهانی و پیوندهای هم‌وجهی با سایر قاره‌ها پشتیبانی خواهد کرد. نمایشی عملی از نوآوری‌های فناوری و عملیاتی که آن را به یک رهبر جهانی تبدیل کرده است. قابلیت همکاری بین کشوری، عبور قطارها از مرزهای بین کشورها را بدون تأخیر یا محدودیت عملیاتی تضمین می‌کند و جایگزینی هوشمند و رقابتی برای مسافت‌های کوتاه و متوسط هوایی، حمل کالاهای آبی و جاده‌ای ارائه می‌دهد. با تکیه بر تخصص درون بخش ریلی و از سایر شیوه‌های حمل و نقل، سطح دسترسی شبکه زیربنایی ریلی به سطح بالایی توسعه یافته و تاب آور خواهد بود. این امر با رژیم‌های عملکردی برای مسافر (شامل ترافیک با تراکم بالا، تندر و معمولی) و ترافیک باری سنجیده خواهد شد. با گرد هم آوردن فناوری‌ها و مفاهیم نوآورانه، طراحی، ساخت، بهره‌برداری و نگهداری زیرساخت شبکه باید قابل اعتمادتر، ایمن‌تر و مطمئن‌تر، حامی نیازهای مشتری، مقرون به صرفه، پایدار، سازگار با نیازهای آینده، خودکار و مقاوم در برابر خطرات باشد. ایستگاه‌ها و پایانه‌ها به گونه‌ای طراحی خواهند شد که نیازهای مشتریان آینده را برآورده کنند و سنگ بنای ارائه خدمات ریلی با کیفیت، قابل دسترس و قابل اعتماد و رقابت‌پذیری در این بخش باشند (IRRB., UIC., 2015).

۳-۱-۳- چشم‌انداز ریلی خاورمیانه

UIC در گزارش سال ۲۰۲۳ چشم‌انداز راه‌آهن در منطقه خاورمیانه را تقویت همکاری‌های منطقه‌ای و توسعه اقتصادی

۳-۳-۳- ابتکار مشترک EU-Rail

ابتکار EU-Rail، که از سال ۲۰۲۱ تحت برنامه افق اروپا فعالیت می‌کند، بر نوآوری و ارتقای فناوری‌های ریلی متمرکز است. چشم‌انداز این ابتکار دستیابی به «شبکه ریلی اروپایی یکپارچه، دارای ظرفیت بالا، پایدار، قابل اعتماد و چندوجهی» از طریق رویکرد سیستماتیک و رفع موانع قابلیت همکاری است. مأموریت EU-Rail نیز «تحقیقات و نوآوری برای تبدیل راه‌آهن به وسیله حمل و نقل روزمره» اعلام شده است (Europe's Rail, 2025).

۳-۳-۴- انجمن شرکت‌های زیربنایی و حمل و نقل ریلی اروپا (CER)

انجمن شرکت‌های زیربنایی و ریلی اروپا در سال ۱۹۸۸ در بروکسل تشکیل شد. اعضای آن نزدیک به ۸۰ درصد شبکه زیربنایی ریلی اروپا، حدود ۸۰ درصد حمل و نقل ریلی بار و حدود ۹۴ درصد حمل و نقل ریلی مسافر اروپا را نمایندگی می‌کنند. انجمن CER که سهم عمده‌ای از زیرساخت و جابه‌جایی ریلی اروپا را نمایندگی می‌کند، چشم‌انداز خود را بر چهار محور بنا کرده است (CER, 2023):

- شیوه حمل و نقل رقابتی و پایدار به عنوان گزینه اول از نظر قیمت و کیفیت خدمات برای مسافران و مشتریان باری
 - ستون فقرات یک سیستم حمل و نقل یکپارچه در همکاری نزدیک با سایر شیوه‌های حمل و نقل
 - عاملی توانمندساز برای رقابت‌پذیری اقتصاد اروپا، حمایت از رشد اقتصادی و ایجاد شغل و کمک به یک جامعه فراگیر
 - نقش محوری در تحقق اهداف کلان اروپا در کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای، دستیابی به امنیت انرژی و کاهش ازدحام
- انجمن CER مأموریت خود را نمایندگی منافع اعضای خود در صحنه سیاست‌گذاری اتحادیه اروپا برای حمایت از بهبود فضای کسب و کار و بهبود محیط تنظیم‌گری برای شرکت‌های اپراتور قطار و شرکت‌های مدیر شبکه زیربنایی ریلی اعلام نموده است (CER, 2022).

این انجمن در ۲۰۲۵ چشم‌انداز خود برای راه‌آهن تندر اروپا را «شبکه یکپارچه اتصال‌دهنده پایتخت‌ها و شهرهای بزرگ اروپا» بیان کرده که می‌تواند تا سال ۲۰۷۰ بیش از ۵۴ درصد مسافران بلندبرد را جابه‌جا کند (CER, 2025).

و نقل هوایی در مسیرهای کوتاه از برقی‌سازی و در مسیرهای بلند از سوخت‌های بدون آلاینده بهره خواهند برد. چشم‌انداز سازمان ملل تأکید می‌کند که گسترش فناوری‌های سوخت پاک، توسعه اقتصادی قابل توجهی را در بسیاری از کشورها ایجاد کرده و جایگزینی «پاک و بی‌صدا» با «پر سر و صدا و آلاینده» از منافع عمومی جهان خواهد بود (UN et al., 2015).

۳-۳-۳- اروپا

۳-۳-۱- نهاد ریلی اروپا (ERA)

نهاد (آژانس) ریلی اروپا تحت نظارت کمیسیون اروپا عمل می‌کند. این نهاد به منظور تقویت ایمنی و کارایی حمل و نقل ریلی در سال ۲۰۰۴ در اروپا تأسیس شده است. وظیفه آن حمایت از ایجاد یک فضای ریلی یکپارچه و ایمن در اروپا است. اعضای آژانس ریلی اروپا شامل کشورهای عضو اتحادیه اروپا و کشورهای دیگر است که به توافقات خاصی در زمینه حمل و نقل ریلی پیوسته‌اند. به طور کلی، آژانس ریلی اروپا نقش مهمی در توسعه و بهبود سیستم‌های حمل و نقل ریلی در سطح اروپا ایفا می‌کند و تلاش می‌کند تا استانداردهای ایمنی و کارایی را ارتقاء دهد. چشم‌انداز این نهاد دستیابی به «سامانه حمل و نقل ریلی پایدار و ایمن بدون مرز» و مأموریت آن «حرکت اروپا به سمت چنین سامانه‌ای» است. نهاد ریلی اروپا برای پشتیبانی از این مأموریت مجموعه‌ای از مبانی و پیشران‌های بنیادی را تعیین کرده است (ERA, 2023).

۳-۳-۲- شورای مشورتی تحقیقات ریلی اروپا (ERRAC)

شورای مشورتی تحقیقات ریلی اروپا بر هماهنگی و ارتقای فعالیت‌های تحقیقی و توسعه در بخش ریلی تمرکز دارد. این شورا متشکل از نمایندگان از شرکت‌های راه‌آهن بزرگ اروپایی، مدیران زیر ساخت شبکه ریلی، تامین کنندگان و موسسات تحقیقاتی است.

ERRAC به عنوان نهاد هماهنگ‌کننده پژوهش و نوآوری ریلی در اروپا، چشم‌انداز سال ۲۰۵۰ این بخش را «ستون فقرات یک جابه‌جایی خدمت‌محور» درون و بین‌شهری معرفی می‌کند. براساس این چشم‌انداز، شرکت‌های ریلی اروپا تا سال ۲۰۵۰ باید به «رهبران فکری جهان در ارائه محصولات و خدمات ریلی» تبدیل شوند (ERRAC, 2017).

چشم انداز بار در انگلیس: یک بخش حمل و نقل باری و لجستیک مقرون به صرفه، قابل اعتماد، تاب آور، سازگار با محیط زیست ارزشمند برای جامعه باشد. واژگان کلیدی مذکور به شرح زیر توضیح داده شده است (DfT., 2022):

- مقرون به صرفه: حمایت از این بخش برای ارایه هزینه‌های رقابتی در سطح جهانی و پشتیبانی از اقتصاد گسترده تر بریتانیا با دسترسی به حمل و نقل کم هزینه کالاها
- قابل اعتماد: تسهیل ارایه عملکرد خوب و مداوم به مشتریان و فراهم کردن دسترسی قابل اعتماد به کالاهای مورد نیاز کسب و کارها و مصرف کنندگان

- تاب آوری: تقویت ظرفیت شبکه حمل و نقل برای پیش‌بینی، جذب، مقاومت یا جلوگیری از اختلال و بازیابی در صورت بروز اختلال. حفظ جریان روان کالا در کل
- سازگار با محیط زیست: دستیابی به حمل و نقل بار و لجستیک با آلودگی صفر خالص تا سال ۲۰۵۰، ضمن حمایت از اهداف زیست‌محیطی گسترده‌تر در زمینه کیفیت هوا و کاهش سر و صدا

- ارزشمند برای جامعه: اطمینان از اینکه حمل و نقل بار توسط عموم مردم و تصمیم‌گیرندگان در بخش‌های مختلف ارزش‌گذاری می‌شود و این نشان دهنده اهمیت حیاتی آن برای اقتصاد گسترده‌تر و زندگی همه افراد در بریتانیا است.

