

## Utilizing a Network Governance Approach in the Policy Formulation Model for Public Transportation in Tehran

**Fatemeh Gheitasvand \***

Instructor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

**Fattah Sharifzadeh**

Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

### Abstract

Effective policymaking leads to proper management in any field, as the policymaking process serves as the foundation of management. One of the most critical stages in policymaking is the formulation stage. In this stage, adopting a network governance approach is highly effective due to its multi-faceted perspective and the participation of relevant stakeholders in solving complex issues. Accordingly, this study presents a public policy formulation model, with a specific focus on urban public transportation in Tehran. This qualitative research employs a thematic analysis strategy. Data were collected through semi-structured interviews with academic and executive experts, analyzed using MAXQDA software, and used to construct a thematic network. To develop an appropriate model, relevant documents, laws, and regulations were also analyzed, and a comparative study of successful public transportation systems in global cities was conducted. Findings indicate that for formulating public transportation policies in Tehran using a network governance approach, stakeholders must be identified, and institutional structures, coordination mechanisms, institutional roles, and environmental conditions must be considered. The proposed model highlights key components such as an intermediary network structure with Tehran Municipality as the central mediator, integrated urban management, the supportive role of the central government for local governance, information exchange among institutions, and the participation of the scientific private sector and informed citizens.

**Keywords:** public policy, governance, network governance, urban public transportation, thematic analysis

Received: 20/November/2024

Accepted: 18/February/2025

eISSN: 3060-6144

ISSN: 2980-8936

## بهره‌گیری از رویکرد حکمرانی شبکه‌ای در الگوی تدوین خط‌مشی‌های حمل‌ونقل عمومی شهر تهران

استاد مدعو، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی،  
تهران، ایران.

فاطمه قیطاسی‌وند \*

استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی،  
تهران، ایران.

فتاح شریف‌زاده

### چکیده

خط‌مشی‌گذاری مناسب منجر به اعمال مدیریت صحیح در هر زمینه می‌گردد؛ چراکه فرایند خط‌مشی‌گذاری به‌عنوان پایه و اساس مدیریت محسوب می‌شود. یکی از مهم‌ترین مراحل در فرایند خط‌مشی‌گذاری، مرحله تدوین است. در این مرحله، بهره‌گیری از رویکرد حکمرانی شبکه‌ای به دلیل ایجاد دیدگاه چندوجهی و مشارکت نهادهای ذی‌نفع در حل مسائل پیچیده، بسیار اثرگذار است؛ بنابراین، در این پژوهش به ارائه الگوی تدوین خط‌مشی‌های عمومی با در نظر گرفتن حمل‌ونقل عمومی شهری تهران به‌عنوان مورد خاص پرداخته شده است. این پژوهش به روش کیفی با استفاده از استراتژی تحلیل مضمون صورت گرفته است. داده‌های این پژوهش از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان علمی و اجرایی جمع‌آوری، توسط نرم‌افزار مکس کیو دی آ تحلیل و بر اساس آن، شبکه مضامین ترسیم گردید. جهت ارائه الگوی مناسب استاد، قوانین و مقررات بالادستی نیز مورد تحلیل قرار گرفتند و همچنین، مطالعه تطبیقی در خصوص شهرهای موفق در حمل‌ونقل عمومی شهری در دنیا صورت پذیرفت. یافته‌های این تحقیق بیانگر آن است که برای تدوین خط‌مشی‌های حمل‌ونقل عمومی شهری تهران با رویکرد حکمرانی شبکه‌ای باید نهادهای ذی‌نفع شناسایی گردد و ساختار نهادها، نحوه هماهنگی نهادها، وظایف نهادها و شرایط محیطی مورد توجه قرار گیرد. ساختار شبکه‌ای واسطه‌ای با نقش واسطه‌گری شهرداری تهران، مدیریت یکپارچه شهری، نقش حمایتی دولت مرکزی از دولت محلی، گردش اطلاعات میان نهادها، مشارکت بخش خصوصی علمی و شهروندان آگاه، از جمله مؤلفه‌های بسیار مهم حاصل از این پژوهش است که در طراحی الگو مورد توجه قرار گرفته‌اند.

کلیدواژه‌ها: خط‌مشی‌گذاری عمومی، حکمرانی، حکمرانی شبکه‌ای، حمل‌ونقل عمومی شهری، تحلیل مضمون

## مقدمه

خط‌مشی عمومی از مهم‌ترین مباحث مطرح در حوزه اداره امور عمومی بوده که در چند دهه اخیر به‌صورت بسیار جدی مورد توجه صاحب‌نظران قرار گرفته است (مقدس‌پور و همکاران، ۱۳۹۲). خط‌مشی‌های عمومی، جهت‌گیری کلی هستند که برای مقابله با یک مشکل و مسئله عمومی و به‌منظور حل آن پدید می‌آیند (Stewart et al., 2007). خط‌مشی عمومی صرفاً اتخاذ تصمیم نیست بلکه فرایندی شامل شناسایی مسئله عمومی، تدوین خط‌مشی، اجرا و ارزیابی نتایج حاصل از اجرای خط‌مشی است (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۴). مرحله تدوین در فرایند خط‌مشی‌گذاری از اهمیت بسیاری برخوردار است و تدوین خط‌مشی‌های مناسب برای انجام صحیح فعالیت دولت‌ها، از جمله دولت‌های محلی، ضروری است. پس از تدوین، اجرا شکل می‌گیرد و اجرای صحیح خط‌مشی‌ها منجر به رضایت عمومی شهروندان، افزایش سطح رفاه و قدرتمند شدن آن دولت می‌شود. باید توجه داشت که اجرای ناقص خط‌مشی‌ها را نباید صرفاً به مرحله اجرا و متولیان این مرحله منتسب نمود. بسیاری از مسائل و مشکلات به مرحله تدوین و متولیان آن برمی‌گردد. پریم و ویلداوسکی نیز بزرگ‌ترین مشکل را در اجرای خط‌مشی، عدم توجه به تمهیدات خاص در مرحله تدوین آن می‌دانند (دنهارت، ۱۳۹۷)؛ بنابراین، می‌توان مرحله تدوین خط‌مشی عمومی را پایه و اساس فرایند خط‌مشی‌گذاری دانست.

