

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۹/۱۹ | تاریخ پذیرش نهایی: ۱۳۹۷/۱۲/۰۶

نوع مقاله: پژوهشی

شماره صفحه ۴۳-۶۱

مشکل‌یابی سیستم برنامه‌ریزی شهری تهران بر پایه رهیافت یکپارچه برنامه‌ریزی فضایی راهبردی دانش‌پایه*

ته سرین محمودپور

استادیار گروه برنامه‌ریزی شهری، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه هنر، استان تهران، شهر تهران (نویسنده مسئول مکاتبات)

E-mail: a.mahmoudpour@art.ac.ir

داریوش مرادی چادگانی

استادیار گروه شهرسازی، دانشکده معماری و شهرسازی، دانشگاه هنر اصفهان، استان اصفهان، شهر اصفهان

E-mail: d.moradi@au.ac.ir

چکیده

غلبه رهیافت‌های نافیضایی و جبریت کالبدی در مدیریت تغییرات فضایی و تعیین و گشودن مشکلات شهری در شهر تهران، منجر به وضعیتی شده است که برنامه‌های شهری تولید شده چون برنامه جامع شهر تهران (۱۳۸۶)، دستاورد مورد انتظار برای سیستم فضایی شهر تهران را به همراه نداشته است. افزون بر آن، نبود سازوکار مدیریت دانش شهری منجر به افزایش پویایی و پیچیدگی مشکلات شهری شده است. این در حالی است که این موضوع به‌عنوان یکی از عوامل کارآمدی سیستم برنامه‌ریزی شهری، در پژوهش و عمل برنامه‌ریزی مغفول مانده است. هدف این مقاله، تأکید بر نقش رهیافت‌های برنامه‌ریزی فضایی راهبردی و مدیریت دانش در ارتقای سیستم برنامه‌ریزی شهر تهران است. دستیابی به هدف این مقاله در چارچوب رهیافت پژوهش کیفی بر پایه یک فرایند دومرحله‌ای توصیفی-تحلیلی و تحلیلی-تجویزی استوار شده است. در مرحله نخست، از روش بازیابی متون مدون و در مرحله دوم، از روش‌های مشکل‌یابی تجرید تدریجی و مناسبت‌انگاشت‌ها، تحلیل محتوا و گروه متمرکز استفاده شده است. یافته‌های مقاله نشان می‌دهد مدیریت دانش با تولید و به‌کارگیری همه‌گونه‌های دانش، فراهم کردن زمینه یادگیری از دانش، ایجاد پایه دانش انعطاف‌پذیر، تبادل دانش و افزایش آگاهی عمومی و ایجاد فرهنگ به‌کارگیری دانش، کارآمدی سیستم برنامه‌ریزی شهر تهران را در چارچوب رهیافت برنامه‌ریزی فضایی راهبردی ارتقا می‌دهد. با این حال، عدم باور به مدیریت دانش و تفکر راهبردی در ساختارهای نهادی رسمی (چون قانون، دولت و سازمان‌ها) و نهادهای غیررسمی (چون فرهنگ، تاریخ و باورهای عمومی) چالش اصلی سیستم برنامه‌ریزی شهر تهران است.

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی فضایی راهبردی، مدیریت دانش، تهران، مناسبت‌انگاشت‌ها، مشکل‌یابی تجرید تدریجی.

* بخشی از این مقاله مبتنی بر طرح پژوهشی با عنوان «مطالعه قیاسی سند طرح جامع شهر تهران با اصول رهیافت برنامه‌ریزی فضایی راهبردی» است که در سال ۱۳۹۲ توسط نویسندگان مقاله برای مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران تهیه شده است.

مقدمه

ناکارآمدی سازوکار برنامه‌ریزی شهری در تعیین و گشودن مشکلات شهری در شهر تهران برآمده از کاستی‌های رهیافت‌های نافیضایی برنامه‌ریزی شهری و عدم دسترسی به اطلاعات و دانش درست، کامل و یکپارچه، منجر به وضعیتی شده است که برنامه‌های شهری تولید شده چون برنامه جامع شهر تهران (۱۳۸۶)، دستاورد مورد انتظار برای سیستم فضایی شهر تهران را به همراه نداشته و تصمیم‌گیری راهبردی، مدیریت تغییر فضا و کاهش مشکلات شهری را با چالش‌ها و مشکلات متعددی روبه‌رو کرده است.

این نوع نارسایی سیستم برنامه‌ریزی شهر تهران را نیازمند رهیافتی فضایی، راهبردی و دانش پایه نموده است. رهیافت برنامه‌ریزی فضایی راهبردی از دهه ۱۹۹۰ میلادی و به‌ویژه در کشورهای بیشتر توسعه یافته اروپایی تبدیل به رهیافت چیره در برنامه‌ریزی در سطوح مختلف جغرافیایی - سیاسی شده است. برنامه‌ریزی فضایی فرایندی است که در آن گروهی از افراد واقع در روابط نهادی و موقعیت‌های مختلف تصمیم‌گیری برای طراحی فرایند برنامه‌ریزی گردهم آمده، انگاشت‌ها، اصول و راهبردهایی را به منظور مدیریت تغییرات فضایی ارائه می‌نمایند و در آن چارچوب به تصمیم‌گیری راهبردی می‌پردازند (Healey *et al.*, 1997, 293). برنامه‌ریزی فضایی راهبردی برای رویارویی با نامعلومی‌های اثرگذار بر تصمیم‌گیری راهبردی - شامل نامعلومی در مورد محیط برنامه‌ریزی، نامعلومی در مورد ارزش‌های هدایت‌کننده برنامه‌ریزی و نامعلومی در مورد تصمیم‌های سایر عاملان برنامه‌ریزی - در دورانی که ویژگی بارز آن انباشت دانش و اطلاعات است (عبدی دانشپور، ۱۳۸۲، ۲۰)، نیازمند مدیریت دانش است. مدیریت دانش، چارچوبی برای سازماندهی تولید، توزیع، به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش ارائه می‌کند، این چارچوب افزون بر ابزارهای فنی (سیستم‌های پشتیبان اطلاعات)، محیط دانش (ابزارهای مدیریتی) و حکمرانی دانش (ابزارهای انگاشتی) را نیز دربرمی‌گیرد (Klosterman, 1997, 48).

پژوهش این مقاله پرسشی دوگانه را مطرح می‌کند: نخست، سیستم برنامه‌ریزی شهر تهران از منظر برنامه‌ریزی فضایی راهبردی دانش پایه (مبنتی بر اصول مدیریت دانش) دارای چه مشکلاتی است؟ و دوم، مدل مدیریت دانش مناسب به‌کارگیری در سیستم برنامه‌ریزی شهر تهران کدام است؟ این پرسش‌ها امکان دستیابی به هدف مقاله را فراهم می‌کند، یعنی ارتقای سیستم برنامه‌ریزی شهر تهران از راه به‌کارگیری اصول برنامه‌ریزی فضایی راهبردی و مدیریت دانش (برنامه‌ریزی فضایی راهبردی دانش پایه). برای دستیابی به این هدف، فرایند دو مرحله‌ای زیر طراحی و پیموده شده است: (۱) مرحله نخست که بخش نظری مقاله را شکل می‌دهد به معرفی اصول پایه و ویژگی‌های نظری و کاربردی رهیافت برنامه‌ریزی فضایی راهبردی و مدیریت دانش و میان‌کنش و ارتباط این دو رهیافت می‌پردازد و تفسیری از نقش بالقوه مدیریت دانش در زمینه برنامه‌ریزی فضایی راهبردی ارائه می‌کند. (۲) مرحله دوم که بخش تحلیلی و مشکل‌یابی مقاله را شکل می‌دهد، این بخش گفتمان نظری را در برابر سیستم برنامه‌ریزی شهر تهران قرار می‌دهد و بر پایه آن به مشکل‌یابی سیستم برنامه‌ریزی فضایی شهر تهران از منظر رهیافت برنامه‌ریزی فضایی راهبردی و مدیریت دانش می‌پردازد و از این راه، مدل مناسب به‌کارگیری مدیریت دانش در سیستم برنامه‌ریزی فضایی شهر تهران ارائه می‌شود.

پیمودن فرایند دو مرحله‌ای بالا در چارچوب رهیافت پژوهش کیفی انجام می‌شود، به این ترتیب که در مرحله نخست از روش بازبینی سیستماتیک متون برای توصیف عناصر و اجزای نظری و کاربردی رهیافت‌های دوگانه برنامه‌ریزی فضایی راهبردی و مدیریت دانش استفاده شده است. از روش‌های تحلیل محتوا^۱، مشکل‌یابی تجرید تدریجی^۲، مناسبت انگاشت‌ها^۳ و روش گروه متمرکز^۴ در مرحله دوم

استفاده شده است تا بتوان مشکلات و بازدارنده‌های موجود در به‌کارگیری رهیافت برنامه‌ریزی فضایی راهبردی دانش‌پایه در سیستم برنامه‌ریزی شهر تهران را ردیابی کرد.

پایه‌های نظری برنامه‌ریزی فضایی راهبردی^۵ و مدیریت دانش^۶

بخش نظری مقاله بر پایه بیان چارچوب‌های نظری انگاشت‌های برنامه‌ریزی راهبردی فضایی و مدیریت دانش و سپس پیوند دوگانه آنها استوار شده است.

رهیافت برنامه‌ریزی فضایی راهبردی و اصول آن

رهیافت برنامه‌ریزی فضایی راهبردی، فرایندی است که در آن گروهی از افراد درگیر در روابط نهادی و موقعیت‌های مختلف برای طراحی فرایند برنامه‌ریزی بر پایه اصول فضایی بودن، پایدار بودن^۷، یکپارچه بودن^۸، فراگیر بودن^۹، عمل‌سو بودن^{۱۰} و مبتنی بر ارزش‌های گروهی^{۱۱} (Albrechts, 2006, 1152-1166) گرد هم آمده و انگاشت‌ها، اصول و راهبردهایی را به منظور مدیریت تغییرات فضایی تولید و در آن چارچوب به تصمیم‌گیری راهبردی می‌پردازند (Davoudi & Strange, 2009, 208). این رهیافت - که بر ماهیت پویای راهبردسازی^{۱۲} تأکید می‌کند - فرایندی اجتماعی برای هماهنگ کردن عاملان و نهادهای درگیر در محیط‌های چندپاره و دارای عدم قطعیت به منظور توانمندسازی گروه‌های درگیر کلیدی و ارائه یک چارچوب تصمیم راهبردی برای مدیریت توسعه و تغییر فضایی است که تأثیرگذاری بر توزیع فضایی آینده فعالیت‌ها را هدف قرار می‌دهد و بر سیاست‌گذاری یکپارچه و برنامه‌ریزی بلندمدت برای بهبود کیفیت زندگی، دستیابی به توسعه پایدار و گسترش اشکال نوین همیاری تأکید می‌کند (Albrechts, 2004, 747; Vasilevska & Vasić, 2009, 21). اصول پایه رهیافت برنامه‌ریزی فضایی راهبردی در سه دسته اصول پایه مربوط به جنبه‌های محتوایی، روند کاری و سیستم برنامه‌ریزی معرفی شده‌اند.