۳ - ۴ - ۲-وزارت حمل و نقل انگلیس (گزارش ۲۰۲۵)
در گزارش فوریه سال ۲۰۲۵ وزیر حمل و نقل انگلیس به پارلمان انگلیس، چشم‌انداز حمل و نقل ریلی انگلیس به شرح زیر ارایه شده است:

ما به راه‌آه‌نی نیاز داریم که مسافران بتوانند به آن اعتماد کنند. چه آنها یک سفر یکباره داشته باشند و چه در مسیر رفت و آمد روزانه خود، مردم باید بتوانند ببینند و احساس کنند که راه‌آهن برای خدمت به آنها کار می‌کند. این بدان معناست که اطمینان داشته باشند که قطار آنها به موقع خواهد بود و تاخیر قطارها دیگر به عنوان یک واقعیت اجتناب ناپذیر زندگی روزمره تلقی نمی‌شوند. این بدان معنی است که مسافران بدانند کیفیت و دسترسی به سفر آنها مهم است و آنها صدای مستقلى در صنعت دارند که از آنها دفاع می‌کند. این به این معنی است که وقتی سفر می‌کنند، صرفاً از «راه‌آهن» استفاده می‌کنند، نه در شبکه‌ای گیج‌کننده از سازمان‌های رقیب. این یعنی چیزی به سادگی

شبکه‌ای یکپارچه‌ی قطارهای تندرو اروپایی که تمام پایتخت‌ها و شهرهای بزرگ اروپا را به هم متصل می‌کند. در این صورت، قطارهای تندرو می‌توانند تا سال ۲۰۷۰ بیش از نیمی از مسافران بلند برد (۵۴ درصد) را جابجا کنند، در حالی که قطارهای ریلی معمولی نیز سهم (۱۳ درصد) از این مسافران و بسیاری دیگر از مسافران مسافت‌های کوتاه را به خود اختصاص خواهند داد. این یک تغییر اساسی برای آینده‌ی سبز و دیجیتالی اروپا است (CER., 2025).

۳ - ۳ - ۵-انجمن صنایع ریلی اروپا

انجمن صنایع ریلی اروپا صنعت ریلی اروپا از سال ۱۹۹۲ در بروکسل نمایندگی می‌کند. انجمن حدود ۸۰ شرکت تامین کننده ریلی بزرگ و متوسط اروپایی را که در طراحی، ساخت، نگهداری و نوسازی سیستم‌های حمل و نقل ریلی، زیرسیستم‌ها و تجهیزات مرتبط فعال هستند، گرد هم می‌آورد. حدود هزار تامین کننده دیگر تجهیزات راه‌آهن، از طریق ۱۵ انجمن ملی صنعت ریلی در فعالیت های انجمن صنایع ریلی اروپا شرکت می‌کنند. اعضای انجمن صنایع ریلی اروپا حدود ۸۰ درصد از سهم بازار اروپا را در اختیار دارند و بیش از ۵۰ درصد از تولید تجهیزات و خدمات ریلی در سراسر جهان را تامین می‌کنند (UNIFE., 2014).

در چشم انداز انجمن صنایع ریلی اروپا، «پایداری زیست‌محیطی» ارزش محوری صنعت ریلی معرفی شده و بر این نکته تأکید می‌شود که فناوری‌های ریلی سه تا چهار برابر پاک‌تر از جاده و هوا هستند. با این حال، ضرورت تشدید اقدامات مقابله با تغییر اقلیم در دهه‌های آینده مورد تأکید قرار می‌گیرد (UNIFE., 2014).

انجمن صنایع ریلی اروپا در استراتژی خود، راه‌آهن را ستون فقرات حمل و نقل بین‌وجهی و کلیدی برای توسعه پایدار شهرنشینی معرفی می‌کند و بر پاسخ‌گویی به الزامات محیطی و استانداردهای اتحادیه اروپا تمرکز دارد (UNIFE., 2014).

۳ - ۴ - ۶-انگلیس

۳ - ۴ - ۱-وزارت حمل و نقل انگلیس (بخش بار)

وزارت حمل و نقل انگلیس چشم انداز حمل و نقل بار در انگلیس برای سال ۲۰۵۰ را به شرح زیر تعریف نموده است:

احساس ایمنی وقتی که آنها در اواخر شب سوار قطار می‌شوند. کشور بریتانیا به یک راه‌آهن مدرن و کارآمد نیاز دارد که آغازگر رشد باشد و پتانسیل های بکر شهرک ها، شهرها و مشاغل بریتانیا را آزاد کند. یک راه‌آهن مقرون به صرفه و قابل اعتماد، که بازارها و فرصت‌های شغلی جدید را به کسانی که آماده استفاده حداکثری از آنها هستند، ارائه می‌کند. این موضوع آموزش، مراقبت‌های بهداشتی، خدمات عمومی و حتی حمایت خانواده و دوستان را برای کسانی که به آن نیاز دارند، قابل دسترس تر می‌کند. راه‌آهنی که جایگزینی واقعی برای سفرهای جاده‌ای است، همراه با بخش حمل و نقل ریلی بار پررونق که به معنای هوای پاک‌تر و ازدحام کمتر برای همه است (DfT., 2025). اهداف چشم انداز راه‌آهن انگلیس:

چشم انداز وزارت حمل و نقل انگلیس برای راه‌آهن یکپارچه و ساده شده این است که بی‌وقفه بر تضمین خدمات بهبود یافته برای مسافران و مشتریان و ارزش بهتر برای مالیات دهندگان متمرکز باشد. وزارت حمل و نقل انگلیس ۶ هدف شفاف زیر را برای تحقق چشم انداز فوق متعهد می‌شود (DfT., 2025):

- قابل اعتماد: به طوری که مردم بتوانند در سفر خود اطمینان داشته باشند.
- مقرون به صرفه: به طوری که قیمت‌ها، در هر کجا که ممکن است، در نقطه‌ای نگه داشته می‌شوند که هم برای مسافران و هم برای مالیات دهندگان مفید باشد.
- کارآمد: به طوری که مردم بدانند سفر آنها تا حد امکان ساده خواهد بود، از رزرو تا سفر، و ارزش بهتری برای عموم مسافران و مالیات دهندگان به طور یکسان فراهم می‌کند.
- کیفیت: به طوری که مسافران تجربه خدماتی را داشته باشند که حق انتظار آنها را دارند.
- در دسترس: به طوری که راه‌آهن ما برای همه استفاده کنندگان در دسترس باشد.
- ایمن: به طوری که مردم نگران ایمنی خود در راه‌آهن نباشند و در هنگام سفر در ترس از تصادف یا ترس از بروز جنایت نباشند.

۳ - ۴ - ۳-وزارت حمل و نقل انگلیس (گزارش ۲۰۱۷)

وزارت حمل و نقل انگلیس در گزارش سال ۲۰۱۷ خطاب به پارلمان انگلیس چشم انداز خود برای ریل را به شرح زیر ارائه نموده است (DfT., 2017):

افق کوتاه مدت: اولویت کوتاه مدت ما خدمات بهتر به مشتریان و ارائه به روز آوری های برنامه ریزی شده، با کنترل هزینه‌ها توسط صنعت ریلی می‌باشد.

در بازه زمانی ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۴: یک راه‌آهن قابل اعتمادتر، کارآمدتر و مدرن تر که توسط تیم های محلی به هم پیوسته ارائه می‌گردد.

بازه زمانی ۲۰۲۴ تا ۲۰۲۹: یک گام تغییر برای راه‌آهن، با اصلاح ساختارهای فعلی و تحویل پروژه راه‌آهن تندرو که سفرهای بهتر، خدمات بهتر و حمایت از اقتصاد را ارائه می‌دهد

بازه زمانی بعد از ۲۰۳۰: سیاست های امروزی بر اساس چشم انداز ما برای آینده هدایت می‌شوند. یک راه‌آهن در سطح جهانی، که به عنوان بخشی از شبکه حمل و نقل وسیع تر کار می‌کند و فرصت‌های جدیدی را برای کشور به ارمغان می‌آورد.

۳ - ۴ - ۴-مدیر شبکه زیربنایی ریلی انگلیس

نتورک ریل، مدیر شبکه زیربنای ریلی انگلیس برای رساندن مردم و کالاها به جایی که باید باشند و برای حمایت از رونق اقتصادی کشور انگلیس وجود دارد. نتورک ریل این کار را با اجرای راه‌آهن ایمن، قابل اعتماد و کارآمد که به مشتریان و جوامع سرویس می‌دهد، انجام می‌دهد. برای موفقیت، نتورک ریل بایستی در کنار مسافران و استفاده کنندگان باری باشد. به همین دلیل است که نتورک ریل چشم انداز خود را در اولویت اول قرار دادن مسافران، قرار داده است (Network Rail., July 2023).

بنابر این چشم انداز نتورک ریل: در اولویت اول قرار گرفتن مسافران می‌باشد. مراکز نتورک ریل در مناطق جغرافیایی انگلیس اطمینان حاصل می‌کنند که خدمات و تصمیمات آنها نیازهای مسافران، مشتریان و جوامعی را که به آنها خدمت می‌کنند، برآورده می‌کند (Network Rail., July 2023).

ارزش‌های (نحوه رفتار) نتورک ریل اجازه می‌دهد که چشم انداز خود را ارائه دهیم. ما به مردم خود قدرت می‌دهیم که همیشه ایمن باشند، به راه‌آهن، کاربران آن و یکدیگر اهمیت دهند و کار گروهی را در قلب همه کارهایی که انجام می‌دهیم، قرار دهیم. این بدان معناست که ما مسافران را در اولویت اول قرار می‌دهیم (Network Rail., July 2023).