امروزه، بر تدوین خط‌مشی‌های کارآمد، مؤثر و یکپارچه میان مؤسسات، نهادها و سازمان‌های مسئول در مدیریت شهری، بسیار تأکید شده است (خدشاهی، ۱۳۹۸). شهر تهران به‌عنوان پایتخت و کلان‌شهر حائز اهمیت در ایران نیازمند تدوین مناسب خط‌مشی‌ها در مدیریت شهری جهت رفع مسائل شهری است؛ حال آنکه بسیاری از مشکلات اساسی شهر تهران به مشکلات غیرقابل حل تبدیل شده‌اند. آنچه در تدوین خط‌مشی‌های مدیریت شهری تهران بسیار مشهود است و از دیدگاه مسئولین این حوزه نیز مورد تأیید قرار گرفته، مواردی همچون عدم هماهنگی نهادهای مؤثر، عدم جامعیت و یکپارچگی آن‌ها، اقدامات پراکنده، جزئی‌نگری، موازی‌کاری و عدم تسهیم اطلاعات میان آن‌ها است. با توجه به آنکه حکمرانی شبکه‌ای، چارچوب تحلیلی جهت درک و تنظیم رابطه میان بازیگران برای مواجهه با مسائل چندوجهی و پیچیده در فرایند خط‌مشی‌گذاری و اداره امور عمومی است و مانع از بخشی‌نگری و جزئی‌نگری به مسائل می‌شود (Schulz et al., 2018) و با ایجاد ساختار شبکه‌ای بهبود مشارکت ذینفعان، ادغام منابع مختلف، بهره‌گیری از توانمندی آن‌ها، ایجاد اقدام جمعی و پاسخگویی را منجر می‌گردد (Pittman & Armitage, 2017)، می‌توان از آن در تدوین خط‌مشی‌های مدیریت شهری تهران استفاده نمود. به کارگیری حکمرانی شبکه‌ای منجر به افزایش کیفیت تدوین خط‌مشی‌ها شده و ظرفیت حل مسئله را افزایش می‌دهد. از تغییرات مهمی که توسط حکمرانی شبکه‌ای ایجاد شده، افزایش اهمیت شبکه‌ها در فرایند تدوین سیاست‌ها، پیاده‌سازی و هماهنگی برنامه‌های خط‌مشی‌گذاری در ارائه خدمات عمومی است (Jacobsen, 2015)، به گونه‌ای که تعاملات آنلاین، رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی ساختار شبکه‌ای میان بازیگران شبکه را ایجاد می‌نمایند (Hayes & Scott, 2018; Chen & Lee, 2018) و زمینه را برای دسترسی و اشتراک‌گذاری اطلاعات و منابع با مشارکت و هماهنگی بیشتر میان بازیگران شبکه فراهم می‌آورند (Schulz et al., 2018). استقرار و توسعه حکمرانی شبکه‌ای در بسیاری از سازمان‌های دولتی می‌تواند ساختار و عملیات آن‌ها را متحول ساخته، منشأ نوآوری در سازمان گردد، سرعت پاسخگویی دولت‌ها را به انواع تقاضاهای داخلی و خارجی ارتقا دهد و دسترسی افراد به اطلاعات و خدمات را افزایش دهد (دانایی فرد، ۱۳۹۲). در مدیریت شهری تهران، الگویی برای تدوین خط‌مشی‌های عمومی در چارچوب حکمرانی شبکه‌ای وجود ندارد که متناسب با زمینه و شرایط شهر تهران باشد؛ حال آنکه نیاز به چنین الگویی در مدیریت شهری تهران ضروری است. بدین ترتیب، این پژوهش به دنبال دستیابی به این هدف است. با توجه به آنکه این الگو باید برای یکی از مسائل اصلی

شهر تهران مطرح شود، پس چالش‌های مختلف در مدیریت شهری تهران مورد بررسی قرار گرفت و موضوع حمل‌ونقل عمومی شهر تهران به‌عنوان مورد خاص این پژوهش در نظر گرفته شد؛ چراکه می‌توان نامناسب بودن حمل‌ونقل عمومی شهری به دلیل تأثیر آن بر ترافیک و مشکل همزادش، یعنی آلودگی هوا را به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های شهر تهران در نظر گرفت. عدم تدوین مناسب خط‌مشی‌ها در این حوزه به دلیل عدم هماهنگی و همکاری نهادها، موازی‌کاری نهادها، پیروی نکردن نهادها از یک ساختار منسجم و یکپارچه و غیره، منجر به ضعف حمل‌ونقل عمومی شهر تهران در شاخص‌های ملموسی نظیر قابلیت دسترسی، ظرفیت دسترسی، ارتباط مناسب مدل‌های حمل‌ونقلی، نوسازی ناوگان، فراوانی خدمات و فاصله زمانی ارائه خدمات شده است. به همین سبب، جذابیت استفاده از آن کاهش یافته و شهروندان ترجیح می‌دهند از وسایل نقلیه شخصی خود علی‌رغم ایجاد مسائلی چون ترافیک و آلودگی هوا استفاده نمایند. با به‌کارگیری حکمرانی شبکه‌ای در خط‌مشی‌گذاری حمل‌ونقل عمومی شهری تهران می‌توان ضمن ایجاد یک ساختار شبکه‌ای منسجم میان ذینفعان، منجر به مشارکت آن‌ها، بهره‌گیری از منابع و توانمندی آن‌ها، ایجاد اقدام جمعی و یکپارچگی آن‌ها شد؛ شاخص‌های حمل‌ونقل عمومی شهری را با تدوین خط‌مشی‌های مناسب بالا برد و در نتیجه، جذابیت استفاده از آن را در میان شهروندان ارتقا بخشید. از این رو، پژوهش حاضر به دنبال ارائه الگوی تدوین خط‌مشی‌های حمل‌ونقل عمومی شهر تهران با رویکرد حکمرانی شبکه‌ای است.

### روش تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف، توسعه‌ای و کاربردی است؛ توسعه‌ای به دلیل اینکه به ارائه الگوی تدوین خط‌مشی در حکمرانی شبکه‌ای از ادبیات موجود، مطالعات تطبیقی و پژوهش کیفی برای مدیریت حمل‌ونقل عمومی شهر تهران پرداخته است و کاربردی به آن دلیل که منجر به شناسایی و ارائه رهنمودهای تدوین خط‌مشی در حمل‌ونقل عمومی شهری تهران که نیازمند راه‌حل‌های خاص خود است، گردیده است. این پژوهش مبتنی بر پارادایم تفسیری است و رویکرد استقرایی دارد. به دلیل آنکه این پژوهش به دنبال رسیدن به الگو است، استراتژی آن کیفی است. روش تحلیل مضمون برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی استفاده شده است. تحلیل مضمون برای تحلیل داده‌های متنی بوده و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌نماید (Braun & Boyatzis, 2006). در واقع، تحلیل مضمون فرایندی است که در اکثر روش‌های کیفی امکان کاربرد دارد (Boyatzis, 1998).