اصول محتوایی رهیافت برنامه‌ریزی فضایی راهبردی

رهیافت برنامه‌ریزی فضایی راهبردی، انتخابی بودن و تأکید بر چند موضوع راهبردی و شناسایی محیط برنامه‌ریزی را با دیدگاه تحلیلی - انتقادی، افزون بر انعطاف‌پذیری و تأکید بر حضور همزمان نگرش بلندمدت و کوتاه‌مدت مورد تأکید قرار می‌دهد. این ویژگی‌ها در زیر به صورت فشرده معرفی شده است.

- **تمرکز بر موضوع‌های کلیدی محدود:** برنامه‌ریزی فضایی راهبردی بر تعداد محدودی از موضوعات کلیدی راهبردی تمرکز می‌کند. این رهیافت با در نظر گرفتن محدودیت منابع، توانایی‌ها و ابزارهای عمل، بجای توجه به همه مشکلات محیط مورد برنامه‌ریزی (با به رسمیت شناختن محدودیت گشودن تمام مشکل‌ها)، مهم‌ترین موضوع‌ها و مشکلات محیط مورد برنامه‌ریزی را (که توانایی تغییر و هدایت آنها را دارد) شناسایی می‌کند و مورد توجه قرار می‌دهد (Albrechts, 2004, 747; Healey, 2007, 30; Bryson, 1995, 55).

- **شناخت و تحلیل راهبردی محیط برنامه‌ریزی و توجه به نیروهای محرکه تغییرات فضایی:** در رهیافت برنامه‌ریزی فضایی راهبردی با یک دیدگاه انتقادی، نقاط قوت و ضعف محیط مورد برنامه‌ریزی با در نظر گرفتن و شناسایی نیروهای بیرونی تأثیرگذار بر محیط (فرصت‌ها و تهدیدها) و منابع و ابزارهای در اختیار و موجود تعیین می‌شود (Albrechts, 2004, 747).

- **توجه به عدم قطعیت‌ها و تأکید بر انعطاف‌پذیری:** برنامه‌ریزی فضایی راهبردی بر عدم قطعیت‌های موجود در برنامه‌ریزی، با طراحی یک فرایند چرخه‌ای و نظارت و بازبینی پیوسته تأکید می‌کند و در تلاش است تا در شرایط مختلف و متغیر، راهبردهایی متفاوت تولید کند. این رهیافت در عین حال، با در نظر گرفتن یک چشم‌انداز بلندمدت و واقع‌گرایانه تلاش می‌کند جهت‌گیری‌های خود را از طریق راهبردها و سیاست‌ها همواره به‌طرف اهداف نهایی معطوف کند و در چارچوب آنها عمل نماید (Hyslop, 2004, 58).

- **حضور همزمان نگرش بلندمدت و کوتاه‌مدت:** برنامه‌ریزی فضایی راهبردی بر حضور همزمان نگرش بلندمدت و کوتاه‌مدت در برنامه‌ریزی تأکید می‌کند. چگونگی اتخاذ نگرش بلندمدت و ترجمه و تفسیر نگرش بلندمدت به خطوط راهنما و جهت دهنده اقدامات اجرایی و کوتاه‌مدت، همواره یکی از مشکلات و ابهامات برنامه‌ریزان بوده است^{۱۲} (Albrechts, 2004, 752).

اصول روند کاری رهیافت برنامه‌ریزی فضایی راهبردی

در رهیافت برنامه‌ریزی فضایی راهبردی، راهبردها و سیاست‌ها با تأکید بر نگرش بلندمدت، از تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها (به‌عنوان عوامل بیرونی تأثیرگذار بر سیستم برنامه‌ریزی) و مشارکت گروه‌های درگیر اجرایی و ایجاد توافق و هم‌رأیی بین آنها با در نظر گرفتن منابع و ابزارهای در اختیار با استفاده از فرایندی پویا و چرخه‌ای که امکان تغییر و تعدیل راهبردها و سیاست‌ها را در طی زمان داشته باشد، تولید می‌شود (Brayson, 1995, 55; Albrechts, 2001, 295). اصول روند کاری رهیافت برنامه‌ریزی فضایی راهبردی در زیر معرفی شده است.

- **مشارکت گروه‌های درگیر^{۱۳} اصلی در فرایند برنامه‌ریزی:** رهیافت برنامه‌ریزی فضایی راهبردی با شناسایی و درگیر نمودن گروه‌های درگیر عمده (خصوصی، عمومی و جامعه مدنی) و با ایجاد یک فضای مشارکتی به‌منظور مداخله همه گروه‌های درگیر در فرایند برنامه‌ریزی، به تولید چشم‌انداز، اهداف، راهبردها و سیاست‌ها در موضوعات و سطوح مختلف می‌پردازد^{۱۴} (Healey, 1997, 16).

- **تمرکز بر فرایند بجای تمرکز بر محصول:** در رهیافت برنامه‌ریزی فضایی راهبردی بر فرایندی که به تولید سند برنامه و تولید تصمیم‌هایی که توانایی تبدیل وضعیت موجود به وضعیت مطلوب را داشته باشد، تأکید می‌شود. البته اگر چه در این رهیافت تأکید بر فرایند است تا محصول، اما به محصول (سند برنامه) نیز توجه می‌شود (Albrechts, 2004, 753).

- **تمرکز بر عمل:** رهیافت برنامه‌ریزی فضایی راهبردی، نسبت به سایر رهیافت‌های برنامه‌ریزی بیشتر بر عمل برنامه‌ریزی تأکید می‌کند و عمل‌سو بودن یکی از ویژگی‌های اصلی آن است. در این رهیافت برنامه‌ریزی، چشم‌اندازی بلندمدت^{۱۵} و واقع‌گرایانه برنامه‌های عملیاتی^{۱۶} را هدایت می‌کند و ارتباط میان چشم‌انداز و اهداف برنامه با مرحله اجرا ارتباطی دوطرفه است. به این معنی که با مشخص شدن پیامدهای تصمیم‌ها، چشم‌انداز و اهداف هم به‌طور پیوسته به‌روزرسانی و اصلاح می‌شوند (Healey, 1997, 16; Albrechts, 2006, 1165).

- **پویا و فرایینی پیوسته سیستم مورد برنامه‌ریزی:** در این رهیافت، برنامه‌ریزی یک فعالیت ایستا و یکبار برای همیشه نیست؛ بلکه فرایندی است که با در نظر گرفتن تغییرات زمینه‌مورد برنامه‌ریزی و عدم قطعیت‌ها در تلاش است در یک فرایند فرایینی پیوسته، در شرایط مختلف و متغیر، راهبردها و سیاست‌ها (و حتی چشم‌اندازها و اهداف) گزینه‌ای برای پاسخگویی به شرایط جدید طراحی نماید^{۱۸} (Healey, 1997, 10).

- هماهنگی بین سازمانی و بین گروه‌های درگیر مختلف: برنامه‌ریزی فضایی راهبردی دارای ابعاد مختلف (سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، کالبدی و زیست‌محیطی) است و نهادها، بخش‌ها، سازمان‌ها و افراد مختلف به‌نوعی در آن مداخله می‌کنند. راهبردها و سیاست‌های تولید شده در فرایند برنامه‌ریزی فضایی راهبردی، برخلاف رهیافت‌های سنتی برنامه‌ریزی به شکلی مجزا برای گروه‌های درگیر مختلف در فضا تولید نمی‌شود بلکه به شکلی یکپارچه و هماهنگ مورد توجه قرار می‌گیرد و سیاست‌های و اقدامات عملی مبتنی بر آنها، برای نهادهای درگیر مختلف در تلفیق و هماهنگی با یکدیگر در جهت رسیدن به اهداف تدوین می‌شود (Healey, 2007, 30).

اصول مربوط به سیستم برنامه‌ریزی رهیافت برنامه‌ریزی فضایی راهبردی

سیستم برنامه‌ریزی فضایی، مجموعه‌ای از نهادها و قواعد و قوانین حاکم بر آنها است که توسط روند کارهای اداری و قانونی چارچوبی هدایت‌کننده برای فعالیت‌ها و اقدامات عملی به منظور توسعه را ارائه می‌کند و تصمیم‌سازی‌های آینده را جهت‌دهی می‌نماید^{۱۹}. سیستم برنامه‌ریزی در چارچوب رهیافت برنامه‌ریزی فضایی راهبردی مبتنی بر دو اصل زیر است (Healey, 1997, 12-18):

- وجود ترتیبات سازمانی رسمی با روابط نهادی مشخص: برنامه‌ریزی فضایی راهبردی، نیازمند یک نهاد یا مجموعه نهادها با مسئولیت قانونی و رسمی (بدنه ادارات عمومی / بخش عمومی) و روابط نهادی مشخص است.

- وجود کاربست‌ها و روند کارهای اداری و قانونی که در ترتیبات سازمانی، مورد استفاده قرار می‌گیرد: بخش عمومی برای مدیریت تغییرات فضایی، نیازمند تعریف و قانونی کردن قدرت و مسئولیت نهادهای درگیر در اداره بخش عمومی بر پایه یک چارچوب مرجع مشخص و قابل استفاده برای هدایت اقدامات عملی بدنه اداره عمومی است.

دانش در برنامه‌ریزی فضایی

در خصوص دانش در برنامه‌ریزی فضایی دو دیدگاه متفاوت وجود دارد. نخست، فعالیت‌های برنامه‌ریزی دانش موجود را برای افزایش درک از دنیای پیرامون مورد استفاده قرار می‌دهند که نتیجه چنین درکی توانایی بیشتر در دستیابی و تحقق اهداف تنظیم شده برای جامعه است (دانش به‌عنوان درونداد فرایند برنامه‌ریزی). دوم، برنامه‌ریزی مجموعه‌ای از فعالیت‌ها در نظر گرفته می‌شود که به تولید اطلاعات و دانش منجر می‌شود. دانش تولید شده و برای پشتیبانی تصمیمات گرفته شده توسط تصمیم‌سازان تحلیل می‌شود (دانش به‌عنوان برونداد فرایند برنامه‌ریزی) (Rubenstein-Montano, 2000, 156). با وجود تفاوت در خردمآیه این دو دیدگاه، هر دو بر اهمیت دانش در برنامه‌ریزی شهری تأکید می‌کنند (عبدی دانشپور و دیگران، ۱۳۹۳، ۶۱). نیاز برنامه‌ریزی فضایی راهبردی به دانش در زیر به صورت فشرده تشریح شده است.

- نیاز به گونه‌های مختلف دانش در فرایند برنامه‌ریزی فضایی: در فرایند برنامه‌ریزی فضایی یک هدف عمومی برای سازمانی از فعالیت‌ها ارائه می‌شود. این هدف با به‌کارگیری دانش در طراحی، ارزشگذاری و اجرای یک مجموعه از اعمال منطقی در قلمروی عمومی قابل دستیابی است. دانش مورد نیاز برنامه‌ریزی فضایی شامل دانش تخصصی^{۲۰} (یا دانش صریح)، دانش ضمنی، دانش بخشی، دانش اجتماع (یا دانش محلی) است که تحت مالکیت دامنه‌ای از عواملان گوناگون فضایی و نافضایی است (Vonk & Geertman, 2008, 208).