اولویت‌های راهبردی شرکت مدیر شبکه زیربنایی انگلیس نتورک ریل: عناصر کلیدی چشم انداز «اولویت اول دادن به مسافران»، در شش اولویت راهبردی به شرح زیر قرار می‌گیرند (Network Rail., July 2023):

- ایمنی
- ارائه سرویس های قطار
- کارایی ها
- رشد پایدار
- مشتریان و جوامع
- مردم

نتورک ریل در گزارش سال ۲۰۲۳ خود چشم انداز خود را به شرح زیر تعریف نموده است (Network Rail., April 2023): چشم‌انداز نتورک ریل: ساده‌تر، بهتر و سبزتر

• ساده‌تر: ما نقش خود را در بهبود خدماتی که به مشتریان ارائه می‌دهیم، یکپارچه‌سازی راه‌آهن برای آسان‌تر کردن انتخاب راه‌آهن توسط مردم، افزایش تعداد مسافران و بار، ایفا خواهیم کرد. ما اتلاف و دوباره‌کاری را ریشه‌کن خواهیم کرد و انجام کارهایی را که ارزش افزوده ایجاد نمی‌کنند، متوقف خواهیم کرد.

• بهتر: ما همچنان مسافران را در اولویت قرار خواهیم داد و کالاهای بیشتری را از طریق راه‌آهن جابجا خواهیم کرد، پاسخگویی محلی را تشویق خواهیم کرد و بیشتر به تجارت توجه خواهیم داشت. ما نوع جدیدی از رهبران راه‌آهن را ایجاد خواهیم کرد، روی مهارت‌ها و ایمنی همکاران خود سرمایه‌گذاری خواهیم کرد، به بازسازی راه‌آهن با شرکای خود کمک خواهیم کرد و نقش خود را در اصلاحات ریلی ایفا خواهیم کرد.

• سبزتر: و با ساده‌تر و بهتر کردن راه‌آهن، افراد بیشتری را به سمت پاک‌ترین و سبزترین شکل حمل و نقل عمومی جذب خواهیم کرد، در حالی که ردپای کربن خودمان را کاهش می‌دهیم.

نتورک ریل در ماه می ۲۰۲۳ هدف، نقش، چشم انداز را به شرح زیر تعریف نموده است (Network Rail., May 2023):

هدف و قصد نتورک ریل: این است که مردم و کالاها را به جایی که باید باشند برسانیم، از شکوفایی اقتصادی کشورمان حمایت کنیم و به اهداف دولت های بریتانیا و اسکاتلند کمک کنیم.

نقش نتورک ریل: اداره یک راه‌آهن ایمن، قابل اعتماد و کارآمد است که به مشتریان و جوامع ما خدمت می‌کند. چشم انداز نتورک ریل: اولویت دادن به مسافران در بازه کنترلی ۶ (در بازه زمانی آپریل ۲۰۱۹ تا مارس ۲۰۲۴) ما در نتورک ریل این چشم اندازی را پیاده سازی کرده‌ایم تا شرکتی باشیم که در کنار مسافران و کاربران بار باشد. ما می‌خواهیم کارآمد، قابل اعتماد و شرکتی در نظر گرفته شویم که افراد به کار در آن افتخار می‌کنند. ما برای حمایت از این چشم انداز شروع به تغییر ذهنیت خدمات مشتری در سراسر کسب و کار خود کرده ایم. همانطور که به CP7 (بازه زمانی آوریل ۲۰۲۴ تا مارس ۲۰۲۹) نگاه می‌کنیم، بر روی ایجاد این چشم‌انداز متمرکز شده ایم و حتی بیشتر با اپراتورهای قطار همکاری می‌کنیم تا از پایه گذاری راه‌آهن یکپارچه بریتانیا (GBR) حمایت کنیم و چشم انداز یک راه‌آهن ساده تر و بهتر را برای همه در بریتانیا فراهم کنیم.

۳ - ۴ - ۵- نهاد نوآوری انگلیس برای حمل و نقل

نهاد نوآوری انگلیس یکی از بخش‌های برنامه UKRI می‌باشد. UKRI در ۲۰۱۸ تأسیس شده است. UKRI یک نهاد عمومی غیر وزارتخانه‌ای تحت حمایت وزارت فناوری، ابتکارات و علوم انگلیس می‌باشد. آژانس نوآوری، چشم انداز حمل و نقل انگلیس برای سال ۲۰۵۰ را در اولین گزارش خود در سال ۲۰۲۱ به شرح زیر ارائه داده است:

چشم انداز حمل و نقل: حمل و نقل انگلیس در سال ۲۰۵۰ امکان جابجایی افراد و کالاها از یک مکان به مکان دیگر از طریق وسایل نقلیه یکپارچه، ایمن، آلاینده‌ی صفر، متصل، مقرون به صرفه، در دسترس و قابل اعتماد فراهم می‌کند (UKRI., Innovate UK., 2021). این نهاد ۶ حوزه کلیدی به شرح زیر را شناسایی کرده که برای دستیابی به چشم انداز حمل و نقل ۲۰۵۰ باید در آنها گام‌هایی برداشته شود (UKRI., Innovate UK., 2021):

- تقاضای سفر و تقاضای حمل و نقل بار
- اتصال و به هم پیوستگی
- بردارهای انرژی
- خودران (خود مختاری)
- مدل‌های کسب و کار
- زیرساخت

۳-۵- آمریکا

۳-۵-۱- وزارت حمل و نقل آمریکا (بخش بار)

وزارت حمل و نقل آمریکا چشم انداز و مأموریت را به شرح زیر ارایه کرده است (U.S. DOT 2021):

سیستم حمل و نقل بار آمریکا، رقابت اقتصادی آمریکا را با زنجیره‌های تامین ایمن و قابل اعتماد تقویت می‌کند و تولید کنندگان، ارسال کنندگان و مصرف کنندگان را به طور موثر و یکپارچه در بازارهای داخلی و خارجی به هم متصل می‌کند.

مأموریت وزارت حمل و نقل آمریکا این است که اطمینان حاصل کند که آمریکا ایمن‌ترین، کارآمدترین و مدرن‌ترین سیستم حمل و نقل در جهان را دارد که کیفیت زندگی را برای همه مردم و جوامع آمریکایی، از روستایی گرفته تا شهری، بهبود می‌بخشد. بهره‌وری و رقابت پذیری کارگران و مشاغل آمریکایی را افزایش می‌دهد.

۳-۵-۲- شرکت راه‌آهن باری BNSF آمریکا

BNSF، یکی از شرکت‌های کلاس یک آمریکا، چشم‌انداز و ارزش‌های خود را «تحقق پتانسیل حداکثری از طریق ارائه خدماتی که به‌طور مداوم انتظارات مشتریان را برآورده کند» تعریف کرده است (BNSF., 2023).

۳-۵-۳- شرکت راه‌آهن باری CSX آمریکا

CSX چشم‌انداز خود را «تبدیل شدن به بهترین شرکت ریلی آمریکای شمالی» و مأموریت خود را «امن‌ترین و متری‌ترین راه‌آهن آمریکای شمالی» اعلام کرده است (CSX., 2024).

۳-۶- روسیه

۳-۶-۱- شرکت دولتی راه‌آهن روسیه

شرکت دولتی راه‌آهن روسیه (RZD) به عنوان متولی اصلی حمل و نقل ریلی در روسیه مأموریت خود را توسعه حمل و نقل کارآمد می‌داند که در بازارهای روسیه و بین‌المللی رقابتی باشد و بر تحقق مؤثر اهداف گروه به عنوان شرکت حمل و نقل ملی بار و مسافر و مالک شبکه زیربنایی ریلی تمرکز داشته باشد (RZD., 2021).

۳-۶-۲- شرکت Globaltrans روسیه

شرکت Globaltrans روسیه به عنوان بزرگترین شرکت ریلی باری خصوصی در روسیه چشم انداز خود را چنین تعریف نموده است:

چشم انداز شرکت Globaltrans، حفظ موقعیت خود به عنوان یک گروه ریلی باری پیشرو در روسیه و شریک منتخب برای مشتریان معتبر و مهم با توسعه مستمر کسب و کارمان است تا اطمینان حاصل کنیم که نیازهای متغیر مشتریان را برآورده می‌کنیم (Globaltrans Investment PLC., 2023).

۳-۷- هند

در سال ۲۰۲۳ راه‌آهن هند، طرح ملی حمل و نقل ریلی برای هند تا سال ۲۰۳۰ را آماده کرده است. طرح ملی راه‌آهن هند با چشم انداز زیر ایجاد شده است:

افزایش سهم حمل و نقل ریلی بار به ۴۵ درصد با ارایه یک راهبرد جامع برای بخش ریلی در قالب طرح ملی حمل و نقل ریلی جهت ایجاد ظرفیت کافی تا سال ۲۰۳۰ که موجب جوابگویی به تقاضا تا سال ۲۰۵۰ شود (یعنی توسعه ظرفیت پیش از تقاضا) (Indian Chamber of Commerce., 2023).

۳-۸- ژاپن

۳-۸-۱- شرکت راه‌آهن شرقی JR East

چشم انداز راه‌آهن شرقی ژاپن: با تمرکز بر مردم و پیشبرد ابتکارات در شهرها، مناطق و جهان به طور کلی، ما با تحقق ایمنی، ارتقا زندگی روزمره مردم و کمک به شادی کارکنان و خانواده‌هایشان، ارزش ارایه خواهیم کرد (JR East., 2025).