در این پژوهش، شیوه اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه با خبرگان بوده که مشخصات آن‌ها در جدول ۱ آورده شده است. این مصاحبه به‌صورت نیمه ساختاریافته و به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین و رایج‌ترین شیوه‌های گردآوری داده در پژوهش‌های کیفی است. علاوه بر مصاحبه، مطالعه اسناد بالادستی، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و شیوه‌نامه‌های اجرایی در حوزه مربوط مورد توجه و بررسی قرار گرفت تا مبنای توصیه‌های تقنینی قرار گیرند.

جدول ۱. پراکنش مصاحبه‌شوندگان

تعداد مصاحبه	مصاحبه‌شوندگان	نهاد
۶	مشاور معاون حمل‌ونقل و ترافیک شهرداری تهران	شهرداری تهران
	مدیر سازمان کنترل ترافیک	
	مدیر مرکز مطالعات حمل‌ونقل و ترافیک	
	معاون حمل‌ونقل و ترافیک شهرداری منطقه ۴	
	معاون حمل‌ونقل و ترافیک شهرداری منطقه ۲۲	
	مدیر سابق اتوبوس‌رانی شهرداری تهران	
۱	مدیر طرح‌های موضعی معاونت معماری و شهرسازی و مدیر پروژه	
۱	مشاور کمیسیون حمل‌ونقل و ترافیک	شورای شهر
۱	دبیر کمیسیون حمل‌ونقل و ترافیک	مجلس شورای اسلامی
۲	رئیس پلیس راهور سابق تهران	پلیس راهور
	رئیس پلیس‌راه راهور ناجا	
۱	دبیر شورای عالی هماهنگی ترافیک	وزارت کشور
۱	عضو هیئت‌علمی دانشگاه علامه طباطبائی	دانشگاه
	عضو هیئت‌علمی دانشگاه تهران	
	عضو هیئت‌علمی دانشگاه تربیت مدرس	
۱	دانش‌آموخته دانشگاه تهران	جامعه مدنی
۱۶	جمع نفرات مصاحبه‌شونده	

قابلیت اعتماد<sup>۱</sup> و روایی نتایج تحقیق، از مهم‌ترین مسائل در پژوهش‌های کیفی است. برای سنجش قابلیت اعتماد این پژوهش از روش "توافق میان کدگذاران"<sup>۲</sup> استفاده گردید که در این روش، داده‌های مشابه توسط دو یا تعداد بیشتری کدگذار، کدگذاری شده و سپس، درصد توافق کدگذاران محاسبه می‌گردد (Kirilenko & Stepchenkova, 2016). در خصوص حجم نمونه برای محاسبه قابلیت اعتماد، میان محققان مختلف اختلاف نظر وجود دارد و بازه بین ۱۰ تا ۲۰ درصد را کافی دانسته‌اند (واعظی و همکاران، ۱۳۹۷). بر این اساس، در این پژوهش، ۲۰ درصد از حجم نمونه برابر با سه مصاحبه، مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل از "توافق میان کدگذاران" حاصل از نرم‌افزار مکس کیودی ای مطابق جدول ۲ حاصل شد که بر مبنای آن، میانگین درصد توافق مشاهده‌شده میان کدگذاران معادل ۹۰ درصد و میانگین همبستگی ۶۸/۶ بوده که قابل پذیرش است (حداقل درصد توافق، ۸۰ و حداقل همبستگی مورد قبول ۵۰ درصد است).

جدول ۲. درصد توافق و همبستگی میان کدگذاران

درصد توافق	همبستگی	نام مصاحبه
۸۴	۷۴	PA
۹۴	۷۲	PC
۹۲	۶۰	PG
۹۰	۶۸/۶	میانگین

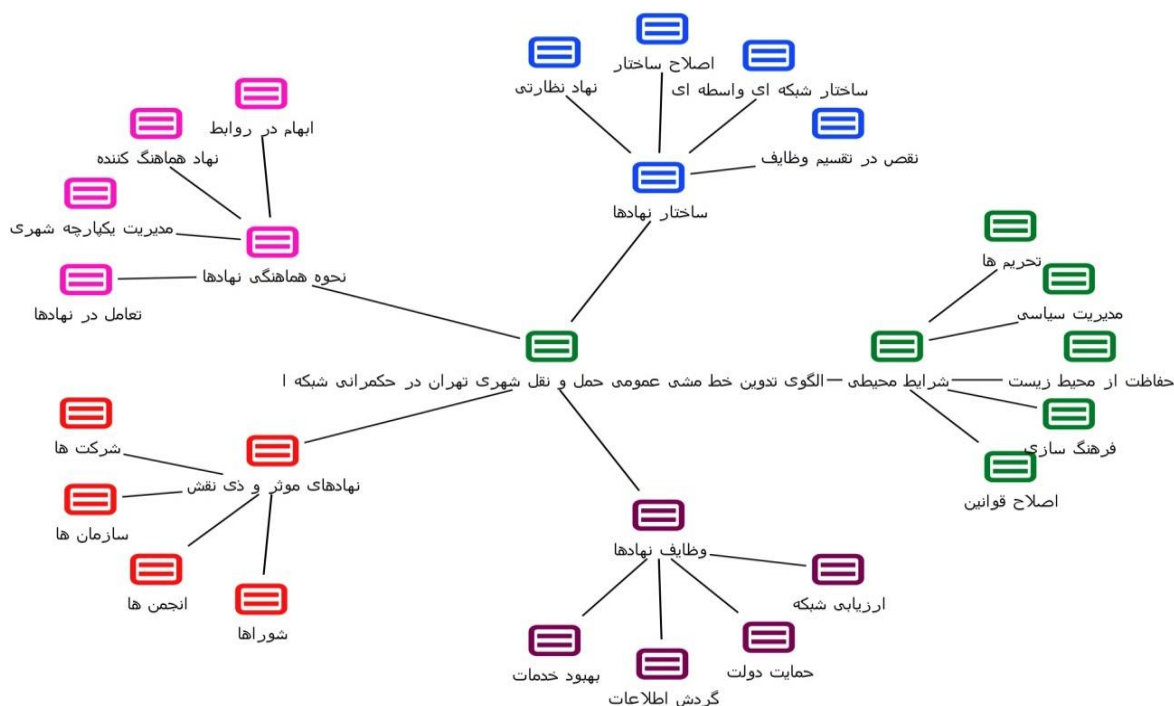
با استفاده از استراتژی تحلیل مضمون از محتوای حاصل از مصاحبه‌ها، الگوی اولیه تدوین خط‌مشی عمومی در حکمرانی شبکه برای حمل‌ونقل عمومی شهر تهران به دست می‌آید؛ اما ممکن است تمام زیربنای طراحی الگوی