- نیاز به یکپارچه کردن و ترکیب دانش در فرایند برنامه‌ریزی فضایی: دانش و اطلاعات راجع به

موضوع‌های برنامه‌ریزی فضایی، توسط دست اندرکاران مختلف تولید می‌شود و برنامه‌ریزان تلاش می‌کنند این دانش را به‌منظور ایجاد درکی گسترده از موضوع، در یک کلیت یکپارچه ترکیب و تفسیر کنند (Rantanen, 2007, 4).

– **نیاز به یادگیری در برنامه‌ریزی فضایی:** یادگیری، سطحی از درک و دانش در مورد یک مشکل برنامه‌ریزی خاص را دربرمی‌گیرد که هنگامی توسعه پیدا می‌کند که دانش موجود، در طی فعالیت برنامه‌ریزی، مورد استفاده قرار گیرد. دانش نوین از دانش موجود و با ترکیب آن به شیوه‌ای نوآورانه و نوین، تولید می‌شود (Rubenstein–Montano, 2000, 158).

رهیافت مدیریت دانش

مدیریت دانش مجموعه‌ای از روند کارها، زیرساخت‌ها، ابزارهای مدیریتی و فنی طراحی شده برای ایجاد، به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری اطلاعات و دانش درون و پیرامون یک سازمان تعریف شده است که به به‌کارگیری منابع دانش به شیوه‌ای کارآمدتر برای دستیابی به اهداف سازمان و فعالیت‌هایی چون مشکل‌گشایی، یادگیری، برنامه‌ریزی و تصمیم‌سازی راهبردی کمک می‌کند (Rantanen, 2007, 934; Anand & Singh, 2011, 934). مدیریت دانش، ایجاد، جمع‌آوری، سازماندهی، انتشار، استفاده و بهره‌برداری از دانش است (Anand & Singh, 2011, 934). همچنین، مدیریت دانش فرایند پیوسته مدیریت کردن همه گونه‌های دانش برای رویارویی با نیازهای موجود و آینده یک سازمان و شناسایی و بهره‌برداری از دارایی‌های دانش موجود و مورد نیاز آینده سازمان تعریف شده است (Quintas *et al.*, 1997, 387) که ارکان چهارگانه آن را این گونه معرفی کرده‌اند (Otim, 2006, 599–600): ۱) به‌دست آوردن و ایجاد دانش (اکتساب دانش) یعنی ایجاد دانش از دو مسیر دریافت و گرفتن دانش بیرونی و ایجاد دانش در فرایند یادگیری؛ ۲) ذخیره/نگهداشت دانش که نگهداشت دانش به فرایند ذخیره دانش و امکان پذیر کردن بازیابی دانش اشاره می‌کند؛ ۳) به اشتراک‌گذاری و تبادل دانش که به یادگیری، به اشتراک‌گذاری، یکپارچه کردن و انتقال دانش اشاره دارد؛ و ۴) به‌کارگیری/استفاده^{۲۱} و بازاستفاده از دانش که بر استفاده و امکان بازیابی دانش مرتبط از طریق جستجوهای پیشرفته و به‌کارگیری و سازماندهی پیوسته دانش تمرکز می‌کند.

در زمینه مدیریت دانش، دانش از یک سو، هدف مدیریت^{۲۲} است (در اندازه‌گیری دانش) و از سوی دیگر، ابزار مدیریت^{۲۳} (در استفاده از دانش و اطلاعات برای مدیریت امور) (Lönnqvist & Laihonen, 2013, 52). بر این اساس، سه مدل مدیریت دانش ردیابی شده است: (۱) مدل انگاشتی که بر درک نقش دانش در ایجاد ارزش سازمانی تأکید می‌کند؛ (۲) مدل مدیریتی که بر به‌کارگیری کاربست‌های مدیریتی برای رویارویی با موضوعات مرتبط با دانش و اطلاعات تأکید دارد و (۳) مدل فنی که بر استفاده از ابزارهای ICT برای رویارویی با موضوعات مرتبط با دانش و اطلاعات تأکید می‌ورزد (Lönnqvist & Laihonen, 2013, 53).

میان‌کنش مدیریت دانش با برنامه‌ریزی فضایی راهبردی: برنامه‌ریزی فضایی راهبردی

دانش پایه

مدیریت دانش به اکتساب، انتشار و انتقال اطلاعات و دانش مورد نیاز فعالیت‌های مشکل‌گشایی و تصمیم‌سازی راهبردی در فرایند برنامه‌ریزی فضایی کمک می‌کند (Rubenstein–Montano *et al.*, 2001, 6). این ره‌یافت، تحقق برنامه‌ریزی فضایی راهبردی را با فراهم کردن زمینه تصمیم‌سازی مبتنی بر دانش؛

امکان یادگیری از دانش موجود و گذشته؛ مدیریت بهتر سرمایه‌های ذهنی و استفاده و بازاستفاده کارآمد از دانش و اطلاعات میسر می‌کند و می‌تواند فرایند برنامه‌ریزی موجود را بهبود دهد و دستورکاری^{۲۴} دانش پایه را برای بهبود برنامه‌ریزی و تصمیم‌سازی ارائه نماید. به بیان دیگر، مدیریت دانش با استفاده از مجموعه‌ای از روند کارها، زیرساخت‌ها و ابزارهای مدیریتی و فنی که برای ایجاد، سازماندهی، به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری اطلاعات و دانش طراحی شده است و با تأکید بر اصولی چون بهره‌گیری از گونه‌های مختلف دانش، فرایندهای مشارکتی تولید و به‌کارگیری دانش، راه‌اندازی سیستم پشتیبان دانش شهری (انعطاف‌پذیر)، فرهنگ‌سازی و کارآمد کردن استفاده و به‌کارگیری دانش و اطلاعات شهری و یک چارچوب نظارت عمومی^{۲۵} می‌تواند فرایند برنامه‌ریزی موجود را بهبود دهد. این اصول که تبیین‌کننده رابطه مدیریت دانش و برنامه‌ریزی فضایی راهبردی است، در زیر به صورت فشرده تشریح شده است. (جدول ۱)

- تولید مشارکتی دانش و به‌کارگیری همه گونه‌های دانش (شامل دانش ضمنی و محلی): فعالیت بین‌شخصی که یک گونه از دانش ضمنی است و به توصیف چگونگی انجام وظایف و تبادل اندیشه‌ها می‌پردازد، بخش مهمی از فعالیت برنامه‌ریزی فضایی است که به شکل مذاکره، چانه‌زنی، تشریح و بحث در مورد قوانین برنامه‌ریزی و جز آن انجام می‌شود. مدیریت دانش با دربرگرفتن و به‌کارگیری دانش ضمنی، توان پشتیبانی از چنین فعالیت‌هایی را دارد (Rubenstein-Montano, 2000, 165).

- فراهم کردن زمینه یادگیری از دانش: هدف بنیادین مدیریت دانش تسهیل به اشتراک‌گذاری و انتشار دانش بین اعضای یک سازمان است. مدیریت دانش، چارچوبی را برای تسهیل همکاری و در نتیجه یادگیری^{۲۶} ارائه می‌کند. یادگیری سطحی از درک و دانش در مورد یک مشکل برنامه‌ریزی خاص است که هنگامی ایجاد می‌شود که دانش موجود، در طی فعالیت برنامه‌ریزی مورد استفاده قرار گیرد یا پردازش شود. یادگیری که با استفاده از مدیریت دانش امکان‌پذیر می‌شود، بازتعریف و رویارویی با مشکلات برنامه‌ریزی را تضمین و تسهیل می‌کند^{۲۷} (Rubenstein-Montano, 2000, 164).

- ایجاد پایه دانش انعطاف‌پذیر: دانش و اطلاعات راجع به موضوع‌های برنامه‌ریزی فضایی توسط دست‌اندرکاران مختلف تولید می‌شود و این دانش دامنه‌ای از گونه‌های مختلف دانش را دربرمی‌گیرد. برنامه‌ریزان تلاش می‌کنند این دانش را به‌منظور ایجاد درکی گسترده از موضوع، تولید، ترکیب و تفسیر کنند (Rantanen, 2007, 4). مدیریت دانش با ایجاد پایه دانش انعطاف‌پذیر به برنامه‌ریزان در دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی کمک می‌کند (Rubenstein-Montano, 2000, 164).

- تبادل دانش و افزایش آگاهی عموم: ارتباط بین اهداف برنامه‌ریزی و مشکلات برنامه‌ریزی که با تبادل دانش و افزایش آگاهی عموم ایجاد می‌شود، بخش جدایی‌ناپذیر مدیریت دانش برای برنامه‌ریزی فضایی است. این ارتباط دو مزیت مهم را ایجاد می‌کند: یکی امکان اجرایی شدن اندیشه‌های نوآورانه که به طرق دیگر امکان‌پذیر نیست و دیگری بهبود و تکمیل راهبردها و کارآیی و کارآمدی فرایندهای برنامه‌ریزی با پشتیبانی فعالیت‌هایی چون انتقال دانش به عموم برای ارتقای سطح آگاهی عمومی و آموزش و انتشار دانش به برنامه‌ریزان و نهادهای برنامه‌ریزی شهری (Rubenstein-Montano, 2000, 165).

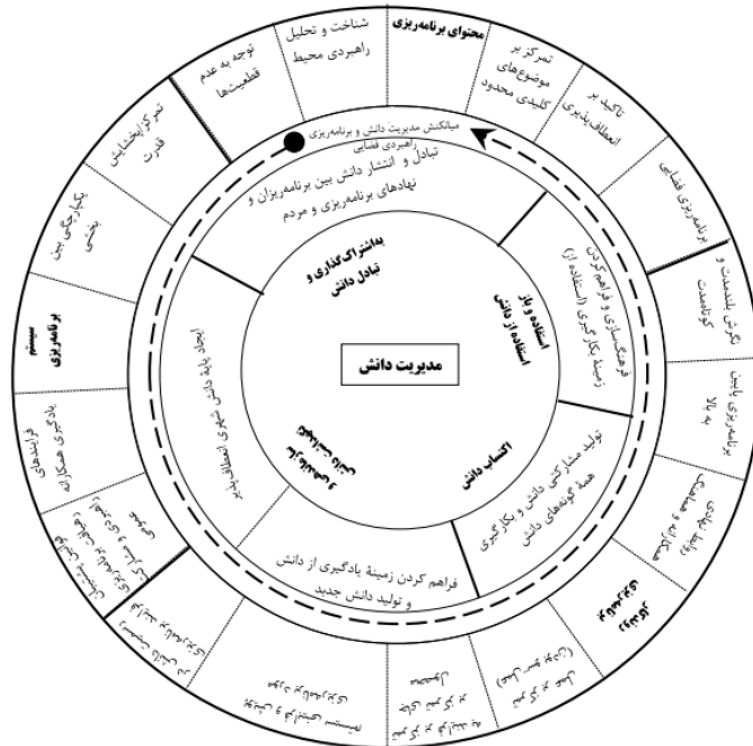
- فرهنگ‌سازی و فراهم کردن زمینه به‌کارگیری (استفاده از) دانش: تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش و رویارویی با نامعلومی و عدم قطعیت در برنامه‌ریزی شهری با استفاده کارآمد از دانش تضمین می‌شود. مدیریت دانش با دربرگرفتن چرخه‌های پیوسته تولید دانش و با دربرگیری همه گونه‌های تولید دانش، فرهنگ استفاده از دانش را نهادینه کرده، به پشتیبانی از فعالیت‌های تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری مبتنی

بر دانش می‌پردازد. استفاده از دانش در برنامه‌ریزی فضایی راهبردی در نتیجه انجام چهار دسته اصول پیش‌گفته (تولید مشارکتی و به‌کارگیری همه‌گونه‌های دانش، فراهم کردن زمینه یادگیری از دانش، ایجاد پایه دانش انعطاف‌پذیر و تبادل دانش و افزایش آگاهی عموم) حاصل می‌شود.