فلسفه گروه راه‌آهن شرقی ژاپن (JR East): ما اعتماد مشتریان خود را در کل گروه با هدف قرار دادن سطوح ایمنی نهایی (غایی)، به عنوان اولویت اصلی خود، جلب خواهیم کرد. ما توانایی‌های شبکه خود را با تمرکز بر فناوری‌ها و اطلاعات تقویت خواهیم کرد و متعهد به کمک به مشتریان و افراد جامعه برای تحقق زندگی مرفه (غنی) هستیم (JR East., 2018).

اصول اساسی شرکت راه‌آهن شرقی ژاپن (JR East., 2018):

- پیگیری ایمنی: با پیگیری سطوح ایمنی (غایی) نهایی، آرامش خاطر را به مشتریان خود ارایه خواهیم داد.
- مشتری مداری: ما خدمات با کیفیتی را ارایه خواهیم داد تا

۳ - ۱۱- ایرلند

وزارت‌های حمل و نقل و زیربنایی کشور ایرلند در گزارش سال ۲۰۲۴ چشم انداز، اهداف کلان و مقاصد برای بخش ریلی را به شرح زیر ارائه نموده‌اند:

چشم انداز ریلی در ایرلند: ارائه یک سیستم حمل و نقل قابل دسترس، کارآمد، ایمن و پایدار که از جوامع، خانوارها و مشاغل پشتیبانی می‌کند (DfT et al., 2024).

۳ - ۱۲- اسکاتلند

چشم انداز هلدینگ ریلی اسکاتلند (SRH): قادر ساختن اسکاتلند برای داشتن بهترین خدمات ریلی ممکن (SRH., 2023).

ماموریت هلدینگ ریلی اسکاتلند: ارتباط افراد و مکان‌ها برای کمک به تبدیل اسکاتلند به مکانی عالی برای زندگی، کار و بازدید (SRH., 2023).

۳ - ۱۳- کره جنوبی

راه‌آهن ملی کره جنوبی چشم انداز و ماموریت خود را به شرح زیر ارائه نموده است (KORAIL., 2024):

چشم‌انداز راه‌آهن ملی کره جنوبی: راه‌آهن، مردم را به هم متصل می‌کند، راه‌آهن به عنوان دروازه‌ای به جهان عمل می‌کند.

ماموریت راه‌آهن ملی کره جنوبی: راه‌آهن سریع، ایمن و دلپذیر که با مردم همراه می‌شوند.

در وب سایت راه‌آهن ملی کره جنوبی ماموریت و چشم انداز به شرح زیر تعریف شده است (KORAIL Website., 2025):

ماموریت راه‌آهن ملی کره جنوبی: راه‌آهن سریع‌تر، ایمن‌تر و راحت‌تر که با مردم همراه می‌شوند.

شرح بیشتر وازگان مورد استفاده در عبارت مذکور به شرح زیر ارائه شده است (KORAIL Website., 2025):

سریع‌تر: گسترش مناطق دارای مزیت اتصال به شبکه خطوط راه‌آهن تندرو و ارتقاء خطوط ریلی موجود برای سرعت‌های بالاتر به منظور ارائه خدمات حمل و نقل سریع‌تر، ساخت خطوط منطقه‌ای بیشتر برای کاهش ازدحام ترافیک در مناطق شهری.

ایمن‌تر: افزایش ثبات عملیاتی از طریق نوسازی تأسیسات قدیمی و تقویت تأسیسات پیشگیری از بلایای طبیعی، افزایش ایمنی

انتظارات مشتریان خود را برآورده کنیم.

- نزدیک به جامعه منطقه‌ای: با استفاده از قابلیت‌های شبکه‌ای خود به توسعه جامعه منطقه ای کمک خواهیم کرد.
- خودکار و خودمختار: با چشم انداز وسیع و تمایل به رویارویی با چالش‌ها، به ابتکار خود فکر و عمل خواهیم کرد.
- توسعه گروه راه‌آهن شرقی ژاپن: با انجام مسئولیت اجتماعی خود، هدف ما دستیابی به رشد پایدار توسط گروه می‌باشد.

۳ - ۸ - ۲- شرکت هیتاچی ریل ژاپن

ماموریت شرکت هیتاچی ریل، ارائه فناوری و محصولات برتر و اصلی برای پروژه‌های حمل و نقل در سراسر جهان است (Hitachi Rail., 2025).

۳ - ۹- کانادا

ماموریت شرکت راه‌آهن ملی کانادا (CN) رفع نیازهای حمل و نقل و توزیع مشتریان با بهترین بودن در جابجایی به موقع، ایمن و بدون خسارت کالاهای مشتریان است.

۳ - ۱۰- اتریش

شرکت Rail Cargo Group اتریش با دارا بودن حدود ۶ هزار پرسنل، ۲۴ هزار واگن باری و ۷۰۰ لکوموتیو دارای عملکردی در حدود ۸۰ میلیون تن حمل بار در ۱۴ کشور اروپایی در سال ۲۰۲۳ بوده است. این شرکت چشم انداز و ماموریت خود را به شرح زیر ارائه نموده است (Rail Cargo Group., 2023):

چشم انداز: برای اروپای دارای ارزش زندگی، ستون فقرات لجستیک پایدار اقتصاد باشیم.

ماموریت: آینده متعلق به حمل و نقل ریلی باری است. ما افراد، مشاغل و بازارها را به هم متصل می‌کنیم (از اولین مایل تا آخرین مایل). ما به عنوان ارائه دهنده پیشرو خدمات لجستیک ریلی اروپا، در حال شکل دادن به صنعت در سراسر قاره (اروپا) هستیم. ما سراسر و رک هستیم. ما پایدار هستیم. ما قابل اعتماد هستیم. ما کارآمد هستیم. ۳۶۵ روز سال، ۲۴ ساعت شبانه روز. از اروپا تا آسیا. ما در حال تعیین استانداردهای نوآوری و دیجیتالی سازی برای مشتریان خود هستیم. چیزی که واقعاً ما را متمایز می‌کند این است که چگونه به عنوان یک تیم بین‌المللی قوی با هم کار می‌کنیم.

مسافران با بهبود و افزودن امکانات ایمنی بیشتر مانند درهای محافظ سکو.

راه آهن راحت تر: با افزودن امکانات بیشتر برای معلولین حرکتی و نصب دیوارهای عایق صوتی بیشتر، محیط ریلی راحت تری ایجاد کنید. به فعالیت های حفظ و بهبود محیط زیست ادامه دهید تا انتشار گازهای گلخانه ای را بیشتر کاهش دهید و آسیب به اکوسیستم ها را به حداقل برسانید.

همراهی با مردم: اجرای پروژه های راه آهن مردم محور که مشارکت آزاد را ترویج می دهند، دستیابی به شادی بیشتر مردم و توسعه ملی متوازن از طریق راه آهن.

شرکت KORAIL به عنوان متولی اصلی بهره برداری مسافری و باری در راه آهن کره جنوبی ماموریت و چشم انداز خود را به شرح زیر ارائه نموده است (KORAIL., 2023):

ماموریت: پیوند مردم، جهان و آینده

چشم انداز: همراهی برای افتتاح حمل و نقل آینده

۳ - ۱۴- ترکیه

وزارت حمل و نقل و شبکه زیربنایی ترکیه در سال ۲۰۲۲، چشم انداز حمل و نقل ترکیه در افق ۲۰۵۳ را به شرح زیر ارائه نموده است (UAB., 2022):

تبدیل شدن به یک رهبر جهانی و یک کشور پیشرو در منطقه در حوزه حمل و نقل و لجستیک که از حمل و نقل پایدار، با صرفه، ایمن، متوازن بین مناطق، حمل و نقل چندوجهی، تولید و رشد اقتصادی صادرات محور و زیست محیطی حمایت می کند.

۳ - ۱۵- پاکستان

در سال ۲۰۱۳ چشم انداز و ماموریت راه آهن پاکستان به شرح زیر بوده است (Hamid et al., 2013):

بیانیه چشم انداز راه آهن پاکستان:

- افزایش سهم در بازار حمل بار و حمل مسافر
- بازگرداندن اعتماد مسافرین و جامعه تجار
- توسعه نیازهای منابع انسانی همراه با بهبود و توسعه مدیریت، شبکه زیربنای ریلی و ناوگان ریلی
- تشویق بخش خصوصی به مشارکت عمومی - خصوصی، هم برای توسعه زیرساخت ها و هم برای عملیات قطار
- تنوع بخشیدن به تمام فعالیت های غیر اصلی خود برای

تبدیل آنها به واحدهای خود پایدار
بیانیه ماموریت راه آهن پاکستان:

ارائه یک شیوه حمل و نقل رقابتی، ایمن، قابل اعتماد، بازار محور، کارآمد و سازگار با محیط زیست

۳ - ۱۶- افغانستان

چشم انداز دولت افغانستان در حوزه راه آهن (Kashifi., 2022):
با استفاده از موقعیت ژئوپلیتیکی خود در آسیا، می توانیم راه حل های اقتصادی حمل و نقل در منطقه ارائه دهیم. بنابراین، سیاست اصلی دولت ما این است که با همکاری شرکای استراتژیک خود، پیوندهای ریلی منطقه ای مفقود شده را تکمیل کنیم و افغانستان را به یک مرکز حمل و نقل و ترانزیت در منطقه تبدیل کنیم.

در گزارش ۲۰۱۸ راه آهن افغانستان، چشم انداز این کشور به شرح زیر ارائه شده است:

افغانستان کشوری است که می تواند به پل زمینی و چهارراه منطقه تبدیل شود، آسیای مرکزی را به آسیای جنوبی متصل کند، مسیرهای زمینی برای کالاهای چینی به اروپا و برعکس فراهم کند و به عنوان مرکز تجارت و ترانزیت جاده ابریشم عمل کند (Afghanistan Railway Authority., 2018).