1. trustworthiness  
2. inter coder agreement

نهادی در ذهن مصاحبه‌شوندگان وجود نداشته باشد و یا به دلایل مختلفی مانند جدید بودن موضوع، عدم آگاهی از تمام ابعاد موضوع، فقدان نگاه جامع به موضوع و نگاه از دید منافع شخصی یا نهادی، برخی از ابعاد آن دیده نشود؛ بنابراین، این مصاحبه‌ها به نوعی تنها نشان‌دهنده شواهد تجربی مدیران و فعالان این حوزه است که در این سال‌ها در پی اهداف فردی و یا سازمانی خود بوده‌اند. بدین ترتیب، مصاحبه، شرط لازم برای ارائه الگو است؛ اما کافی نیست. به عبارت دیگر، اگر طراحی الگوی تدوین خط‌مشی عمومی در حکمرانی شبکه‌ای برای حمل‌ونقل عمومی شهر تهران را کشف رابطه صحیح و بهینه بین نهادها بدانیم، برای این طراحی، ناگزیر از تبیین کلیه زیربناها خواهیم بود که علاوه بر انجام مصاحبه‌ها نیاز به بررسی الگوی سایر کشورها در نتیجه مطالعات تطبیقی دارد. نظر به آنکه مطالعه و تحلیل تطبیقی از ابزارهای مهم در برنامه‌ریزی برای مدیریت شهری است و در فرایندهای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، استفاده از تجربیات دیگر کشورها می‌تواند ابزاری اثربخش جهت بهبود و ارتقای عملکرد باشد (کاظمیان و همکاران، ۱۳۹۳)، ضرورت انجام مطالعات تطبیقی به منظور بررسی چگونگی مدیریت حمل‌ونقل عمومی شهرهای برتر در این زمینه از جمله سنگاپور، سئول، شانگهای و غیره و نیز شهرهایی که در سال‌های اخیر در این زمینه رشد چشمگیری داشته‌اند مانند استانبول، جهت ارائه الگوی مناسب برای شهر تهران وجود دارد. در این روش، موضوع یا مسئله به اجزاء قابل بررسی طبقه‌بندی شده و مورد تحلیل و مقایسه تطبیقی قرار خواهد گرفت.

### یافته‌ها

تحلیل مضامین حاصل از مصاحبه‌ها در دو سطح مضامین سازمان‌دهنده و مضامین اصلی با استفاده از کدگذاری توصیفی به وسیله نرم‌افزار مکس کیودی ای ۱۰ انجام گردید و در نهایت، شبکه مضامین ارائه شد. شبکه مضامین منجر به نظام‌مند شدن مضامین می‌گردد. برای ترسیم شبکه مضامین، ابتدا متن به قسمت‌های کوچک‌تر تفکیک گردید و به وسیله کدگذاری، ویژگی‌های جالب داده‌ها استخراج شد. سپس، تطبیق کدها با مضامین انجام گرفت و پس از آن، مضامین از بخش‌های کدگذاری شده استخراج گردید. باید در نظر داشت که این امر پس از انجام هر مصاحبه صورت پذیرفت و به طور دائم مقایسه و پالایش مضامین پایه مستخرج انجام می‌گردید. پس از اشباع نظری و اتمام مصاحبه‌ها، کلیه مضامین موردنظر قرار گرفت و مضامین اصلی، سازمان‌دهنده و مضمون فراگیر شبکه انتخاب شد. شکل ۱، شبکه مضامین حاصل شده از نرم‌افزار مکس کیودی آ بوده که مستخرج از داده‌های مصاحبه‌ها است. در این شکل، مربع‌های میانی بیانگر مضامین سازمان‌دهنده و مربع‌های بیرونی نشان‌دهنده مضامین پایه است.



شکل ۱. شبکه مضامین حاصل شده از نرم‌افزار Max qda

نتایج حاصل از تحلیل کدها در نرم‌افزار مکس کیو دی ای را می‌توان در جدول ۳ ملاحظه نمود. بر اساس تحلیل حاصل از code-code segment model می‌توان بیشترین تأکید خبرگان را بر اساس تأکید مصاحبه‌شوندگان ملاحظه نمود.

جدول ۳. مضامین سازمان‌دهنده، مضامین اصلی و کدهای پرتکرار

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین اصلی	کدهای پرتکرار بر اساس تحلیل (segment code- subcode)
نهادها و سازمان‌های ذی‌نفع	انجمن‌ها	نیاز به مشارکت شهروندان آگاه
	سازمان‌ها	نیاز به حضور پررنگ‌تر سازمان محیط‌زیست
	شرکت‌ها	مشارکت بخش خصوصی
	شوراها	عدم اثربخشی شورای عالی ترافیک در هماهنگی نهادها
ساختار نهادها	نقص در تقسیم وظایف	نیاز به تدقیق در شرح وظایف و تقسیم صحیح وظایف
	اصلاح ساختار	لزوم اصلاح موازی‌کاری نهادها
	ساختار شبکه‌ای واسطه‌ای	عدم نیاز به نهادسازی
		نیاز به ساختار شبکه‌ای واسطه‌ای
	نهاد نظارتی	نقش واسطه‌گری شهرداری تهران
نحوه هماهنگی نهادها	تعامل در نهادها	نیاز به نهاد نظارتی مقتدر
	ابهام در روابط	نیاز به تعامل نهادها
		نیاز به تعامل داخلی در شهرداری تهران
	نهاد هماهنگ‌کننده	نیاز به نهاد هماهنگ‌کننده
		رفع دیدگاه جزیره‌ای در نهادها
	مدیریت یکپارچه شهری	نیاز به نهاد هماهنگ‌کننده
		نیاز به رهبری قوی
		نیاز به مدیریت یکپارچه شهری
		شهرداری به‌عنوان متولی اصلی