جدول ۱. میان‌کنش مدیریت دانش و برنامه‌ریزی فضایی راهبردی

ارکان مدیریت دانش	اصول برنامه‌ریزی فضایی راهبردی دانش‌پایه	اثرات برنامه‌ریزی فضایی راهبردی دانش‌پایه بر سیستم برنامه‌ریزی شهری
اکتساب دانش	- تولید مشارکتی دانش و به‌کارگیری همه‌گونه‌های دانش شامل دانش صریح، ضمنی و محلی	- کاهش نامعلومی و افزایش انعطاف‌پذیری - تأکید بر مشکلات قابل مدیریت و موضوع‌های کلیدی - توجه به محیط سیستم، فرهنگ و زمینه برنامه‌ریزی
سازماندهی و نگهداشت دانش	- فراهم کردن زمینه یادگیری از دانش و تولید دانش جدید - ایجاد پایه دانش شهری انعطاف‌پذیر	- مدیریت سرمایه‌های ذهنی - ایجاد دانش نوین - ایجاد دانش معتبر، هماهنگ و قابل دسترسی
به اشتراک‌گذاری و تبادل دانش	- تبادل و انتشار دانش بین برنامه‌ریزان و نهادهای برنامه‌ریزی و مردم (افزایش آگاهی عموم)	- ایجاد محیط همکارانه، تبادل دانش و محیط یادگیری - ارتقای سطح آگاهی و دانش عمومی برنامه‌ریزان، نهادهای برنامه‌ریزی و مردم
استفاده و بازاستفاده از دانش	- فرهنگ‌سازی و فراهم کردن زمینه به‌کارگیری (استفاده از) دانش در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری	- ارتقای تصمیم‌سازی، تصمیم‌سازی مبتنی بر دانش - فراهم کردن چارچوب نظارت و بازبینی

میان‌کنش برنامه‌ریزی فضایی راهبردی و مدیریت دانش در چارچوب برنامه‌ریزی فضایی راهبردی دانش‌پایه، چارچوب انگاشتی مقاله را تشکیل می‌دهد که در شکل ۱ نشان داده شده است. این چارچوب بر اصول و پایه‌های بنیادین مدیریت دانش و ماهیت چرخه‌ای برنامه‌ریزی فضایی راهبردی تأکید می‌کند و رهیافت یکپارچه برنامه‌ریزی فضایی دانش‌پایه را شکل می‌دهد.



شکل ۱. چارچوب انگاشتی برنامه‌ریزی فضایی راهبردی دانش‌پایه

چارچوب پیشنهادی مشکل‌یابی سیستم برنامه‌ریزی شهر تهران بر پایه چرخه یکپارچه برنامه‌ریزی فضایی راهبردی دانش - پایه

فرایند پیشنهادی این مقاله برای تحلیل و مشکل‌یابی سیستم برنامه‌ریزی شهر تهران (بر پایه چارچوب انگاشتی برنامه‌ریزی فضایی راهبردی دانش‌پایه) شامل سه مرحله اصلی است.

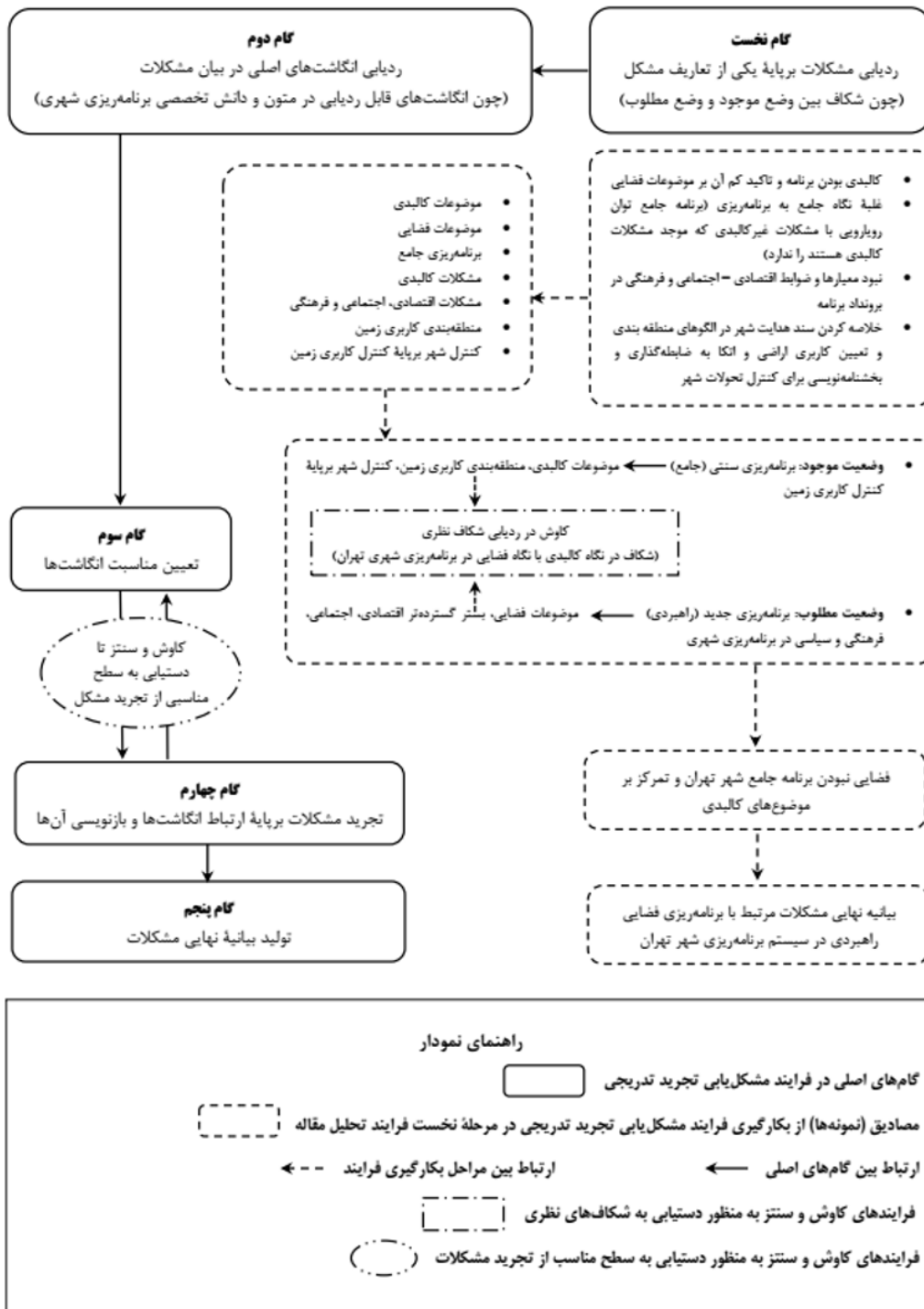
مرحله نخست - با استفاده از روش تحلیل محتوا، مشکل‌یابی تجرید تدریجی سیستم برنامه‌ریزی شهر تهران انجام و بیانیه مشکلات برنامه‌ریزی فضایی شهر تهران تولید گردید که بیانگر شکاف در سیستم برنامه‌ریزی شهر تهران در قیاس با اصول پایه برنامه‌ریزی فضایی راهبردی است. در روش مذکور، با به‌کارگرفتن سطوح پیش‌رونده‌ای از تجرید مشکل، تعریف مشکل تا هنگامی که یک تعریف قابل پذیرش از مشکل به‌دست آید، ادامه می‌یابد. اسناد واکاوی شده برای تدوین بیانیه مشکلات، شامل سند برنامه جامع شهر تهران ۱۳۸۶ و سند مرتبط با مجموعه کارگاه‌های نقد برنامه ساختاری - راهبردی (جامع) شهر تهران است.

مرحله دوم - با استفاده از روش گروه متمرکز یک مطالعه تجربی - اکتشافی برای ردیابی دیدگاه متخصصین و حرفه‌مندان برنامه‌ریزی شهری شهر تهران در مورد چالش‌های مرتبط با مدیریت دانش در سیستم برنامه‌ریزی و نقش مدیریت دانش در کارآمدی سیستم برنامه‌ریزی فضایی انجام شد. برای تصدیق و افزایش روایی، نتایج حاصل از این مطالعه در اسناد موجود مرتبط با تهیه برنامه جامع شهر تهران نیز ردیابی شد.

مرحله سوم - یافته‌های حاصل از مرحله نخست و دوم را ترکیب (سنتز) می‌کند و از این راه، اهمیت و نقش مدیریت دانش در برنامه‌ریزی فضایی راهبردی را تشریح و مدل مدیریت دانش مناسب سیستم برنامه‌ریزی شهر تهران را پیشنهاد می‌کند.

مشکل‌یابی برنامه‌ریزی شهر تهران از منظر برنامه‌ریزی فضایی راهبردی

در این مرحله، سیستم برنامه‌ریزی شهر تهران از منظر انطباق با اصول رهیافت برنامه‌ریزی فضایی راهبردی مشکل‌یابی می‌شود. به این منظور سند برنامه جامع شهر تهران (۱۳۸۶) و اسناد مرتبط با مجموعه کارگاه‌های نقد برنامه ساختاری - راهبردی (جامع) شهر تهران (۱۳۸۹) تحلیل محتوا شدند و بیانیه نخست مشکلات تدوین گردید، سپس با استفاده از روش مشکل‌یابی تجرید تدریجی و مناسبت انگاشت‌ها (شکل ۲) مشکلات اصلی شناسایی و مقوله‌بندی شدند و بیانیه نهایی مشکلات تولید گردید (جدول ۲).