۳ - ۱۷- زامبیا

راه آهن زامبیا چشم انداز و ماموریت خود را به شرح زیر تعریف نموده است (Zambia Railways Limited, 2023):

چشم انداز: برای حمل و نقل ملی بارهای سنگین و فله زامبیا ضروری است.

ماموریت: ارائه راه حل های حمل و نقل ریلی و لجستیکی رقابتی و پایدار برای رضایت ذینفعان راه آهن زامبیا

۳ - ۱۸- کنیا

راه آهن کنیا چشم انداز، ماموریت و ارزش های اصلی خود را به شرح زیر تعریف نموده است (Songa., 2022):

چشم انداز راه آهن کنیا: ارائه دهنده خدمات ریلی در سطح کلاس جهانی

ماموریت راه آهن کنیا: ارتقا و توسعه شبکه ریلی یکپارچه که در ارائه خدمات ریلی ایمن، قابل اعتماد و پایدار باشد

۳ - ۲۱- آسیای میانه

برنامه توسعه همکاری بین کشورهای آسیای میانه (CAREC) شامل کشورهای افغانستان، آذربایجان، قزاقستان، قرقیزستان، مغولستان، پاکستان، تاجیکستان، ترکمنستان و ازبکستان است. CAREC توسط بانک توسعه آسیا هماهنگ می‌شود. CAREC در گزارش سال ۲۰۱۵ چشم انداز ریلی برای این کشورها را به شرح زیر ارائه کرده است: راه‌آهن تا سال ۲۰۳۰ از طریق ارائه حمل و نقل ریلی کارآمدتر، تمرکز بر مشتریان و افزایش قابلیت همکاری، به شیوه‌ای منتخب برای حمل و نقل بار در کشورهای عضو CAREC تبدیل خواهد شد (ADB., 2015).

CAREC در سال ۲۰۱۷، چشم انداز ریلی این کشورها برای سال ۲۰۳۰ را به شرح زیر بیان نموده است: چشم انداز برنامه همکاری CAREC: راه‌آهن‌های CAREC تا سال ۲۰۳۰ به شیوه برتر حمل و نقل تبدیل می‌شوند (ADB., 2017).

۳ - ۲۲- ایران

۳ - ۲۲ - ۱- شرکت راه‌آهن: چشم انداز

در گزارش شرکت راه‌آهن که در سال ۱۳۸۴ با عنوان سند چشم انداز حمل و نقل ریلی در افق ۱۴۰۴ تهیه شده است، چشم انداز حمل و نقل ریلی کشور ایران در راستای تحقق چشم انداز ۲۰ ساله کشور به صورت زیر تعریف شده است (مرکز تحقیقات شرکت راه‌آهن و ۱۳۸۴):

• برترین سامانه حمل و نقل ریلی منطقه با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و مشارکت حداکثری بخش غیر دولتی ضمن تأمین نیازمندی‌های ذینفعان، دارای تعامل سازنده و موثر در ارتباطات بین المللی می‌باشد.

در سال ۱۳۹۳ اتاق فکر شرکت راه‌آهن آرمان راه‌آهن را به شرح زیر ارائه نموده است (شرکت راه‌آهن و ۱۳۹۳):

آرمان راه‌آهن: ایجاد یک سیستم حمل و نقل ریلی پیشرفته و پیشرو و کارآمد (پیش فرض‌ها: افق زمانی بلند مدت و با فرض هیچگونه محدودیت مالی، در آرمان خود راه‌آهنی را تصور کرده ایم که افتخار می‌کنیم در ساختن آن نقش داشته‌ایم) (شرکت راه‌آهن، ۱۳۹۳).

ارزش‌های اصلی راه‌آهن کنیا:

- صداقت: راه‌آهن کنیا تلاش خواهد کرد در حین انجام وظایف خود صادق، اخلاق مند و منصف باشد. ما همچنین هیچ گونه فساد را تحمل نخواهیم کرد.
- تمرکز بر مشتری: راه‌آهن کنیا از طریق ارائه خدمات با کیفیت، بر تجربه مشتری تأثیر خواهد گذاشت.
- کار تیمی: شرکت باید با همکاری با سهامداران برای منافع متقابل، موجب هم افزایی گردد.
- نوآوری: از یادگیری، مدیریت دانش و فناوری در بهبود اثربخشی راه‌آهن کنیا در همه فرآیندها استقبال می‌شود.
- ایمنی: ایجاد یک محیط امن و مطمئن برای کلیه عملیات ریلی و خدمات پشتیبانی
- پایداری: راه‌آهن کنیا خدمات مقرون به صرفه، کارآمد و سازگار با محیط زیست ارائه خواهد کرد.

۳ - ۱۹- آفریقای جنوبی

چشم انداز و ماموریت راه‌آهن در آفریقای جنوبی به شرح زیر تعریف شده است (DoT South Africa., 2022):

چشم‌انداز راه‌آهن آفریقای جنوبی: راه‌آهن به عنوان یک شیوه حمل و نقل مقرون به صرفه، رقابتی، مؤثر، یکپارچه، قابل اعتماد، ایمن، پایدار و ارزشمند که ستون فقرات سیستم‌های لجستیک بار و جابجایی مسافر آفریقای جنوبی را تا سال ۲۰۵۰ فراهم می‌کند و رشد اقتصادی و توسعه اجتماعی آن را تقویت می‌کند. ماموریت راه‌آهن آفریقای جنوبی: شناسایی و درک میراث راه‌آهن از فرصت‌های از دست رفته، اشتباهات استراتژیک و موانع ساختاری، و در نتیجه شناسایی و بسیج بودجه و منابع برای بهره‌برداری از رقابت ذاتی راه‌آهن به منظور تغییر جایگاه آن به عنوان ستون فقرات وظیفه حمل و نقل زمینی آفریقای جنوبی.

۳ - ۲۰- زیمبابوه

راه‌آهن زیمبابوه چشم انداز و ماموریت خود را به شرح زیر تعریف نموده است (Zambia Railways., 2020):

چشم‌انداز راه‌آهن زیمبابوه: ارائه دهنده برتر حمل و نقل ریلی و لجستیک ماموریت راه‌آهن زیمبابوه: ارائه راه‌حل‌های رقابتی و پایدار حمل و نقل ریلی و لجستیک برای رضایت ذینفعان

های پاک

- مراعات آسایش و حقوق مردم ساکن در حوالی خطوط

راه آهن

در بخش سیستم و منابع انسانی (شرکت راه آهن و ۱۳۹۳):

- کارکنان شرکت از کارکردن در این شرکت احساس افتخار کنند و تعصب سازمانی قوی داشته باشند و همه با هم متحد به دنبال هدف واحد باشند.

- کار کردن در این شرکت یکی از آرزوهای اساتید، متخصصین و فارغ التحصیلان نخبه دانشگاه‌های درجه اول کشور باشد.

- حاکمیت ضابطه و شایسته سالاری و سلامت در کلیه امور با وجود امکان برابر رشد علمی، تخصصی، مادی و معنوی برای همه افراد.

- رضایت کامل کلیه بخش‌های خصوصی و دولتی مرتبط با راه آهن در زمینه اجرا، پژوهش، آموزش و ... و تمایل به استمرار و انجام فعالیت.

- الگو بودن راه آهن به لحاظ سرعت انجام امور اداری و کلیه امور ارجاعی

- دستیابی به هدف خرابی حداقل (حاکمیت پیشگیری بجای تعمیرات)، تاخیر صفر، نارضایتی صفر، ... در همه ابعاد.

- دارای قوی‌ترین کادر مدیریتی و منابع انسانی و رعایت اصول مدیریت سیستماتیک در کلیه زمینه‌ها.

در بعد جهانی (شرکت راه آهن و ۱۳۹۳):

- دستیابی به بالاترین سهم ترانزیت ریلی در کل منطقه در مقایسه با مسیرهای رقیب ترانزیت سایر کشورها و ترانزیت جاده‌ای ایران

- دستیابی به پیشرفت‌های مدیریت و تکنولوژی‌های منحصر بفرد در سطح دنیا

- حداکثر استفاده از سازمان‌های بین‌المللی مرتبط ریلی

- تبدیل شویم به صادر کننده دانش مدیریت ریلی

- شرکت راه آهن ایران در آذر ۱۳۹۹ در بیانیه خود، چشم انداز شرکت راه آهن را به شرح زیر ارایه نموده است (شرکت راه آهن، آذر ۱۳۹۹):

- تبدیل شده به سیستم حمل و نقلی بهره‌ور، ایمن و رقابت پذیر در منطقه، با کیفیتی که رضایت حداکثری ذی نفعان را تامین نماید.

آرمان راه آهن با شرح بیشتر: ایجاد یک سیستم حمل و نقل ریلی پیشرفته و پیشرو و کارآمد به گونه ای که در بخش‌های مسافری، باری و کل راه آهن، سیستم و منابع انسانی و در بعد جهانی شرایط زیر اتفاق بیافتد (شرکت راه آهن، ۱۳۹۳):

در بخش مسافری (شرکت راه آهن، ۱۳۹۳):

- استقرار کارآمدترین سیستم خطوط حومه و قطارهای حومه‌ای در کشور

- ایجاد خطوط گسترده قطارهای سریع السیر در کشور

- ایجاد سیستم یکپارچه حمل و نقل ریلی با سایر مدهای حمل و نقلی برون شهری و درون شهری به لحاظ فیزیکی و نرم افزاری

- تحول در ساختار و کاربری ایستگاه‌های مسافری راه آهن تا جایی که به یک برند ممتاز تبدیل گردد.