مضامین سازمان دهنده	مضامین اصلی	کدهای پرتکرار بر اساس تحلیل (segment code- subcode)
وظایف نهادها	گردش اطلاعات	نیاز به گردش اطلاعات میان نهادها ضعف آمار و اطلاعات
	بهبود خدمات	نیاز به نوسازی و یکپارچه‌سازی خدمات حمل‌ونقل نیاز به برنامه‌ریزی مناسب
	حمایت دولت	نیاز به حمایت مالی دولت نیاز به همراهی دولت با شهرداری تهران
	ارزیابی شبکه	نیاز به ارزیابی شبکه با شاخص‌های فنی نیاز به ارزیابی شهروندان از شبکه
شرایط محیطی	نقش فناوری اطلاعات	عدم استفاده مناسب از فناوری اطلاعات
	اصلاح قوانین	نیاز به اصلاح و ایجاد قوانین در جهت حمایت از حکمرانی شبکه‌ای
	تحریم‌ها	اثرگذاری تحریم‌ها بر حمل‌ونقل
	فرهنگ‌سازی	قائم به فرد بودن سازمان‌ها و فردگرایی
	حفاظت از محیط‌زیست	نیاز به حفاظت از محیط‌زیست با ارتقای حمل‌ونقل عمومی و سوخت مصرفی
	مدیریت سیاسی	مدیریت سیاسی شهر تهران

در مطالعات تطبیقی صورت گرفته، برخی از مدل‌های موجود در زمینه حمل‌ونقل عمومی مورد مطالعه قرار گرفت. بررسی ساختار خط‌مشی‌گذاری در سایر شهرهای دنیا، هم از منظر تدوین الگوی مناسب برای تهران و هم از منظر بررسی فعالیت شهرهای موفق در این امر، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. نگاه جامع به نهادهای مؤثر در حوزه حمل‌ونقل عمومی شهری در شهرهای بررسی شده می‌تواند در ارائه الگوی تدوین خط‌مشی عمومی در حکمرانی شبکه‌ای حمل‌ونقل عمومی شهر تهران، کمک زیادی باشد. در جدول ۴، نهادهای مؤثر در هر کشور در حوزه حمل‌ونقل عمومی شهری احصا شده‌اند و در مقابل، نقاط قوت عمده‌ای که در ادبیات موجود برای هر کشوری برجسته شده است، ذکر شده‌اند.

جدول ۴. بررسی تطبیقی نهادهای مؤثر و نقاط قوت حمل‌ونقل عمومی شهری

ردیف	نام شهر	منابع	نهادهای مؤثر	خط‌مشی‌های حمل‌ونقل عمومی شهری
۱	استانبول	(باتور و کوک، ۲۰۱۷؛ گرک و دمیر، ۲۰۰۸)	- وزارت حمل‌ونقل ترکیه	- مدیریت یکپارچه حمل‌ونقل عمومی شهری - یکپارچگی در ارائه خدمات حمل‌ونقل - ارائه بهترین خدمات حمل‌ونقل عمومی در مقایسه با سایر شهرهای کشورهای در حال توسعه
			- سازمان برنامه‌ریزی دولت	
			- شهرداری کلان‌شهر استانبول	
			- شهرداری‌های مناطق ۳۲ گانه	
۲	سنگاپور	(دیائو، ۲۰۱۹؛ بارتر و دوسان، ۲۰۱۳)	- گروه‌های خصوصی ارائه‌دهنده خدمات حمل‌ونقل	- بهره‌گیری از حکمرانی در اتخاذ خط‌مشی‌های حمل‌ونقل عمومی شهری - مدیریت یکپارچه حمل‌ونقل عمومی شهری - ارائه خدمات حمل‌ونقل عمومی شهری یکپارچه - هوشمندسازی، جامعیت و حفاظت از محیط‌زیست (حمل‌ونقل پایدار) - مشارکت شهروندان
			- مرکز هماهنگی حمل‌ونقل	
			- مرکز هماهنگی زیرساخت‌ها	
			- وزارت ترابری سنگاپور	
			- وزارت توسعه ملی سنگاپور	
			- اداره توسعه مجدد شهر	
			- اداره حمل‌ونقل زمینی سنگاپور	
			- شهروندان	
			- اپراتورهای خصوصی	



ردیف	نام شهر	منابع	نهادهای مؤثر	خط‌مشی‌های حمل‌ونقل عمومی شهری
۳	سنول	(استرادا، ۲۰۱۹)	- وزارت زمین، زیرساخت و حمل‌ونقل	- مدیریت یکپارچه حمل‌ونقل عمومی شهری از طریق کره جنوبی
			- سیستم مدیریت اتوبوس	- مشارکت شهروندان
			- سیستم کارت حمل‌ونقل سنول	- ارتقای حمل‌ونقل عمومی به گونه‌ای که استفاده از خودروی شخصی را غیرضروری ساخته
۴	شانگهای	(ژومینگ، ۲۰۱۱؛ چن، ۲۰۱۸)	- خدمات اطلاعات و اپراتور سنول	- کنترل کارآمد بر استفاده از وسایل نقلیه شخصی
			- شهروندان	- هوشمندسازی و حمل‌ونقل سبز
			- بخش خصوصی	
۵	برلین	(گورتر و کانست، ۲۰۱۷؛ بوهلر و همکاران، ۲۰۱۶)	- وزارت حفاظت از محیط‌زیست	
			- وزارت مالی	- اولویت به حمل‌ونقل عمومی شهری در تدوین سیاست‌های شهری
			- وزارت مسکن و توسعه شهر و روستا	- وحدت در مدیریت حمل‌ونقل عمومی شهری از طریق اولویت‌بخشی به طرح جامع شهری
			- کمیسیون اصلاح و توسعه ملی	- یکپارچگی در ارائه خدمات حمل‌ونقل عمومی شهری
			- شهرداری شانگهای	- کنترل استفاده از وسایل نقلیه موتوری
			- اداره برنامه‌ریزی شهرداری شانگهای	
			- مرکز ارتباطات شهری شهرداری شانگهای	
			- اداره برنامه‌ریزی و حمل‌ونقل منطقه‌ای	
			- اپراتورهای خصوصی	
			- دولت فدرال	- ارتقای حمل‌ونقل عمومی شهری و اعمال محدودیت در استفاده از خودروی شخصی
			- دولت ایالتی	- ارائه خدمات حمل‌ونقل عمومی شهری به صورت یکپارچه
			- دولت محلی (شهرداری)	- افزایش استفاده از حمل‌ونقل سبز
			- سازمان حمل‌ونقل عمومی	- مشارکت شهروندان
			- اپراتورهای خصوصی	
			- شهروندان	