شکل ۱.۱ چارچوب انگاشتی برنامه‌ریزی فضایی راهبردی دانش‌پایه

جدول ۲. بیانیه نهایی مشکلات مرتبط با برنامه‌ریزی فضایی راهبردی در سیستم برنامه‌ریزی شهر تهران

مقاله‌های ردیابی شده مرتبط با مشکل (مصادیق مشکل)	مشکل تجرید شده (اصلی)	اصول برنامه‌ریزی فضایی راهبردی	
<ul style="list-style-type: none"> - کالبدی بودن برنامه و تأکید کم آن بر موضوعات فضایی (ک ۲) - غلبه نگاه جامع به برنامه‌ریزی (برنامه جامع توان رویارویی با مشکلات غیرکالبدی که موجب مشکلات کالبدی هستند را ندارد). (ک ۳) و (منصوری، ۱۳۹۵) - نبود معیارها و ضوابط اقتصادی- اجتماعی و فرهنگی در برونداد برنامه (شورای شهر) - خلاصه کردن سند هدایت شهر در الگوهای منطقه‌بندی و تعیین کاربری اراضی و اتکا به ضابطه‌گذاری و بخشنامه نویسی برای کنترل تحولات شهر (ک ۹) 	<ul style="list-style-type: none"> فضایی نبودن برنامه و تمرکز بر موضوع‌های کالبدی 	<ul style="list-style-type: none"> فضایی بودن و تمرکز بر موضوع‌های کلیدی محدود (نگرش راهبردی) 	محتوای برنامه‌ریزی
<ul style="list-style-type: none"> - نبود تعریف قانونی برنامه راهبردی و عدم تصویب برنامه فاقد نقشه کاربرد زمین - عدم باور تهیه‌کننده برنامه به تفکر و روش راهبردی (منصوری، ۱۳۹۵) و (ک ۲) 	<ul style="list-style-type: none"> نبود نگرش راهبردی 		
<ul style="list-style-type: none"> - ابهام در تعاریف پایه برنامه و اهداف آن (روشن نبودن تعریف هدف، چشم‌انداز، راهبرد، ضابطه عملیاتی و جز آن) و ارائه تعاریف شخصی و تلاش برای تبدیل آن به تعاریف فنی توسط مشاور تهیه‌کننده برنامه (ک ۲) - مشخص نبودن نظریه هدایت روش شناسی برنامه (ک ۲) - استفاده از بنیان‌های نظری مختلف و ایجاد ملغمه (ک ۲) - ضعف علمی جامعه حرفه‌ای (ک ۲) 	<ul style="list-style-type: none"> نبود هم‌رایی و دانش نظری مرتبط در بین تهیه‌کنندگان برنامه 		محتوای برنامه‌ریزی
<ul style="list-style-type: none"> - متکی بودن فرایند تحلیل و تشخیص نیازها بر نظرات تهیه‌کنندگان برنامه (ک ۲) - روشن و مدون نبودن فرایند تحلیل برنامه و باور نداشتن به مستندکردن فرایند تحلیل (ک ۲) - عدم توجه به سیاست‌های کلان کشور چون تمرکز زدایی، موضوعات زیست محیطی و غیره (منصوری، ۱۳۹۵ و شورای شهر) - مشخص نبودن موقعیت تهران در نظام منطقه‌ای (پور) 	<ul style="list-style-type: none"> تعیین مشکلات و تحلیل مطالعات پایه بر پایه نظر کارشناسی و بدون توجه به نیروهای محرکه بیرونی محیط برنامه‌ریزی 	<ul style="list-style-type: none"> شناخت و تحلیل راهبردی محیط برنامه‌ریزی و نیروهای بیرونی محرک تغییرات فضایی 	
<ul style="list-style-type: none"> - نداشتن رویکرد آینده‌پژوهانه به شناسایی دقیق مشکلات حال و آینده تهران (ک ۹) - نبود پیوند بین این برنامه و برنامه‌های ملی و فرادست (ک ۲) - عدم استخراج علل و عوامل ناکامی برنامه‌های پیشین 	<ul style="list-style-type: none"> نداشتن سازوکاری برای رویارویی با نامعلومی‌ها 	<ul style="list-style-type: none"> توجه به عدم قطعیت‌ها و تأکید بر انعطاف‌پذیری 	
<ul style="list-style-type: none"> - پایین به بالا نبودن فرایند تهیه برنامه (ک ۲) - تسلط تصمیمات آلتیهای بجای تصمیم‌های مشارکتی و همکارانه (ک ۳) 	<ul style="list-style-type: none"> تسلط تصمیم‌گیری و روابط سازمانی بالا به پایین در فرایند برنامه‌ریزی 	<ul style="list-style-type: none"> مشارکت گروه‌های درگیر عمده در فرایند برنامه‌ریزی 	روند کار برنامه‌ریزی
<ul style="list-style-type: none"> - عدم توجه به مردم و دیگر ذینفعان در تهیه برنامه (براتی، ک ۲، و (منصوری، ک ۲) - نبود سازوکاری برای جلب مشارکت مردم (ک ۲) - نامشخص بودن روند مشارکت مردم در تصمیم‌گیری‌های مربوط به برنامه (شورای شهر) 	<ul style="list-style-type: none"> رهیافت فن‌سالارانه و حذف اجتماع‌های محلی از فرایند برنامه‌ریزی شهری و نادیده گرفتن دانش محلی و تجربی 		
<ul style="list-style-type: none"> - باور نداشتن به چشم‌انداز و اهداف (انشا بودن چشم‌انداز، از نظر تهیه‌کنندگان) (ک ۲) - تفکر جامع است، اما چشم‌انداز تهیه نشده است (ک ۲) - منطبق نبودن چشم‌انداز تهیه شده با اصول تدوین چشم‌انداز و ناکارآمد بودن محتوای چشم‌انداز (ک ۲) - نبود یک چشم‌انداز شفاف و مبتنی بر نیازهای کمی و کیفی تهران (منصوری، ۱۳۹۵) 	<ul style="list-style-type: none"> تدوین چشم‌انداز بدون درگیر کردن گروه‌های ذینفع مختلف 		
<ul style="list-style-type: none"> - نگرش آرمان‌گرایانه و عمل‌گرایانه (ک ۲) - بخشی بودن دستورکار تهیه برنامه (گروه محیط زیست، حمل و نقل و غیره) (ک ۲) - پیشنهاد راه‌حل‌های موضعی و نگاه بخشی (ک ۹) - آمرانه بودن خصلت برنامه (ک ۲) - بخشی بودن نظام برنامه‌ریزی (ک ۲) 	<ul style="list-style-type: none"> تسلط نگاه بخشی و آمرانه 	<ul style="list-style-type: none"> تأکید بر حضور همزمان نگرش بلندمدت و کوتاهمدت 	
<ul style="list-style-type: none"> - تأکید بر محصول برنامه به‌ویژه در سطح طرح تفصیلی (ک ۲) - همزمانی تهیه چشم‌انداز شهر، طرح تفصیلی و طرح جامع (شهردار) و (ک ۲) 	<ul style="list-style-type: none"> تأکید بر محصول برنامه‌ریزی 	<ul style="list-style-type: none"> تمرکز بر فرایند بجای تمرکز بر محصول 	

مقوله‌های ردیابی شده مرتبط با مشکل (مصادیق مشکل)	مشکل تجرید شده (اصلی)	اصول برنامه‌ریزی فضایی راهبردی	
- نبود ارتباط بین تهیه‌کننده برنامه و مدیران شهری به‌عنوان مجریان برنامه (ک ۳) - تولید نقشه و ضوابط حال و آینده شهر بدون ملاحظات و تنگناهای اجرا و بدون ملاحظه تراز مالی و درآمدهای لازم برای نگهداری و خدمات شهر - نظر نگرفتن هماهنگی بین سازمان‌های اجرایی (اپور) (ک ۲) - تأکید بر بعد کالبدی و عدم توان مدیریت موضوعات غیرکالبدی (ک ۳) - ناتوانی شهرداری در اجرای احکام غیرکالبدی برنامه جامع (ک ۳) - چندپاره بودن و محدودیت ساختار مدیریتی کشور (ک ۳)	بی‌توجهی به اجرایی بودن پرونده‌های فرایند برنامه‌ریزی	تمرکز بر عمل	
- نبود رفت و برگشت اطلاعات و پیشنهادهای در فرایند تهیه برنامه (ک ۲) - نبود معیار و میزانی برای ارزیابی برنامه (ک ۲) و (ک ۳) - نبود کمیته‌های تخصصی برای بررسی و ارزیابی برنامه در حین تهیه (ک ۹) - نیاز به ارزیابی اثرات و نبود آن در برنامه جامع تهران (منصوری، ۱۳۹۵)	ضعف سیستم اجرایی و مدیریتی برنامه	پویایی و فرایندی پیوسته سیستم مورد برنامه‌ریزی	
- عدم همراهی شورای راهبری با مشاوران و مجریان و نهادهای تهیه برنامه - نبود همراهی بین حرفه‌مندان در فرایند تهیه برنامه (ک ۲) - ابهام در وظایف و روابط بین مشاورین و کارفرما (ک ۲) - روشن نبودن روابط نهادی مشاوران تهیه‌کننده برنامه (ک ۲) - مدیریت نامناسب نهاد تهیه برنامه (ک ۲) - تدبیر نشدن ارتباط و نحوه هماهنگی مشاورهای مختلف تهیه‌کننده (ک ۲) - همزیان نبودن مشاوران تهیه‌کننده برنامه (ک ۲) - مشخص نبودن جایگاه نهاد تهیه‌کننده طرح جامع در سطح کلان - کیفیت پایین تعاملات میان بخشی (ک ۱) - عدم ارتباط نهاد مسئول تهیه برنامه با دانشگاه و دیگر ذینفعان (ک ۲)	نبود سازوکارهای همکاری میان نهادهای درگیر در تهیه برنامه و سایر ذینفعان	هماهنگی و همکاری بین نهادی و بین گروه‌های درگیر مختلف	
- کارفرما بودن دولت در تهیه برنامه (ک ۲) - نبود دولت محلی در شهر تهران (منصوری، ۱۳۹۵)	تمرکز قدرت برنامه‌ریزی میان نهادهای دولتی	وجود ترتیبات سازمانی رسمی با روابط نهادی مشخص	
- رسمیت نداشتن نهاد تهیه‌کننده برنامه و نبود سازوکار و قوانین الزام آور (ک ۱) - عدم کنترل سیستم برنامه‌ریزی روی سازمان‌های ارائه‌کننده خدمات شهری (چون آب، برق و غیره) (ک ۲) - در دسترس نبودن اطلاعات مورد نیاز سطوح مختلف مطالعاتی (ک ۲) (نقشه گسل در مقیاس مورد نیاز) (ک ۲) - مبادله نشدن اطلاعات در فرایند تهیه برنامه بین نهادهای درگیر در تهیه برنامه (ک ۲) - محرمانه تلقی شدن اطلاعات مربوط به برنامه در نهادهای برنامه‌ریزی شهر تهران (ک ۲) - عدم انتشار عمومی مستندات برای ذینفعان (دانشگاهیان، مردم، حرفه‌مندان و غیره) (ک ۳ و ک ۲) - عدم انتشار و اعلان عمومی پرونده‌های برنامه‌ریزی تا پس از تصویب برنامه و ممکن نبودن مشارکت گروه‌های درگیر (ک ۹)	وجود موانع قانونی و ضمانت قانونی نداشتن شهروندان و عاملان درگیر در فرایند برنامه‌ریزی	وجود روند کارهای اداری و قانونی برای درگیر کردن شهروندان و عاملان درگیر در فرایند برنامه‌ریزی	
	نبود پایگاه داده‌ای- دانشی مورد نیاز فرایند برنامه‌ریزی (تدوین، تصویب و اجرا)	وجود و به‌کارگیری فرایندهای مدیریت دانش در برنامه‌ریزی	سیستم برنامه‌ریزی

ک: کارگاه - مجموعه کارگاه‌های نقد و بررسی طرح جامع شهر تهران، ۱۳۸۵

مشکل‌یابی برنامه‌ریزی فضایی شهر تهران از منظر مدیریت دانش

یک مطالعه تجربی - اکتشافی برای ردیابی دیدگاه متخصصین و حرفه‌مندان برنامه‌ریزی شهری در مورد مشکلات مرتبط با مدیریت دانش در سیستم برنامه‌ریزی شهر تهران با استفاده از روش گروه متمرکز (با مشارکت ۱۴ نفر از عوامل درگیر در سیستم برنامه‌ریزی شهر تهران)^{۲۸} انجام شد. بر پایه آن مشکلات سیستم برنامه‌ریزی شهر تهران برای به‌کارگیری مدیریت دانش ردیابی و ارتباط آن مشکلات با مدل‌های مدیریت دانش ردیابی شده نشان داده شد. مشکلات ردیابی شده در سه سطح بر پایه توافق بین اعضای گروه متمرکز دسته بندی شدند (جدول ۳).