- چه به لحاظ کیفیت و چه کمیت سفر، راه آهن در حدی باشد که اولویت اول انتخاب مردم باشد.

- در بخش باری و کل راه آهن (باری، مسافری و زیربنایی) (شرکت راه آهن، ۱۳۹۳):

- تمام نیازهای مشتریان را پاسخگو باشد (مشتری مدارترین راه آهن دنیا بودن).

- احساس وفاداری را در مشتریان ایجاد کند.

- مراکز اصلی تولید و جذب بار و مسافر بتوانند به راحتی به سیستم ریلی دسترسی داشته باشند (اعم از مراکز داخلی و مرزی)

- رقابت پذیری با جاده و هواپیما در حمل بار و مسافر به لحاظ مطلوبیت بالای قطارهای مسافری و باری (سرعت، نظم، ایمنی، قیمت، خدمات، درب به درب بودن، مشتری مداری، کلاس اجتماعی، سهولت استفاده از قطار، ...)

- کسب بالاترین سطح استاندارد در حوزه ایمنی در مقایسه با سایر کشورها.

- راه آهن به یکی از ارکان مهم اقتصاد کشور تبدیل شود.

- ایجاد جذابیت برای سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی برای سرمایه گذاری در بخش‌های مختلف راه آهن ایران.

- کلیه مسیرهای قطار در حوالی شهرها از مناطق زیبا، پاکیزه و چشم نواز عبور کنند و برخی از این مناظر را راه آهن در اطراف مسیرهای خود ایجاد کند.

- نماد بارز دوستدار محیط زیست بودن و استفاده از انرژی

در مهر ۱۳۹۹ شرکت راه‌آهن شعار «ایران، روی ریل، به سوی آینده» را انتخاب کرده است (شرکت راه‌آهن، مهر ۱۳۹۹).

۳- ۲۲- ۲- شرکت راه‌آهن: مأموریت

شرکت راه‌آهن ایران در آذر ۱۳۹۹ در بیانیه خود، مأموریت و ارزش‌های بنیادین شرکت راه‌آهن را به شرح زیر ارایه نموده است (شرکت راه‌آهن، آذر ۱۳۹۹):

مأموریت: راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران شرکتی است که با ایجاد و توسعه حمل و نقل یکپارچه، سبز، درب به درب و ایمن، با استفاده از ظرفیت‌های فناورانه به دنبال کسب جایگاه واقعی حمل و نقل ریلی به عنوان یکی از پیشران‌های اصلی توسعه پایدار اقتصادی و اجتماعی بوده و با خلق ارزش در میان مشتریان خود و جلب مشارکت ذی نفعان، سهم بازارهای داخلی و بین‌المللی را افزایش می‌دهد.

ارزش‌های بنیادین: راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران با ارج نهادن به ارزش‌های توجه به سرمایه انسانی خانواده بزرگ راه‌آهن، مشتری‌مداری، خودباوری ملی، پاسخگویی و شفافیت، تعامل و توسعه همکاری‌ها، اعتماد آفرینی و ایمنی، یادگیرندگی و نوآوری به دنبال دستیابی به اهداف خود و به حداکثر رساندن رضایت ذی نفعان می‌باشد.

۳- ۲۲- ۳- شرکت رولندبرگر: چشم‌انداز شرکت راه‌آهن

شرکت رولند برگر در مطالعه سال ۲۰۱۸ خود برای تعیین ساختار و استراتژی‌های شرکت راه‌آهن ایران، چشم‌انداز این شرکت را به شرح زیر ارایه نموده است:

چشم‌انداز شرکت راه‌آهن ایران: ارایه دهنده خدمات یکپارچه حمل و نقل و لجستیک، فعال در ایران، پیشرو در کارایی و تجربه مشتری به منظور ایجاد ارزش برای سهامداران، مشتریان و جامعه (Roland Berger., 2018).

۳- ۲۳- جمع‌بندی مطالعه تطبیقی

در مجموع، مرور اسناد راهبردی نهادهای بین‌المللی و کشورهای مختلف نشان می‌دهد که چشم‌انداز و مأموریت سازمان‌های ریلی جهان علی‌رغم تفاوت‌های نهادی و جغرافیایی، از چند الگوی مشترک تبعیت می‌کنند.

نخستین الگوی غالب، نقش راه‌آهن به‌عنوان ستون فقرات حمل و نقل پایدار است. بسیاری از اسناد راهبردی نهادهایی نظیر

UIC، اتحادیه اروپا و سازمان ملل، توسعه حمل و نقل ریلی را ابزاری کلیدی برای کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای، کاهش وابستگی به سوخت‌های فسیلی و تحقق اهداف توسعه پایدار معرفی کرده‌اند. در این چارچوب، راه‌آهن نه صرفاً یک زیرساخت حمل و نقلی، بلکه بخشی از راهکار جهانی برای مقابله با تغییرات اقلیمی تلقی می‌شود.

دومین الگوی مشترک، تأکید بر خدمت‌محوری و ارزش‌آفرینی برای مشتریان و ذی‌نفعان است. در بسیاری از اسناد، مأموریت سازمان‌های ریلی حول محور ارائه خدمات ایمن، قابل‌اعتماد، کارآمد و باکیفیت به مسافران و صاحبان کالا تعریف شده است. مفاهیمی مانند ایمنی، قابلیت اعتماد، کیفیت خدمات و رضایت مشتری از مؤلفه‌های اصلی این رویکرد محسوب می‌شوند.

سومین الگو، نوآوری فناورانه و تحول دیجیتال در نظام‌های ریلی است. توسعه قطارهای پرسرعت، دیجیتالی‌سازی عملیات، سامانه‌های هوشمند مدیریت ترافیک و یکپارچه‌سازی داده‌ها از جمله محورهایی است که در چشم‌اندازهای بسیاری از کشورها به‌عنوان پیش‌شرط ارتقای بهره‌وری و رقابت‌پذیری شبکه ریلی مطرح شده‌اند.

چهارمین الگوی مهم، نقش راه‌آهن در توسعه اقتصادی و یکپارچگی منطقه‌ای است. در بسیاری از کشورها، شبکه ریلی به‌عنوان زیرساختی راهبردی برای تسهیل تجارت، تقویت کریدورهای ترانزیتی و اتصال مناطق مختلف اقتصادی مورد توجه قرار گرفته است. در این چارچوب، توسعه حمل و نقل چندوجهی و اتصال مؤثر راه‌آهن به بنادر، جاده‌ها و مراکز لجستیکی به‌عنوان یکی از اهداف کلیدی سیاست‌های حمل و نقل مطرح می‌شود.

در نهایت، تقریباً در تمامی اسناد بررسی‌شده، مجموعه‌ای از ارزش‌های بنیادین مشترک شامل ایمنی، امنیت، پایداری محیط‌زیستی و کارایی اقتصادی به‌عنوان اصول راهنمای مأموریت سازمان‌های ریلی مطرح شده است. این ارزش‌ها چارچوبی را فراهم می‌کنند که در آن اهداف توسعه‌ای، زیست‌محیطی و اقتصادی به‌طور همزمان دنبال می‌شوند.

بر این اساس، مطالعه تطبیقی انجام‌شده نشان می‌دهد که چشم‌اندازهای موفق در بخش ریلی جهان معمولاً بر ترکیبی از چهار محور اصلی استوارند: پایداری زیست‌محیطی، مشتری‌محوری، نوآوری فناورانه و نقش‌آفرینی اقتصادی در

مقیاس ملی و منطقه‌ای. این الگوها می‌توانند به‌عنوان چارچوبی مرجع برای تحلیل و بازنگری اسناد راهبردی راه‌آهن در سایر کشورها مورد استفاده قرار گیرند.

۴- تدوین چشم‌انداز و مأموریت ۱۴۲۴

تدوین چشم‌انداز و مأموریت در نظام‌های حمل و نقل مستلزم شناسایی و به‌کارگیری مجموعه‌ای از مفاهیم و واژگان کلیدی است که بتوانند جهت‌گیری‌های کلان، ارزش‌های بنیادین و اهداف راهبردی بخش را به‌صورت واضح و منسجم بیان کنند. در این چارچوب، انتخاب واژگان مناسب نقش مهمی در انتقال دقیق اولویت‌های سیاستی و ترسیم وضعیت مطلوب آینده ایفا می‌کند. بررسی تطبیقی اسناد چشم‌انداز و سیاست‌های راهبردی حمل و نقل ریلی در سطح بین‌المللی نشان می‌دهد که مفاهیم و واژگان مورد استفاده در این اسناد عمدتاً در چند حوزه محوری قابل طبقه‌بندی هستند. تحلیل انجام‌شده در این پژوهش نشان

می‌دهد که این مفاهیم به‌طور کلی در شش حوزه اصلی شامل عملکرد و کیفیت خدمات، رقابت‌پذیری اقتصادی، فناوری و نوآوری، پایداری زیست‌محیطی، یکپارچگی شبکه و لجستیک، و حکمرانی و توسعه نهادی متمرکز هستند. این حوزه‌ها در مجموع چارچوب مفهومی نسبتاً مشترکی را برای تبیین جهت‌گیری‌های بلندمدت در بخش ریلی فراهم می‌کنند.