با مطالعه تطبیقی صورت گرفته می‌توان بیان داشت که شهرهای موفق در حمل‌ونقل عمومی شهری بر مشارکت سه بخش دولتی، خصوصی و جامعه مدنی تأکید داشته، شیوه مدیریت یکپارچه را اعمال نموده و در جهت ارائه خدمات حمل‌ونقل عمومی مناسب، یکپارچگی در ارائه خدمات را در نظر گرفته‌اند. در این شهرها، اولویت به حمل‌ونقل عمومی شهری در تدوین خط‌مشی‌های شهری مورد توجه قرار گرفته است و با ارتقای آن، محدودیت در خصوص استفاده از خودروی شخصی اعمال گردیده است. حمل‌ونقل سبز نیز از دیگر موارد مهمی است که این شهرها به آن توجه داشته‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

برای ارائه الگوی تدوین خط‌مشی‌های حمل‌ونقل عمومی شهر تهران با رویکرد حکمرانی شبکه بر اساس نتایج حاصل از تحلیل محتوای مصاحبه‌های صورت گرفته با خبرگان علمی و اجرایی، مهم‌ترین نکات مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان را می‌توان مطابق جدول ۵ نشان داد.

جدول ۵. مؤلفه‌های حکمرانی شبکه‌ای در تدوین خط‌مشی‌های حمل‌ونقل عمومی شهری بر اساس مصاحبه با خبرگان

ردیف	مؤلفه‌های حکمرانی شبکه‌ای
۱	نیاز به ساختار شبکه‌ای واسطه‌ای
۲	نیاز به مدیریت یکپارچه شهری
۳	مشارکت بخش خصوصی آکادمیک
۴	نیاز به حمایت مالی دولت
۵	نیاز به مشارکت شهروندان آگاه (NGOهای تخصصی)
۶	نیاز به تعامل نهادها
۷	نیاز به همراهی دولت با شهرداری تهران
۸	نیاز به گردش اطلاعات میان نهادها
۹	نیاز به اصلاح و ایجاد قوانین در جهت حمایت از حکمرانی شبکه‌ای
۱۰	نیاز به رفع قائم به فرد بودن سازمان‌ها و فردگرایی
۱۱	نقش واسطه‌گری شهرداری تهران
۱۲	شهرداری به‌عنوان متولی اصلی
۱۳	عدم اثربخشی شورای عالی هماهنگی ترافیک کشور در هماهنگی نهادها

همچنین، نتایج حاصل از مطالعات تطبیقی نیز نشان می‌دهد که در تمامی شهرهای مورد بررسی، مشارکت سه بخش دولتی، خصوصی و جامعه مدنی در تدوین خط‌مشی‌های حمل‌ونقل وجود دارد. اتخاذ مدیریت یکپارچه شهری، نوعی توافق و هماهنگی خاص میان نهادهای مؤثر بر حمل‌ونقل عمومی به وجود آورده است. در بیشتر شهرهای مورد بررسی، سازمانی برای ایجاد هماهنگی در امور حمل‌ونقل شهری وجود دارد؛ یا به‌صورت مستقیم تحت نظارت دولت فعالیت می‌کنند؛ یا در شهرداری ایجاد شده است و به ایجاد هماهنگی میان نهادهای اثرگذار بر حمل‌ونقل و امور مربوط به آن می‌پردازند. این همان مسئله‌ای است که در شهر تهران به آن توجهی نشده است و یک سازمان به‌عنوان متولی اصلی در تدوین خط‌مشی‌های حمل‌ونقل عمومی شهر تهران وجود ندارد که منجر به ضعف و ناکارآمدی در شهر تهران گردیده است.

همان‌طور که در بررسی ادبیات پژوهش نیز مشخص گردید، مهم‌ترین مؤلفه‌های ایجاد حکمرانی شبکه‌ای، شناسایی بازیگران شبکه، تعیین ساختار شبکه، فعال‌سازی شبکه و ارزیابی شبکه است؛ بنابراین برای طراحی الگو، چهار گام در این پژوهش صورت پذیرفت. در گام اول بازیگران مشخص شدند و بر اساس یافته‌های حاصل از این پژوهش، بازیگران این حوزه در سه سطح ملی، منطقه‌ای و محلی به‌صورت جدول ۶ مشخص شدند.

جدول ۶. بازیگران و نهادهای مؤثر در الگوی تدوین خط‌مشی عمومی حمل‌ونقل عمومی شهر تهران

بازیگران	کلان (ملی)	منطقه‌ای (استانی)	محلی (شهری)
بازیگران نظارتی	- وزارت کشور (شورای عالی هماهنگی ترافیک شهرهای کشور) - سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور	استانداری تهران (شورای هماهنگی ترافیک استان تهران)	
بازیگران تقنینی	مجلس شورای اسلامی (کمیسیون عمران)	شورای شهر تهران (کمیسیون حمل‌ونقل و ترافیک)	
بازیگران اجرایی	- وزارت نفت - وزارت راه و شهرسازی - وزارت صنعت، معدن و تجارت - وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات - سازمان برنامه‌و بودجه - سازمان حفاظت از محیط‌زیست	- شهرداری تهران (معاونت حمل‌ونقل ترافیک، معاونت شهرسازی و معماری، معاونت فنی و عمرانی) - پلیس راهور تهران	
بازیگران قضایی	- سازمان بازرسی کل کشور - دیوان عدالت اداری	دادگستری کل استان تهران	مجمع‌های قضایی و دادگاه‌های شهر تهران
بازیگران مستقل		- NGOهای تخصصی - عموم شهروندان - نهادهای علمی و تخصصی	

در گام دوم، ساختار مشخص گردید. با توجه به یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌های این پژوهش، ساختار حکمرانی شبکه‌ای واسطه‌ای و با نقش واسطه‌گری شهرداری تهران، مناسب تدوین خط‌مشی‌های حمل‌ونقل شهر تهران است و با ایجاد چنین الگویی می‌توان به هماهنگی، تعامل و ساختار منسجم و یکپارچه موجود در دیگر شهرهای دنیا رسید. قرار دادن شهرداری تهران به‌عنوان نهاد واسطه‌ای و در مرکز الگو، مستلزم اصلاح و تعدیل نظام قدرت و تصمیم‌گیری شهری به نفع نهادهای محلی بوده که این امر نیاز به اعتماد دولت مرکزی به نهادهای محلی دارد و تا زمانی که این اعتماد حاصل نشود، یکپارچگی در مدیریت شهری حاصل نمی‌شود. بررسی اسناد بالادستی از جمله برنامه پنج‌ساله توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور (برنامه پنج‌ساله پنجم، چهارم و سوم) نشان می‌دهد که به دولت اختیار و وظایفی در رابطه با واگذاری برخی امور شهری به سطوح محلی داده شده است. آنچه در عمل مشاهده می‌شود، آن است که این اتفاق رخ نداده و همواره سطح ملی و محلی در این کلان‌شهر، وظایف خود را بیشتر بر پایه تضاد و رقابت می‌بینند.