جدول ۳. بیانیه نهایی مشکلات مرتبط با مدیریت دانش در سیستم برنامه‌ریزی شهر تهران

مدل مدیریت دانش	مشکلات مرتبط با مدیریت دانش سیستم برنامه‌ریزی شهر تهران	اصول برنامه‌ریزی فضایی راهبردی دانش‌پایه		
انگاشتی	- استفاده برنامه‌ریزان از دانش تخصصی و صریح در تهیه برنامه (۱) - به رسمیت شناخته نشدن دانش ضمنی، محلی، تجربی و غیر رسمی در فرایند برنامه‌ریزی (۱)	گونه دانش کسب شده	تولید و به‌کارگیری همه‌گونه‌های دانش	اکتساب دانش (کسب و تولید دانش)
فنی	- عدم هماهنگی داده‌های موجود (تولید شده در پایگاه‌های رسمی تولید داده چون مرکز آمار ایران) با اطلاعات و دانش مورد نیاز برنامه‌ریزی (۲)	محتوای دانش کسب شده		
فنی	- نبود سازوکاری برای ورود ارزش‌های زمین‌های و تجربه‌های گذشته به فرایند برنامه‌ریزی (۲) - نبود سیستم بازبینی و وارد نشدن بروندها و برآمدهای برنامه‌ریزی در برنامه و پایه دانش برنامه‌ریزی (۲)	فرایند یادگیری	فراهم کردن زمینه یادگیری از دانش	
فنی	- همپوشانی اطلاعات/دانش تولید شده در نهادهای درگیر در برنامه‌ریزی و تصمیم‌سازی - نبود دستورکارها و ابزارهای یکپارچه کننده تولید اطلاعات و دانش (۲)	سازماندهی دانش	ایجاد پایه دانش انعطاف‌پذیر	سازماندهی و نگهداشت دانش
فنی	- نبود پایگاه‌های اطلاعات/دانش (سیستم‌های پشتیبان اطلاعات) کارآمد و متناسب با نیاز برنامه‌ریزی (۲) - نبود روند کارهای قانونی برای تهیه پایه دانش یکپارچه با ساختار داده‌ای مشترک و هماهنگ بین همه نهادهای تولید و مصرف اطلاعات و دانش (۲)	نگهداشت دانش		
مدیریتی - انگاشتی	- نبود روند کارهای قانونی در ارتباط با سطوح و چگونگی درگیر شدن دانش نهادهای برنامه‌ریزی شهری در تولید و به اشتراک‌گذاری داده و دانش (۳) - نبود هماهنگی، همکاری ^{۲۹} و مشارکت بین نهادها و عوامل درگیر در تولید و به اشتراک‌گذاری داده، اطلاعات و دانش (۱) - نبود الزام برای درگیر شدن همه نهادهای درگیر در برنامه‌ریزی در تولید و تبادل اطلاعات و دانش (۱)	چارچوب قانونی به اشتراک‌گذاری و تبادل دانش	تبادل (انتشار) دانش و افزایش آگاهی عموم	به اشتراک‌گذاری و تبادل دانش
فنی	- نبود پایه دانش یکپارچه (ساختار مشترک و یکی شده برای استفاده همه عوامل درگیر در برنامه‌ریزی) و متناسب با نیاز برنامه‌ریزی (۲)	چارچوب فنی به اشتراک‌گذاری و تبادل دانش		
انگاشتی	- عدم باور به و استفاده از دانش برای رویارویی با عدم قطعیت و نامعلومی در برنامه‌ریزی ^{۳۰} (۱) - عدم بهره‌گیری از ظرفیت‌های اطلاعاتی موجود در برنامه‌ریزی و تصمیم‌سازی (۱)	فرهنگ یا زمینه برنامه‌ریزی	فرهنگ‌سازی و فراهم کردن زمینه به‌کارگیری دانش	استفاده و بازاستفاده از دانش
فنی	- نبود اطلاعات و دانش معتبر، دردسترس و یکپارچه و قابل به اشتراک‌گذاری (۲)	چارچوب فنی		

(۳) مشکل سطح سه

(۲) مشکل سطح دو

(۱) مشکل سطح یک

سنتز و بیان یافته‌ها: پیشنهاد مدل مدیریت دانش مناسب سیستم برنامه‌ریزی شهر تهران

سنتز یافته‌های حاصل از مرحله اول و دوم و ردیابی روابط سببی (علت و معلول^{۳۱}) بین آنها با استفاده از روش گروه متمرکز در این مرحله انجام شد (جدول ۴). کدهای عددی در جدول ۴ بیانگر روابط سببی^{۳۲} بین مشکلات ردیابی شده در دو مرحله اول و دوم می‌باشد.

جدول ۴. تحلیل یکپارچه مشکلات تهران بر پایه چرخه یکپارچه مدیریت دانش در برنامه‌ریزی فضایی راهبردی شهر تهران

مشکلات ردیابی شده در سیستم برنامه‌ریزی شهری تهران (مرتبط با رهیافت برنامه‌ریزی فضایی راهبردی)	ارتباط مشکلات برنامه ریزی راهبردی تهران و مدیریت دانش ^{۲۲}	مشکلات ردیابی شده در سیستم برنامه‌ریزی شهری تهران (مرتبط با رهیافت برنامه‌ریزی فضایی راهبردی)	
انگاشتی	(۱) استفاده برنامه‌ریزان از دانش تخصصی و صریح در تهیه برنامه	(الف) فضای نبودن برنامه و تمرکز بر موضوع‌های کالبدی	
	(۲) به رسمیت شناخته نشدن دانش ضمنی، محلی، تجربی و غیررسمی در فرایند برنامه‌ریزی	(ب) نبود نگرش راهبردی	
	(۳) عدم باور به و استفاده از دانش برای رویارویی با عدم قطعیت و نامعلومی در برنامه‌ریزی	(پ) نبود هم‌رایی و دانش نظری مرتبط در بین تهیه‌کنندگان برنامه	
فنی	(۴) عدم هماهنگی داده‌های موجود (تولید شده در پایگاه‌های رسمی تولید داده چون مرکز آمار ایران) با اطلاعات و دانش مورد نیاز برنامه‌ریزی	(ت) تعیین مشکلات و تحلیل مطالعات پایه بر پایه نظر کارشناسی و بدون توجه به نیروهای محرکه بیرونی محیط برنامه‌ریزی	
	(۵) نبود سازوکاری برای ورود ارزش‌های زمینه‌ای و تجربه‌های گذشته به فرایند برنامه‌ریزی	(ث) نداشتن سازوکاری برای رویارویی با نامعلومی‌ها	
	(۶) نبود سیستم بازبینی و وارد نشدن پرونده‌ها و برآمدهای برنامه‌ریزی در برنامه و پایه دانش برنامه‌ریزی	(ج) تسلط تصمیم‌گیری و روابط سازمانی بالا به پایین در فرایند برنامه‌ریزی	
	(۷) همپوشانی اطلاعات دانش تولید شده در نهادهای درگیر در برنامه‌ریزی و تصمیم‌سازی	(چ) رهیافت فن‌سالارانه و حذف اجتماع‌های محلی از فرایند برنامه‌ریزی شهری و نادیده گرفتن دانش محلی و تجربی	
	(۸) نبود دستورکارها و ابزارهای یکپارچه کننده تولید اطلاعات و دانش	(ح) تدوین چشم‌انداز بدون درگیر کردن گروه‌های ذینفع مختلف	
	(۹) نبود پایگاه‌های اطلاعات دانش (سیستم‌های پشتیبان اطلاعات) کارآمد و متناسب با نیاز برنامه‌ریزی	(خ) تسلط نگاه بخشی و امرانه	
	(۱۰) نبود پایه دانش یکپارچه (ساختار مشترک و یکی شده برای استفاده همه عاملان درگیر در برنامه‌ریزی) و متناسب با نیاز برنامه‌ریزی	(د) تاکید بر محصول برنامه‌ریزی	
	(۱۱) نبود اطلاعات و دانش معتبر، در دسترس و یکپارچه و قابل به اشتراک‌گذاری	(ذ) بی‌توجهی به اجرائی بودن پرونده‌های فرایند برنامه‌ریزی	
	مدیریتی	(۱۲) نبود روند کارهای قانونی برای تهیه پایه دانش یکپارچه با ساختار داده‌ای مشترک و هماهنگ بین همه نهادهای تولید و مصرف اطلاعات و دانش	(ر) ضعف سیستم اجرائی و مدیریتی برنامه
		(۱۳) نبود روند کارهای قانونی در ارتباط با سطوح و چگونگی درگیر شدن نهادهای برنامه‌ریزی شهری در تولید و به اشتراک‌گذاری داده و دانش	(ز) برنامه‌ریزی شهری ایستا و نبود فرایندی
(۱۴) نبود هماهنگی، همکاری و مشارکت بین نهادهای عاملان درگیر در تولید و به اشتراک‌گذاری داده و دانش		(س) نبود سازوکارهای همکاری میان نهادهای درگیر در تهیه برنامه و سایر ذینفعان	
(۱۵) نبود الزام برای درگیر شدن همه نهادهای درگیر در برنامه‌ریزی در تولید و تبادل اطلاعات و دانش		(ش) تمرکز قدرت برنامه‌ریزی میان نهادهای دولتی	
برنامه‌ریزی		(۱۶) عدم بهره‌گیری از ظرفیت‌های اطلاعاتی موجود در برنامه‌ریزی و تصمیم‌سازی	(ص) وجود موانع قانونی و ضمانت قانونی نداشتن رویکرد راهبردی و فضایی
			(ض) نبود پایگاه داده‌ای، دانشی مورد نیاز فرایند برنامه‌ریزی (تدوین، تصویب و اجرا)

یافته‌های برآمده از تحلیل یکپارچه برنامه‌ریزی فضایی راهبردی دانش پایه در سیستم برنامه‌ریزی شهری تهران را به صورت فشرده این گونه می‌توان به شرح زیر معرفی نمود (جدول ۴). فضایی نبودن برنامه و تمرکز بیشتر آن بر موضوع‌های کالبدی (محتوایی) و نبود پایگاه داده‌ای - دانشی مورد نیاز فرایند برنامه‌ریزی در مراحل تدوین، تصویب و اجرای برنامه (سیستم برنامه‌ریزی) اصلی‌ترین مشکلات سیستم برنامه‌ریزی شهری تهران مرتبط با مدیریت دانش هستند (هریک با ۱۱ مورد تکرار) و پس از آنها نبود نگرش راهبردی (محتوایی)، تعیین مشکلات و تحلیل مطالعات پایه بر پایه نظر کارشناسی و بدون توجه به نیروهای محرکه بیرونی محیط برنامه‌ریزی (محتوایی) ضعف سیستم اجرائی و مدیریتی برنامه (روند کاری) و تمرکز قدرت برنامه‌ریزی میان نهادهای دولتی (سیستم برنامه‌ریزی)، دسته دوم مشکلات تحقق برنامه‌ریزی فضایی راهبردی در شهر تهران مرتبط با مدیریت دانش هستند، از این رو، به‌کارگیری مدیریت دانش، در رویارویی با این مشکلات، نقش مهمی در تحقق برنامه‌ریزی فضایی راهبردی در شهر تهران دارد.