در این مطالعه، مجموعه‌ای از واژگان و اصطلاحات کلیدی از طریق بررسی اسناد سیاستی و راهبردی حمل و نقل ریلی، مطالعات بین‌المللی مرتبط و تجربیات کشورهای منتخب استخراج شد. این واژگان پس از بررسی، پالایش مفهومی، حذف موارد تکراری و تجمیع مفاهیم هم‌معنی سامان‌دهی شده و به‌عنوان مبنایی برای تدوین عبارات چشم‌انداز و مأموریت سامانه حمل و نقل ریلی برون‌شهری مورد استفاده قرار گرفته‌اند. مجموعه نهایی این واژگان و اصطلاحات در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۳. مجموعه کلمات، واژگان و اصطلاحات برای تعریف چشم‌انداز و مأموریت

عملکرد و کیفیت خدمات	فناوری و نوآوری	رقابت‌پذیری اقتصادی	یکپارچگی شبکه و لجستیک	حکمرانی و توسعه نهادی	پایداری زیست‌محیطی
ایمنی	فناوری‌های نوین ریلی	رقابت‌پذیری	یکپارچگی شبکه حمل و نقل	حکمرانی کارآمد	حمل و نقل پایدار
قابلیت اعتماد	نوآوری	بهره‌وری اقتصادی	حمل و نقل چندوجهی	تنظیم‌گری مؤثر	کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای
به‌موقع بودن	تحول دیجیتال	مقرون‌به‌صرفه بودن خدمات	اتصال کریدورهای حمل و نقلی	شفافیت نهادی	کربن‌زدایی
سرعت سفر	دیجیتالی‌سازی	جذابیت سرمایه‌گذاری	لجستیک کارآمد	سیاست‌گذاری مبتنی بر داده	حمل و نقل سبز
کیفیت و قابلیت پیش‌بینی خدمات	سامانه‌های هوشمند حمل و نقل	توسعه بازار حمل و نقل ریلی	توسعه کریدورهای ریلی	هماهنگی نهادی و بین‌بخشی	بهره‌وری انرژی
بهره‌وری عملیاتی	اینترنت اشیا	سهم بازار حمل و نقل ریلی	اتصال منطقه‌ای و بین‌المللی	مشارکت بخش خصوصی	استفاده از انرژی‌های پاک
کارایی	هوش مصنوعی، اتوماسیون	کارایی اقتصادی	خدمات لجستیکی یکپارچه	توسعه سرمایه انسانی	کاهش اثرات زیست‌محیطی حمل و نقل
دسترسی‌پذیری	نوسازی ناوگان	توسعه کسب‌وکارهای ریلی	خدمات درب‌به‌درب	ارتقای ظرفیت نهادی	توسعه حمل و نقل کم‌کربن
رضایت مشتری	توسعه فناوری‌های پیشرفته	ارزش‌آفرینی اقتصادی	اتصال مراکز تولید و مصرف به شبکه ریلی	مدیریت راهبردی بخش ریلی	

۴- ۱- چشم انداز حمل و نقل ریلی برون شهری ایران

در افق ۱۴۲۴

با توجه به بررسی اسناد پیشین در ایران و مطالعه تطبیقی تجارب کشورهای منتخب و سازمان‌های بین‌المللی، چشم‌انداز پیشنهادی برای سامانه حمل و نقل ریلی برون‌شهری ایران در افق ۱۴۲۴ به شرح زیر ارائه می‌شود:

«سامانه حمل و نقل ریلی برون‌شهری ایران در افق ۱۴۲۴ از نظر فناوری، بهره‌وری، رقابت‌پذیری، جذابیت سرمایه‌گذاری، دسترسی‌پذیری، ایمنی و نوآوری در سطح میانگین کشورهای پیشتاز جهان قرار دارد.»

برای تبیین دقیق‌تر این چشم‌انداز، مفاهیم به‌کاررفته در آن به شرح زیر تعریف می‌شوند:

سامانه حمل و نقل ریلی برون‌شهری: مجموعه زیرساخت‌ها، ناوگان، خدمات و نهادهای مرتبط با حمل و نقل ریلی که وظیفه جابه‌جایی بار داخلی و بین‌المللی و نیز حمل مسافران بین‌شهری، حومه‌ای و منطقه‌ای را در خارج از محدوده شهری بر عهده دارند.

فناوری: بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در زیرساخت، ناوگان و مدیریت عملیات ریلی، از جمله سامانه‌های هوشمند، دیجیتال‌سازی، اینترنت اشیا و هوش مصنوعی، با هدف افزایش بهره‌وری، ارتقای ایمنی، بهبود کیفیت خدمات و کاهش هزینه‌های عملیاتی.

بهره‌وری: استفاده کارآمد از منابع فیزیکی، مالی و انسانی در مدیریت دارایی‌ها و عملیات حمل و نقل ریلی، به‌گونه‌ای که عملکرد سامانه ریلی در شاخص‌های بهره‌وری در سطح قابل مقایسه با کشورهای پیشتاز قرار گیرد.

رقابت‌پذیری: توانایی سامانه ریلی در جذب سهم قابل توجهی از تقاضای حمل بار و مسافر ریلی، از طریق ارائه خدمات قابل اعتماد، اقتصادی و باکیفیت.

جذابیت سرمایه‌گذاری: ایجاد محیطی مناسب برای سرمایه‌گذاری و مشارکت بخش خصوصی در توسعه زیرساخت‌ها و خدمات ریلی، همراه با تقویت انگیزه، تخصص و تعلق سازمانی در میان نیروی انسانی این بخش.

دسترسی‌پذیری: فراهم بودن امکان دسترسی بخش قابل توجهی از جمعیت کشور و مراکز عمده تولید و مصرف به شبکه زیرساخت ریلی و خدمات حمل و نقل آن.

ایمنی: دستیابی به سطح بالایی از ایمنی در بهره‌برداری از شبکه ریلی و کاهش مستمر سوانح و تلفات در عملیات و تقاطعات ریلی در سطح قابل مقایسه با کشورهای پیشتاز.

نوآوری: به‌کارگیری مستمر ایده‌ها، فناوری‌ها، روش‌ها و مدل‌های نوین در طراحی، مدیریت و توسعه سامانه حمل و نقل ریلی، با هدف ارتقای کارایی، کیفیت خدمات و توان رقابتی این بخش.

سطح میانگین: دستیابی به سطح عملکردی قابل مقایسه با میانگین شاخص‌های کلیدی عملکرد سامانه‌های ریلی در کشورهای پیشتاز.

کشورهای پیشتاز: در این پژوهش، کشورهای چین، ایالات متحده آمریکا، هند، ژاپن، آلمان، انگلستان، کره جنوبی و روسیه به‌عنوان کشورهای مرجع در نظر گرفته شده‌اند.

۴- ۲- مأموریت سامانه حمل و نقل ریلی برون شهری

ایران در افق ۱۴۲۴

مأموریت سازمان حمل و نقل ریلی ایران یا در حال حاضر شرکت راه‌آهن ایران برای حمل و نقل ریلی برون شهری ایران در افق ۱۴۲۴ به شرح زیر پیشنهاد می‌گردد.

«مأموریت سامانه حمل و نقل ریلی ایران، ارائه خدمات ایمن، رقابت‌پذیر و پایدار برای جابه‌جایی بار و مسافر از طریق حکمرانی هوشمند، فناوری‌های نوین و مشارکت سرمایه‌گذاری است. این سامانه با افزایش سهم بازار و یکپارچگی لجستیک، نقش کلیدی در ارتقای بهره‌وری ملی، پایداری محیط‌زیستی و توسعه متوازن سرزمینی ایفا می‌کند.»

۴- ۳- مسئول پایش چشم انداز و مأموریت

مسئول تحقق، اجرا، نظارت و پیگیری چشم‌انداز و مأموریت، سازمان حمل و نقل ریلی ایران است. این سازمان نماینده دولت بوده و سیاست‌گذاری، نظارت عالی و تعیین اهداف کلان، راهبردها (استراتژی‌ها)، شاخص‌های کلیدی عملکرد و شاخص‌های کلیدی نتیجه توسط این سازمان صورت می‌گیرد. سازمان مذکور مسئول تعیین و تخصیص بودجه‌های دولتی می‌باشد. این سازمان به‌عنوان نهاد مسئول عملیات اجرایی در نظر گرفته نشده و در حال حاضر وجود خارجی ندارد، اما در اصلاح ساختار راه‌آهن، نیاز به حضور این بازیگر متشکل از نیروی

۶- مراجع

- جلیلیان، حسین (۱۴۰۳). مرجع کامل مدیریت استراتژیک پیشرفته (چاپ ششم).
- شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۳). نامه ابلاغیه آرمان و چشم‌انداز راه‌آهن.
- شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۹). بیانیه چشم‌انداز و مأموریت شرکت راه‌آهن. ابلاغ شده طی نامه شماره ۸۶۶۷۸ / ۱۰۰ / ص مورخ اول آذر.
- شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۹). ابلاغ شعار راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران. ابلاغ شده طی نامه شماره ۷۳۸۸۹ / ۳ / ص مورخ ۳۰ مهر.
- مرکز تحقیقات شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۴). سند چشم‌انداز حمل و نقل ریلی در افق ۱۴۰۴ به انضمام برنامه پیشنهادی پنج ساله پنجم توسعه (ویرایش ششم). مهر.
- مقیمی، سید محمد (۱۴۰۲). مبانی سازمان و مدیریت (چاپ دوم).
- Afghanistan Railway Authority (2018). Regional connectivity and development plan of Afghanistan railway network.
- ADB (Asian Development Bank). (2015). CAREC Railways 2030 - Making Rail a Mode of Choice. (1st Meeting of the CAREC Railway Working Group, Tokyo, Japan, 24-26 November).
- Asian Development Bank (ADB). (2017). Unlocking the potential of railways, A railway strategy for CAREC 2017 - 2030.
- BNSF (Burlington Northern Santa Fe, LLC). (2023). 2023 Impact Report.
- CER (Community of European Railway and Infrastructure Companies). (2022). Activity report 2021, The future is rail.
- CER (Community of European Railway and Infrastructure Companies). (2023). On track for Europe, why railways are the right choice for the future of Europe: the CER policy agenda for 2024 - 2029.
- CER (Community of European Railway and Infrastructure Companies). (2025). A high-speed rail master plan for Europe (Position Paper). Brussels. May 2025.
- CSX Corporation. (2024). 2024 Proxy Statement. March.
- DfT (Department for Transport). (2017). Connecting people: a strategic vision for rail. Presented to Parliament by the Secretary of State for Transport. November.
- DfT (Department for Transport). (2022). Future of freight: a long - term plan. June.