در طراحی ساختار این الگو، زمانی که شهرداری تهران به‌صورت رسمی به‌عنوان نهاد واسطه‌ای پذیرفته شود، پلیس راهور نیز به‌عنوان نهادی که سهم بسیاری در مدیریت حمل‌ونقل در سطح شهر دارد، باید هماهنگ با شهرداری تهران عمل نماید. در این صورت، انسجام بیشتری میان این دو نهاد مشاهده می‌گردد. طبق قانون الحاق ۳ تبصره به بند (۱۲) ماده (۴) قانون نیروی انتظامی جمهوری اسلامی، الزام تبعیت پلیس از شهرداری مورد توجه قرار گرفته است؛ اما مشاهده می‌شود این هماهنگی در بسیاری از موارد وجود ندارد و حتی گاهی این دو نهاد در مقابل یکدیگر قرار می‌گیرند.

در ساختار این الگو، شورای شهر تهران به‌عنوان دیگر نهاد محلی در نظر گرفته شده است. این نهاد باید در کنار شهرداری تهران قرار گیرد؛ چراکه مدیریت شهری بدون شورای شهر و شهروندان تبدیل به نوع دیگری از دولت متمرکز در سطح محلی می‌شود. ارتباط این نهاد با عموم شهروندان امکان پاسخگویی مدیریت شهری را در صورتی که

جایگاه حقوقی شوراهای پایین‌دستی شورای شهر (شورایاری‌ها) در تصمیم‌گیری تقویت شود، افزایش می‌دهد. لازم است سازوکارهای مشارکت شهروندان در تدوین خط‌مشی‌گذاری و آموزش آن‌ها جهت مشارکت از مسائل فراهم گردد؛ به‌ویژه استفاده از NGOهای موجود در این زمینه و یا ایجاد آن‌ها به‌منظور مشارکت در تدوین خط‌مشی‌های حمل‌ونقل عمومی شهر تهران لازم است. همچنین، توجه به بخش خصوصی علمی و آکادمیک و حضور آن‌ها در تدوین مناسب خط‌مشی‌های حمل‌ونقل عمومی شهر تهران ضروری است و در صورت استقرار چنین ساختاری، لازم است شهرداری تهران زمینه‌های مشارکت آن‌ها را فراهم نماید.

در گام سوم، استقرار چنین شبکه‌ای نیازمند فعال‌سازی شبکه است. این امر نیازمند بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباط میان نهادهای مؤثر است. همان‌گونه که از یافته‌های پژوهش حاصل شده، گردش اطلاعات صحیح، به‌موقع و کافی میان نهادهای مؤثر بسیار حائز اهمیت است. ایجاد چنین بستری می‌تواند به تقویت ساختار حکمرانی شبکه‌ای در بین نهادها در تدوین خط‌مشی‌های حمل‌ونقل عمومی شهر تهران منجر گردد. گام چهارم، ارزیابی این مدل حکمرانی شبکه‌ای است که باید توسط شاخص‌های فنی توسط بازیگران نظارتی صورت پذیرد و همچنین از شهروندان در خصوص ارزیابی شاخص‌های اجتماعی نظیر سهولت دسترسی، عدالت دسترسی و غیره بهره‌مند شد. با در نظر داشتن این موارد، الگوی تدوین خط‌مشی‌های عمومی حمل‌ونقل عمومی شهر تهران با رویکرد حکمرانی شبکه مطابق شکل ۲ ارائه گردید.

## منابع

- آقازاده، محمدرضا، عسگری، طیبه، شاهی، عادل، و فرهمند، آمنه. (۱۳۹۴). طراحی مدل فرایندی تدوین استراتژی سازمان‌های حاکمیتی بر مبنای پارادایم حکمرانی شبکه‌ای. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱۴(۳)، ۲۷-۵۶.
- الوانی. (۱۳۸۸). حکمرانی خوب شبکه‌ای از کنشگران جامعه مدنی. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۱۱(۱)، ۱-۶.
- الوانی، سید مهدی، و شریف‌زاده، فتاح. (۱۳۹۴). *فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی*. انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- خداشاهی، علی، رهنمایی، محمدتقی، و مدیری، مهدی. (۱۳۹۸). تحلیل راهبردی چالش‌های مدیریتی کلان‌شهر تهران با رویکرد مدیریت یکپارچه شهری. *نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی (جغرافیای انسانی)*، ۱۱(۲)، ۲۱۷-۲۳۸.
- دانایی فرد، حسن. (۱۳۹۲). مدیریت دولتی شبکه‌ای در ایران: خردمایه نظری-علمی و استلزامات. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۷(۲).
- دقتی، عادل، یعقوبی، نورمحمد، کمالیان، امین‌رضا، و دهقانی، مسعود. (۲۰۱۹). ارائه الگوی توسعه مرحله‌ای حکمرانی شبکه‌ای با استفاده از رویکرد فراترکیب. *مدیریت دولتی*، ۱۱(۲)، ۲۰۳-۲۳۰.
- دنه‌ارت، رابرت پی. (۱۳۹۷). *تئوری‌های سازمان‌های دولتی* (ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد). تهران: انتشارات صفار.
- عالیخانی، رسولی، و احمدی، علی. (۱۳۹۷). تأثیرگذاری فاکتورهای کلیدی بر مدل حکمرانی شبکه‌ای مطلوب در نظام سلامت: رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری. *مدیریت سلامت*، ۲۱(۷۴)، ۱۹-۳۴.
- قوچانی، محمد مهدی، حسین پور، داود، محمودزاده، ابراهیم، الوانی، سید مهدی، و فیروزآبادی، سید ابوالحسن. (۱۳۹۶). الگوی حکمرانی شبکه‌ای با تأکید بر توسعه فرآیندهای نوآوری باز در نهادهای تحقیقاتی امنیت سایبری. *نشریه بهبود مدیریت*، ۱۱(۴ (پیاپی))، ۵۶-۳۸.
- کاظمیان، غلامرضا، صالحی، اسماعیل، ایازی، سید محمد هادی، نوذرپور، علی، ایمانی جاجرومی، حسین، سعیدی رضوانی، نوید، و عبدالهی، مجید. (۱۳۹۳). *مدیریت شهری* (جلد اول، چاپ دوم). انتشارات تیسرا.
- کاملی، محمدجواد، و الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۹). *شبکه‌های خط‌مشی‌گذاری عمومی* (چاپ اول).