نبود هماهنگی، همکاری و مشارکت بین نهادهای و عاملان درگیر در تولید و به اشتراک‌گذاری داده و دانش (چالش انگاشتی) و نبود الزام برای درگیر شدن همه آنها در برنامه‌ریزی در تولید و تبادل اطلاعات و دانش

(چالش انگاشتی) اصلی‌ترین مشکلات به‌کارگیری مدیریت دانش در سیستم برنامه‌ریزی شهری تهران هستند (هر یک با ۱۵ مورد تکرار) و پس از آنها مشکلاتی چون نبود سازوکاری برای ورود ارزش‌های زمینه‌ای و تجربه‌های گذشته به فرایند برنامه‌ریزی (چالش فنی)، نبود پایه دانش یکپارچه (ساختار مشترک و یکی شده برای استفاده همه عاملان درگیر در برنامه‌ریزی) و متناسب با نیاز برنامه‌ریزی (فنی) و نبود اطلاعات و دانش معتبر، در دسترس و یکپارچه و قابل به اشتراک‌گذاری (چالش فنی) مهم‌ترین کاستی‌ها را در این زمینه ایجاد نموده‌اند. این مشکلات پیوند مستقیمی با ساختارهای نهادی رسمی (چون قانون، دولت و سازمان‌ها) و نهادهای غیر رسمی (چون فرهنگ، تاریخ و باورهای عمومی) در سیستم برنامه‌ریزی شهری تهران دارند. دگرگونی‌های رفتاری سیستم برنامه‌ریزی شهری در تهران در مسیر برنامه‌ریزی فضایی راهبردی دانش‌پایه نیازمند دگرگونی‌های نهادی (به دگرگونی نهادهای رسمی) در سیستم برنامه‌ریزی شهری تهران است.

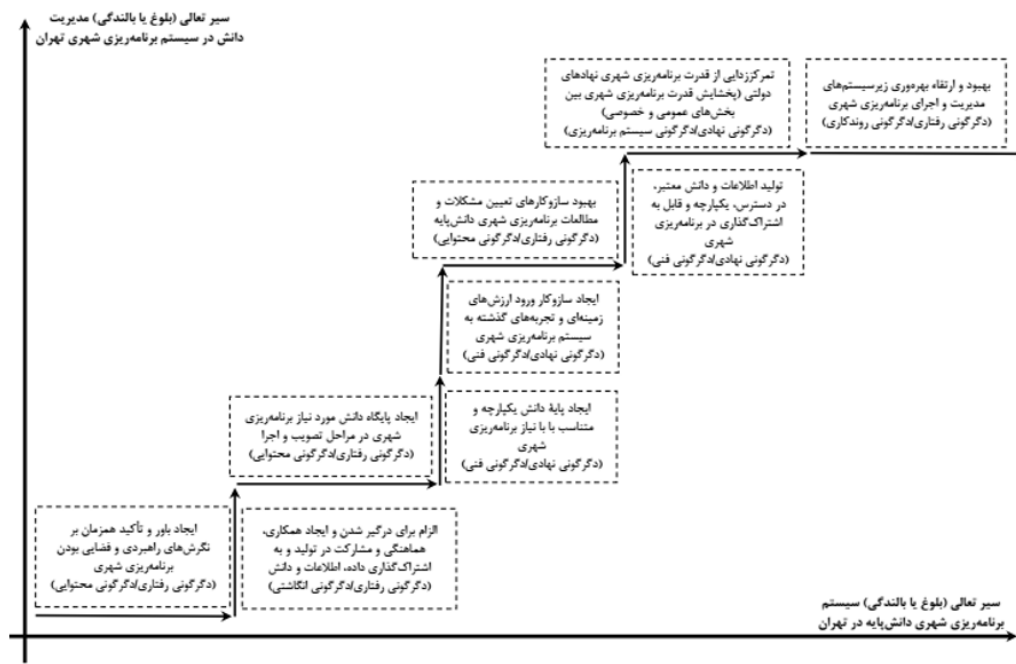
تحلیل نتایج حاصل از تحلیل (مشکل‌یابی) عینی اصول برنامه‌ریزی فضایی راهبردی و تحلیل (مشکل‌یابی ذهنی) اصول مدیریت دانش در سیستم برنامه‌ریزی شهر تهران نشان از آن دارد که مشکل اصلی مرتبط با به‌کارگیری هر دو رهیافت و میان‌کنش آنها در چارچوب برنامه‌ریزی فضایی راهبردی دانش‌پایه ریشه در درک و باور انگاشتی به رهیافت‌های مورد اشاره این مقاله دارد؛ یعنی باور نداشتن به نگرش راهبردی و همچنین باور نداشتن به نقش و اهمیت دانش و مدیریت دانش در برنامه‌ریزی فضایی شهر تهران. این مشکل با نبود دانش نظری و کاربردی مرتبط با این رهیافت‌ها در بین مدیران و تصمیم‌گیران شهری با وجود استفاده ابزاری از این رهیافت‌ها، تشدید شده و زمینه بروز مشکلات شهری پیچیده و چندلایه‌ای در شهر تهران و عدم موفقیت سیستم برنامه‌ریزی در تدوین و اجرای برنامه‌های شهری متناسب با پیچیدگی موضوع‌ها و مشکلات این کلان‌شهر شده است و تصمیم‌گیری و عمل نه بر پایه برنامه‌های تدوین شده و در راستای منفعت عمومی بلکه بر پایه تصمیمات فردی و سازمانی و در راستای منافع فردی انجام می‌شود.

درخصوص هم‌افزایی بین دو رهیافت برنامه‌ریزی فضایی راهبردی و مدیریت دانش در چارچوب اصول معرفی شده در این مقاله، به نظر می‌رسد در گام نخست این کار با به‌کارگیری مدل انگاشتی مدیریت دانش یعنی افزایش درک از نقش دانش در کارآمدی سیستم برنامه‌ریزی فضایی راهبردی امکان‌پذیر است. در گام دوم با به‌کارگیری مدل فنی مدیریت دانش که بر استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات و پایه دانش شهری (دربرابر سیستم‌های پشتیبان اطلاعات) برای رویارویی با موضوع‌های مرتبط با دانش و اطلاعات تأکید می‌کند و در گام سوم با به‌کارگیری مدل مدیریت دانش که بر استفاده از کاربردهای مدیریتی برای بهره‌گیری از اطلاعات و دانش تأکید می‌کند، مسیر می‌شود.

نتیجه‌گیری

یافته‌های برآمده دو بخش نظری و تحلیلی مقاله نشان می‌دهند مدیریت دانش افزون بر پشتیبانی از دانش به‌عنوان درونداد (برای افزایش درک از محیط برنامه‌ریزی) و برون‌داد (دانش تولید شده برای پشتیبانی و هدایت تصمیم‌های گرفته شده توسط تصمیم‌سازان و مدیران) در فرایند برنامه‌ریزی فضایی شهر تهران، می‌تواند نقش مؤثری در کارآمدی جنبه‌های محتوایی و روند کاری و دستورکارهای سازمانی و ترتیبات قانونی سیستم برنامه‌ریزی داشته باشد. به‌کارگیری رهیافت برنامه‌ریزی فضایی راهبردی دانش‌پایه، با تولید و به‌کارگیری اطلاعات و دانش معتبر، در دسترس و یکپارچه برای تعیین موضوع‌های کلیدی و

افزایش انعطاف پذیری، ایجاد پایه دانش شهری کارآمد برای رویارویی با شرایط و محیط دائماً در حال تغییر برنامه‌ریزی منجر به افزایش قابلیت رویارویی با عدم قطعیت و نامعلومی در برنامه‌ریزی فضایی و نیز قابلیت‌های فرایینی و اصلاح برنامه می‌شود. چنین دستاوردهایی به مقابله با کاستی‌های محتوایی برنامه‌ریزی راهبردی فضایی شهر تهران (چون عدم تمرکز بر موضوع‌های کلیدی محدود، ضعف در شناخت و تحلیل راهبردی محیط برنامه‌ریزی و نیروهای بیرونی محرک تغییرات فضایی و عدم توجه به عدم قطعیت‌ها و انعطاف‌پذیری در محتوای برنامه) می‌انجامد. افزون بر آن، مدیریت دانش فرصت ارتقای کارکرد سازوکار جاری برنامه‌ریزی راهبردی فضایی در شهر تهران و کاهش مشکلات (همچون ضعف در نگرش همزمان بلندمدت و کوتاه‌مدت در سیستم برنامه‌ریزی شهری، کاستی‌های مشارکت گروه‌های درگیر عمده در فرایند برنامه‌ریزی، تمرکز بر فرایند بجای تمرکز بر محصول، تمرکز بر عمل، کاستی‌های پویا و فرایینی پیوسته سیستم مورد برنامه‌ریزی و هماهنگی و همکاری بین نهادی و بین گروه‌های درگیر مختلف) را با استفاده از پایه دانش یکپارچه و دربرگیرنده تجربه‌های گذشته و ارزش‌های زمینه‌ای در فرایند برنامه‌ریزی، تولید و به اشتراک‌گذاری داده، اطلاعات و دانش و بهره‌گیری از ظرفیت‌های اطلاعاتی موجود را فراهم می‌آورد. همچنین توان رویارویی با مشکل اصلی مرتبط با مدیریت دانش در سیستم برنامه‌ریزی شهر تهران یعنی درک اندک از نقش دانش در برنامه‌ریزی و عدم باور به تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش و تصمیم‌گیری بر پایه دانش شهودی بجای دانش برآمده از سیستم‌های دانش شهری با قابلیت به‌روزرسانی پیوسته و تغذیه از فرایندهای روزانه و ارزش‌های زمینه‌ای و تجربه‌های گذشته را دارد. از این رو، نقشه راه تعالی (بلوغ یا بالندگی) سیستم برنامه‌ریزی شهر تهران در مسیر دستیابی به برنامه‌ریزی شهری دانش پایه را می‌توان برپایه دگرگونی‌های مدیریت دانش در برابر دگرگونی‌های سیستم برنامه‌ریزی شهری، دگرگونی‌های نهادی در برابر دگرگونی‌های رفتاری، دگرگونی‌های محتوایی در برابر دگرگونی‌های روند کاری سیستم برنامه‌ریزی شهری و در نهایت دگرگونی‌های انگاشتی در برابر دگرگونی‌های فنی در مدیریت دانش استوار نمود. (شکل ۳)



شکل ۳. نقشه راه تعالی (بلوغ یا بالندگی) سیستم برنامه‌ریزی شهری تهران در مسیر دستیابی به برنامه‌ریزی شهری دانش پایه

1. content analysis
2. progressive abstraction problem finding
3. conceptual suitability
4. focus group method
5. strategic spatial planning
6. knowledge management
7. sustainable
8. integrative
9. inclusive
10. action-oriented
11. value-driver
12. strategy-making

۱۳. چشم‌اندازهای بلندمدت و واقع‌گرایانه در برنامه‌های فضایی راهبردی (به عنوان آنچه باید به آن دست یافت) راهنمای راهبردها و سیاست‌هایی است که در طی زمان به سمت آن جهت‌گیری می‌شود. برنامه‌ریزی فضایی راهبردی، بر واقع‌گرایانه بودن نگرش بلندمدت از طریق تدوین چشم‌اندازهای بلندمدت با استفاده از رهیافت‌های همکارانه و مورد توافق گروه‌های درگیر مختلف و نیز توجه به عدم قطعیت‌ها تأکید می‌کند.