انسانی خیره و کیفی احساس خواهد شد. تا زمان اصلاح ساختار و تشکیل این سازمان، شرکت راه‌آهن ایران مسئول تحقق چشم‌انداز و انجام مأموریت با توجه به نکات برشمرده شده می‌باشد.

۵- نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با تحلیل تطبیقی نشان داد که تبیین دقیق «چشم‌انداز» و «مأموریت» فراتر از یک بیانیه تشریفاتی، زیربنای اصلی هویت‌بخشی و جهت‌دهی به سیستم حمل و نقل ریلی برون‌شهری ایران است. یکی از ریشه‌های اصلی شکاف موجود در عملکرد شاخص‌های کلیدی صنعت ریلی ایران در مقایسه با کشورهای پیش‌تاز، نبود پیوند ساختاری میان «اهداف آرمانی» و «الزامات قانونی» است.

جهت تبدیل مفاهیم انتزاعی چشم‌انداز و مأموریت پیشنهادی به نتایج ملموس، اقدامات زیر به عنوان «بسته سیاستی» به دولت و مجلس شورای اسلامی پیشنهاد می‌گردد:

تقنین و نهادینه‌سازی: تدوین و تصویب «قانون جامع حمل و نقل ریلی برون‌شهری ایران» به عنوان جایگزین مدرن قانون سال ۱۳۸۴؛ به گونه‌ای که بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت استخراج‌شده در این مقاله، به عنوان اسناد بالادستی الزام‌آور در متن قانون گنجانده شوند.

بازآرایی ساختار حکمرانی: بازتعریف نقش دولت از «متصدی» به «سیاست‌گذار و رگولاتور» با هدف عملیاتی‌کردن مأموریت پیشنهادی برای رسیدن به چشم‌انداز پیشنهادی

نظام پایش مبتنی بر شاخص (KPIs): طراحی یک سامانه نظارتی ملی که پیشرفت دستیابی به چشم‌انداز را براساس شاخص‌های کلیدی عملکرد به صورت سالانه پایش و به مراجع قانون‌گذار گزارش دهد.

تحقق چشم‌انداز ۱۴۲۴ مستلزم آن است که «چشم‌انداز» به عنوان قطب‌نمای حرکت و «قانون جامع» به عنوان ریل‌گذاری مسیر توسعه عمل کنند. بدون تکیه بر یک چارچوب حقوقی منسجم که ریشه در مفاهیم استخراج‌شده در این مطالعه داشته باشد، رسیدن به تراز کشورهای پیشرو در صنعت ریلی، تنها در سطح یک آرمان باقی خواهد ماند.

- Rail Cargo Group, Member of ÖBB. (2023). Mission Statement.
- Roblek, V., Meško, M. (2018). The importance of vision and mission for organizational development and growth. In Conference Paper, October., 306 - 312.
- Roland Berger. (2018). New strategy and structure development for RAI (Final Project Report). September.
- RZD (Russian Railway). (2021). Annual report 2020 Responsibility in every action. June.
- Songa Nasi, Kenya Railways. (2022). Strategic plan 2023 - 2027 (Version 1.05).
- SRH (Scottish Rail Holding). (2023). Scottish Rail Holdings Strategic Plan 2024 - 2029.
- Stenstorm, C., Parida, A., Galar, D. (2012). Performance indicators of railway infrastructure. *International Journal of Railway Technology*, 1(1), 105-129.
- UAB (Republic of Türkiye, Ministry of Transport and Infrastructure). (2022). 2053 Transport and Logistics Master Plan.
- UIC (International Union of Railways). (2021). Design a better future, Vision of Rail 2030. UIC. ISBN 9782746131378.
- UIC (International Union of Railways) Middle East Region. (2023). UIC Middle East Railways Vision 2050. March.
- UKRI (UK Research and Innovation)., Innovate UK. (2021). UK transport vision 2050, investing in the future of mobility (1st ed.).
- UKRI (UK Research and Innovation)., Innovate UK. (2024). UK transport vision 2050, investing in the future of mobility (2nd ed.).
- UN (Global Climate Action)., Marrakech Partnership for Global Climate Action. (2021). Climate action pathway, Transport vision and summary.
- UNIFE (European Rail Industry). (2014). On track to a greener transport future. March 2014.
- U.S. DOT (U.S. Department of Transportation). (2021). National freight strategic plan (NFSP).
- Wardhana, A. (2024). Business strategy and policy in the digital edge 4.0. ISBN: 978-623-516-510-3.
- Zambia Railways Limited. (2020). Strategic Business Plan 2021 – 2025.
- Zambia Railways Limited. (2023). Strategic business plan 2024 – 2028.
- DfT (Department for Transport). (2025). A railway fit for Britain's future. Presented to Parliament by the Secretary of State for Transport by Command of His Majesty. February.
- DfT (Department of Transport) and DfI (Department for Infrastructure), ARUP. (2024). All - Island Strategic Rail Review, Final Report. July.
- DoT South Africa (Department of Transport, Republic of South Africa). (2022). White Paper on National Rail Policy. March.
- ERA (European Union Agency for Railways). (2023). European Union Agency for Railways Single Programming Document 2025 - 2027.
- ERRAC (European Rail Research Advisory Council). (2017). Rail 2050 Vision, Rail – the Backbone of Europe's Mobility.
- Europe's Rail., (2025) Europe's Rail Joint Undertaking - Report on the budgetary and financial management 2024. March.
- Globaltrans Investment PLC. (2023). 2022 Annual report., accounts.
- Hamid, B., Ahmed, W., Rehman., O. (2013). 2013 Strategic management review of Pakistan Railway.
- Hitachi Rail. Our Company.
- Indian Chamber of Commerce (ICC). (2023). Indian Railways in Motion – Vision 2030 to VIKSIT BHARAT 2047 (Developed India 2047).
- IRRB (International Railway Research Board)., UIC (International Union of Railways). (2015). A global vision for railway development.
- JR East. (2018). JR East Group Management Vision Move Up 2027.
- JR East. (2025). JR East Group report integrated report 2024.
- Kashifi, M. T. (2022). Overview of Afghanistan transportation 2019 (Technical Report). September.
- KORAIL (Korea National Railway). (2023). KORAIL Sustainability Report 2023.
- KORAIL (Korea National Railway). (2024). Building railways to a sustainable future.
- KORAIL Website (Korea National Railway).
- Network Rail. (April 2023). Our delivery plan for Control Period 7 (CP7) from 1 April 2024 to 31 March 2029, A high level summary.
- Network Rail. (May 2023). England., Wales Strategic Business Plan Control Period 7.
- Network Rail. (July 2023). Network Rail Limited's annual report and accounts 2023. Presented to Parliament by The Secretary of State for Transport by Command of Her Majesty. ISBN 9781528642880.

Vision and Mission for Iran's Intercity Rail Transportation in the 1424 Horizon

*Ali Asghar Shafi Naderi, M.Sc., Grad., Department of Mechanical Engineering,
Amirkabir University of Technology (Tehran Polytechnic), Tehran, Iran.*

E-mail: shafi.naderi@gmail.com

Received: October 2025 - Accepted: January 2026

ABSTRACT

Between 2005, 2014, and 2020, the Islamic Republic of Iran Railways Company (RAI) developed three different vision and mission statements for the intercity railway sector. However, these documents were approved only at the board level and were never endorsed as binding national documents by the government or the parliament. As a result, they have not played an effective strategic role in guiding national objectives, institutional structures, or performance evaluation systems in this sector. The purpose of this study is to review and redesign the vision and mission statements for Iran's intercity railway transportation based on scientific frameworks and international experience. For this purpose, the concepts and criteria of vision and mission development are first reviewed using the literature on strategic management and governance. Then, through a comparative document analysis, selected cases from Iran Railways, a foreign consultant, and several leading railway organizations and countries are examined. Based on the theoretical foundations and comparative findings, the proposed vision and mission presented in this paper define the desired future position of Iran's railway sector over a 20-year horizon. They also identify key performance indicators, including technology, productivity, competitiveness, attractiveness, accessibility, safety, and the use of artificial intelligence, as criteria for monitoring progress. Finally, it is suggested that these updated statements be used as a legal basis for drafting a "Comprehensive Intercity Rail Transport Law of Iran" and for improving the governance structure of this sector.

Keywords: Strategic Vision, Organizational Mission, Railway Transport Governance, Iran Intercity Railway Transport, Transport Policy, Key Performance Indicators (KPI)