مقدس‌پور، سعید، دانایی‌فرد، حسن، و کردنائیج، اسدالله. (۱۳۹۲). واکاوی عوامل کلیدی در عدم موفقیت برخی خط‌مشی‌های عمومی در ج.ا. ایران: مطالعه خط‌مشی‌های مالیاتی کشور. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۱(۱)، ۳۳-۶۸.

منوریان، عباس، نرگسیان، عباس، و حسینی مکارم، عاطفه. (۲۰۱۹). طراحی مدل حکمرانی شبکه‌ای در شهرداری تهران. *اقتصاد و مدیریت شهری*، ۷(۲۷)، ۱۰۹-۱۲۳.

واعظی، چگین، و اصلی‌پور، حسین. (۱۳۹۷). چالش‌های سیاست‌گذاری در حوزه گردشگری سلامت ایران مبتنی بر رویکرد تحلیل مضمون. *مطالعات مدیریت گردشگری*، ۱۳(۴۱)، ۱-۴۰.

Barter, P., & Dotson, E. (2013). Urban transport institutions and governance and integrated land use and transport, singapore. *Case Study Prepared for Global Report on Human Settlements*.

Batur, İ., & Koç, M. (2017). Travel Demand Management (TDM) case study for social behavioral change towards sustainable urban transportation in Istanbul. *Cities*, 69, 20-35.

Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Sage.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Buehler, R., Lukacs, K., & Zimmerman, M. (2016). Regional coordination in public transportation: Lessons from Germany. *Austria, and Switzerland (No. VT 2013-04)*.

Chen, C. L. (2018). Tram development and urban transport integration in Chinese cities: A case study of Suzhou. *Economics of Transportation*, 15, 16-31.

Chen, Y. C., & Lee, J. (2018). Collaborative data networks for public service: governance, management, and performance. *Public Management Review*, 20(5), 672-690.

Dal Molin, M., & Masella, C. (2016). From fragmentation to comprehensiveness in network governance. *Public Organization Review*, 16(4), 493-508.

Daugbjerg, C., & Fawcett, P. (2017). Metagovernance, network structure, and legitimacy: Developing a heuristic for comparative governance analysis. *Administration & Society*, 49(9), 1223-1245.

Den Ouden, T. (2015). *A contribution to the understanding and strengthening of network governance* (Doctoral dissertation, Wageningen University and Research Centre).

Diao, M. (2019). Towards sustainable urban transport in Singapore: Policy instruments and mobility trends. *Transport Policy*, 81, 320-330.

Dörny, S., & Decoville, A. (2016). Governance and transportation policy networks in the cross-border metropolitan region of Luxembourg: A social network analysis. *European Urban and Regional Studies*, 23(1), 69-85.

Estrada, D. G. (2019). SEOUL: urban development. *Iglus Quarterly Innovative Governance of Large Urban System*, 4, 26-45.

Gerçek, H., & Demir, O. (2008). Urban mobility in istanbul. *French Development Agency*.

Goldsmith & Eggers, W. (2004). Governing by network: the new shape of public sector, in challenge of the network mode.

Gorter M, Kunst F. (2017). Public transport in Germany organization, Regulation and financing. *Transport and climate change week 2017*.

Hayes, A. L., & Scott, T. A. (2018). Multiplex network analysis for complex governance systems using surveys and online behavior. *Policy Studies Journal*, 46(2), 327-353.

Howlett, M., & Mukherjee, I. (2017). Policy formulation: Where knowledge meets power in the policy process. *Handbook of Policy Formulation*, 3-22.

Jacobsen, D. I. (2015). Regional governance networks: filling in or hollowing Out?. *Scandinavian Political Studies*, 38(2), 115-136.

Jacobson, D. D. (2016). How and why network governance evolves: evidence from a public safety network. *Electronic Markets*, 26(1), 43-54.

Kirilenko, A. P, Stepchenkova, S. (2016). Inter-coder agreement in one-to-many classification: fuzzy kappa. *PloS one*, 11(3).

Lo, A. Y., Mai, L. Q., Lee, A. K. Y., Francesch-Huidobro, M., Pei, Q., Cong, R., & Chen, K. (2018). Towards network governance? The case of emission trading in Guangdong, China. *Land Use Policy*, 75, 538-548.

Marsal-Llacuna, M. L., & Segal, M. E. (2017). The Intelligent Method (II) for “smarter” urban policy-making and regulation drafting. *Cities*, 61, 83-95.

- Mu, R., & de Jong, M. (2016). A network governance approach to transit-oriented development: Integrating urban transport and land use policies in Urumqi, China. *Transport Policy*, 52, 55-63.
- Ojo, A., & Mellouli, S. (2018). Deploying governance networks for societal challenges. *Government Information Quarterly*, 35(4), S106-S112.
- Pittman, J., & Armitage, D. (2017). How does network governance affect social-ecological fit across the land-sea interface? An empirical assessment from the Lesser Antilles. *Ecology and Society*, 22(4).
- Rode, P. (2019). Urban planning and transport policy integration: The role of governance hierarchies and networks in London and Berlin. *Journal of Urban Affairs*, 41(1), 39-63.
- Rudnick, J., Niles, M., Lubell, M., & Cramer, L. (2019). A comparative analysis of governance and leadership in agricultural development policy networks. *World Development*, 117, 112-126.
- Schulz, T., Lieberherr, E., & Zabel, A. (2018). Network governance in national Swiss forest policy: Balancing effectiveness and legitimacy. *Forest Policy and Economics*, 89, 42-53.
- Sorensen, E., & Torfing, J. (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public administration*, 87(2), 234-258.
- Stewart Jr, J., Hedge, D. M., & Lester, J. P. (2007). Public Policy: An Evolutionary Approach. *Cengage Learning*.
- Tabti-Talamali, A., & Baouni, T. (2018). Public transportation in Algiers: Towards a new governance approach. *Case Studies on Transport Policy*, 6(4), 706-715.
- Veeneman, W., & Mulley, C. (2018). Multi-level governance in public transport: Governmental layering and its influence on public transport service solutions. *Research in Transportation Economics*, 69, 430-437.
- Xueming, C. H. E. N. (2011). Managing mega-city transportation planning system: case study of new yourk and shanghai. *Management Research & Practice*, 3(4).