14. stakeholders
15. این فرایند به ایجاد ظرفیت‌های مختلف در سازمان، افراد و نهادهای درگیر کمک کرده و سرمایه اجتماعی، سیاسی و فکری ارزشمندی را فراهم می‌آورد. دخالت گروه‌های درگیر در فرایند برنامه‌ریزی، هم به چگونگی تعیین ارزش‌های بنیادین برنامه‌ریزی در هر جامعه، و هم به چگونگی تعبیر و تفسیر این ارزش‌ها به عمل برنامه‌ریزی اشاره دارد.
16. long view
17. operational plans

۱۸. پایان‌نیافتن فرایند برنامه‌ریزی فضایی راهبردی با تدوین برنامه و استمرار آن تا تحقق چشم‌اندازها و در ادامه تعیین چشم‌اندازهای نو و راهبردها و سیاست‌های مبتنی بر آن، امکان نظارت بر اجرای راهبردهای تدوین شده را نیز فراهم می‌کند. این فرایند برنامه‌ریزی، فرایندی یک‌بار برای همیشه نیست، بلکه فعالیت پیوسته است که ضمن نظارت بر اجرای راهبردهای تدوین شده به شکلی مداوم، همواره زمینه مورد برنامه‌ریزی را نیز مورد توجه قرار می‌دهد و با توجه به تغییر در شرایط (ناشی از تغییرات مختلف فضایی) به بازبینی و بازنگری در سیاست‌ها و راهبردهای تدوین شده می‌پردازد.

۱۹. در کشورهای مختلف سیستم برنامه‌ریزی فضایی از منظر ترتیبات نهادی و سازمانی، نقش بخش خصوصی و عمومی در فرایند برنامه‌ریزی فضایی، ساختار قدرت و روابط نهادهای مختلف درون آن و قوانین و مقررات حاکم بر آن متفاوت است.

۲۰. دانش تخصصی، از تخصص پذیرفته شده از آموزش حرفه‌ای برمی‌خیزد و غالباً بر برنامه‌ریزی شهری مسلط است. دانش بخشی، دانشی است که از کاربرد برمی‌خیزد و توسط حرفه‌مندان و افراد حرفه‌ای در موقعیت‌های کاری‌شان ساخته می‌شود. دانش اجتماع، دانشی است در مورد موقعیت‌های فضایی اجتماعی و سیاسی پیرامون ساکنان در یک ناحیه خاص شکل می‌گیرد. دانش ضمنی، دانشی است که توسط حرفه‌مندان یا اجتماعات شناخته شده است اما به‌ندرت بر روی کاغذ نوشته شده است و در فرایندهای توسعه شهری کاملاً نادیده گرفته شده است، این نوع دانش، دانش غیررسمی است و دانشی را دربرمی‌گیرد که بیان، ارائه و ارتباط دادن آن دشوار است. دانش صریح، دانشی است که کد شده و به زبان رسمی بیان شده است و می‌تواند ارائه، ذخیره، اشتراک‌گذاری شده و به صورت کارآمد به‌کار گرفته شود.

21. knowledge utilization
22. object of management
23. subject of management
24. direction
25. overseeing framework

۲۶. یک نتیجه همکاری و به‌اشتراک‌گذاری دانش، یادگیری است

۲۷. نیاز به این اطلاعات دقیق یا سیستم‌های اطلاعات شهری بر آورده نمی‌شود. برای اطمینان از پشتیبانی برنامه‌ریزی از مشکلات فراروی برنامه‌ریزان، نیاز به سیستم‌هایی انعطاف‌پذیر و انطباق‌پذیر وجود دارد.
۲۸. اعضای شرکت‌کننده: یک نفر رئیس مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، یک نفر مدیریت مطالعات و برنامه‌ریزی زیرساخت‌های مدیریتی و توسعه شهری، یک نفر مدیر مطالعات و برنامه‌ریزی معماری، شهرسازی، دو نفر از مدیران پروژه طرح جامع تهران، دو نفر از اعضای هیئت علمی دانشکده معماری و شهرسازی دانشگاه شهید بهشتی، دو نفر از کارشناسان معاونت معماری و شهرسازی شهرداری تهران، دو نفر از اعضای شورای شهر تهران، یک نفر مدیر دفتر شورای عالی نظارت بر گسترش شهر تهران، دو نفر از اعضای گروه پژوهشگر طرح پژوهشی در حال انجام.
۲۹. هماهنگی به معنای تدوین چشم‌انداز بر مبنای ایجاد ارتباط مستحکم میان سیاست‌گذاری‌های مختلف در سطح شهر و منطقه کلان‌شهری (روابط عمودی) است. مقصود از تعاون ایجاد روابط مستحکم در سطح شهری میان نهادهای مختلف درگیر در فرایند برنامه‌ریزی شهری و مقصود از همکاری، توسعه و گسترش روابط پایدار میان نهادهای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیرندگان شهری است.
۳۰. درک عدم قطعیت از دشواری درک تغییرات محیطی و چگونگی عمل عاملان مختلف در آینده نشئت می‌گیرد که پایه دانش کارآمدی برای پشتیبانی از آن وجود ندارد.

31. cause and effect

32. casual relations

۳۳. تبیین علت‌های مرتبط با مدیریت دانش در تحقق برنامه‌ریزی فضایی راهبردی شهر تهران

فهرست منابع

- عابدی دانشپور، زهره (۱۳۸۲). برنامه‌ریزی راهبردی و برنامه‌ریزی اختیاری راهبردی: ویژگی‌ها، تفاوت‌ها و پیش شرط‌ها. مدیریت شهری، ۱۴، ۱۴-۲۳.
- عابدی دانشپور، زهره، ابراهیم نیا، وحیده، و محمودپور، نسرین (۱۳۹۳). تدبیر چارچوب مدیریت دانش برای سیاست‌گذاری یکپارچه در کلان‌شهر تهران. هنرهای زیبا معماری و شهرسازی، ۱۹(۱)، ۵۷-۷۰.
- منصور، امیر (۱۳۹۵). نقد و بررسی طرح جامع تهران ۱۳۸۶، تهران: پژوهشکده نظر.
- مهندسین مشاور بوم سازگان (۱۳۸۶). سند اصلی مصوب طرح جامع (راهبردی - ساختاری) شهر تهران. شورای عالی شهرسازی و معماری ایران.
- Albrechts, L. (2001). In Pursuit of New Approaches to Strategic Spatial Planning. A European Perspective. *International Planning Studies*, 6(3), 293-310.
- Albrechts, L. (2006). Shifts in strategic spatial planning? Some evidence from Europe and Australia. *Environment and Planning A*, 38, 1149 - 1170.
- Albrechts, L. (2004). Strategic (spatial) planning reexamined. *Environment and Planning B*, 31, 743-758.
- Anand, A. and Singh, M. (2011). Understanding Knowledge Management: A Literature Review. *International Journal of Engineering Science and Technology*, 3(2), 926-939.
- Bryson, J. (2004). Comment Represented in "Strategic Spatial Planning and Longer Range: by Jhon Friedmann. *Planning Theory and Practice*, 5(1), 49-67.
- Brayson, J. M. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organization: a guide to strengthening and sustaining organization achievements*. San Francisco: Jossey-bass.
- Davoudi, S., & Strange, I. (2009). *Conceptions of space and place in strategic spatial planning*. London: Routledge.
- Healey, P., Khakee, A., Motte, A., & Needham, B. (eds.) (1997). *Making Strategic Spatial Plans: Innovations in Europe*. London: UCL Press.

- Healey, P. (1997). *Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies*, Macmillan International Higher Education. Vancouver: UBC Press,
- Healey, P. (2007). *Urban Complexities and Spatial Strategies, toward a relational planning for our times*. London: Routledge.
- Hyslop, J. (2004). Comment Represented in “Strategic Spatial Planning and Longer Range” by Jhon Friedmann. *Planning Theory and Practice*, 5(1), 49–67.
- Klosterman, R. (1997). Planning Support Systems: A New Perspective on Computer–Aided Planning. *Urban Studies*, 17 (1), 45–54.
- Lönnqvist, A., & Laihonen, H. (2013). Managing regional development: A knowledge perspective. *International Journal of Knowledge–Based Development*, 4(1), 50–63.
- Otim, S. (2006). *A Case–Based Knowledge Management System for Disaster Management: Fundamental Concepts*, Proceedings of the 3rd International ISCRAM Conference, 598–604.
- Quintas P., Lefrere P., & Jones G. (1997). Knowledge Management: a strategic agenda. *Long Range Planning*, 30(3), 385–391.
- Rantanen, H. (2007). *Mapping and managing local knowledge in urban planning*. International Conference ‘Sustainable Urban Area, Rotterdam, 1–18.
- Rubenstein–Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B., & Rebeck, K. (2001). A Systems Thinking Framework for Knowledge Management. *Decision Support Systems*, 31, 5–16.
- Rubenstein–Montano, B. (2000). A Survey of Knowledge–Based Information Systems for Urban Planning: Moving Towards Knowledge Management. *Computers, Environment and Urban Systems*, 24, (3), 155–172.
- Vasilevska, L., & Vasić, M. (2009). Strategic planning as a regional development policy mechanism–European context. *SPATIUM International Review*, 21, 19–26.
- Vonk, G., & Geertman S. (2008). Knowledge–Based Planning Using Planning Support Systems: Practice–Oriented Lessons, In Yigitcanlar T, Velibeyoglu K and Baum S (Eds.), *Creative Urban Regions: Harnessing Urban Technologies to Support Knowledge City Initiatives, Information Science Reference*, 203–217.