

Statement of Knowledge Repositories in Strategic Urban Planning: A Framework for Consensus-Building through Knowledge Management

Theoretical and Fundamental

Sanaz Saeidi Mofrad¹, Mohsen Moradi², Hadi Farhangdoust^{3*}

1- Associated professor, Department of Urbanism, Ma.C., Islamic Azad University, Mashhad, Iran

2- Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences, Imam Reza International University, Mashhad, Iran

3- Master of Islamic Architecture, Department of Islamic Art and Architecture, Faculty of Islamic Art and Architecture, Imam Reza International University, Mashhad, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 2025-04-09

Revised: 2025-05-21

Accepted: 2025-05-22

Keywords

Consensus Building

Intellectual Repository Management

Knowledge Management

Strategic Planning

Strategic Studies

ABSTRACT

Introduction

Large-scale urban decision-making increasingly necessitates comprehensive and participatory approaches in the complex and dynamic contemporary world. The title of the present research clearly emphasizes this imperative and articulates the core focus of this study. The research problem within this context is the absence of a systematic framework for synthesizing and organizing the specialized perspectives of urban elites, which has frequently led to conflicts, inefficient decisions, and ultimately, instability in urban policymaking. This situation, intrinsically linked to the manifold environmental complexities and the city's burgeoning needs, highlights the growing imperative for sustainable environmental interventions stemming from consultative decision-making with urban elites. The primary objective of this research is to delineate an effective model for elite consensus building and, ultimately, to design and formulate a comprehensive statement for intellectual repository management that will serve as a strategic tool in urban knowledge management. The necessity of this research stems from the fundamental importance of achieving theoretical foundations for urban problem management through continuous and sustained consultation with urban elites, rather than through centralized decision-making. This is particularly crucial given the broad and multifaceted impacts of urban management decisions on urban economic, social, physical, and spatial processes, as well as the high costs associated with correcting or replacing flawed decisions, underscoring the vital need to maintain and enhance sustainable communication between urban elites and decision-makers. Consequently, attaining the most effective evidence-based and data-driven process for reducing problem perception errors and providing optimal and comprehensive solutions is critical. The intensified need for this research topic in today's environmental intervention contexts, coupled with the necessity of utilizing data-driven and process-oriented problem articulation and resolution methods to enhance transparency in consensus building and decision-making processes, and to increase the adaptability of decisions to the diverse urban environmental conditions, further accentuates the urgency of this study.

Materials and Methods

This qualitative research methodology falls under the purview of strategic studies, employing library data to achieve its stated objectives. The implementation process systematically analyzes elite opinions through comparative theoretical analysis and multi-layered conceptualization. In this

* Corresponding author: h.farhangdoust@imamreza.ac.ir

regard, theories possessing potential for consensus building have been identified, extracted, and evaluated from specialized sources within architecture, urban planning, urban management, organizational management, and information and knowledge science. The research process encompasses data extraction, coding, and analysis using the SWOT matrix, and the expansion of analytical results to arrive at a coherent structure for forming intellectual repositories. The utilization of strategic studies as a research method in this study facilitates in-depth and structured analysis. A crucial stage of this method is the imperative to differentiate between internal and external factors influencing the consensus-building process. External factors manifest power structures within interdisciplinary theories, representing actual capacities in the consensus-building process; otherwise, they would not have been considered suitable theories for consensus building during the data selection phase of this research method. These factors are primary enablers for consensus formation and possess an external and sometimes broader nature than individual or group preferences. In contrast, internal factors reveal discursive preferences within urban planning-related theories, representing potential capacities in the consensus-building process. These factors alone are insufficient for consensus building and must be combined with external factors within the consensus process to establish comprehensive consensus. Key frameworks and beliefs are categorized and prioritized as key axes resulting from integrating potential and actual consensus-building capacities. These axes represent points of overlap and agreement that can serve as a foundation for future decision-making. Subsequently, these key axes must be transformed into composite axes by strategic formulation axes within the research method, adapting consensus-building methods, which are a blend of actual and potential capacities, to the nature of the consensus topic. This research stage illustrates the depth and complexity of the consensus-building process and underscores the necessity of theory-practice convergence.

Findings

Key findings of this research indicate that a combined application of consensus-building and knowledge management models can, while reducing elite conflicts, pave the way for formulating a statement to achieve knowledge coherence and sustainable decision-making. To ensure the validity of the process above, it is essential to weigh the proposed consensus methods using qualitative indicators (accuracy, effectiveness, ef-

iciency, and predictability). This qualitative evaluation is performed to guarantee the credibility and reliability of the proposed model. Finally, utilizing the SWOT matrix, the proposed and evaluated methods have been analyzed about internal and external factors previously employed for extracting power structures and discursive preferences. Four scenarios – aggressive (SO), conservative (WO), competitive (ST), and collaborative (WT) – have been proposed for the implementation and application of these methods. These scenarios provide a framework for adapting consensus-building strategies to varying environmental and internal conditions, fostering the necessary flexibility in the decision-making process. After attaining these strategies, their adaptability to implementing elite consensus-derived perspectives has been evaluated and analyzed across three axes: structuring, convergence, and contextualization. These analyses demonstrate how consensus outcomes can be practically applied in urban planning processes, thereby ensuring their effectiveness.

Conclusion

The conclusion drawn from this research underscores the fundamental importance of managing intellectual repositories and elite consensus-building in strategic urban planning. Extending these analyses, a statement for organizing and managing elite and public intellectual repositories in strategic urban planning has been proposed. This statement, acting as a standardized tool, plays a crucial role in facilitating sustainable environmental interventions and enhancing transparency and efficiency in urban decision-making. The applicability of the results to context-dependent decision-making and the implementation of situation-specific actions represent another significant achievement of this research. This implies that decisions are made based on the specific characteristics of each situation and with due consideration for the specialized opinions of elites, leading to more tailored and effective solutions. The role and application of the standardized tool for sustainable environmental interventions within the results of this research, as a facilitating factor for the research topic, holds substantial significance. This tool assists urban managers in leveraging collective knowledge and elite expertise to arrive at innovative and sustainable solutions, thereby preventing the recurrence of past errors. Ultimately, this research, by presenting a comprehensive model for elite consensus-building and an intellectual repository management statement, takes a vital step towards enhancing the quality of urban decision-making and achieving sustainable urban development.

COPYRIGHTS

©2022 The author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the original authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publishers.



HOW TO CITE THIS ARTICLE

Saeidi Mofrad S. Moradi M. Farhangdoust H. Statement of Knowledge Repositories in Strategic Urban Planning: A Framework for Consensus-Building through Knowledge Management. Urban Economics and Planning Vol 6(2):70-98. [In Persian]

DOI: 10.22034/UEP.2025.515828.1624



بیانیه مدیریت مخازن فکری در برنامه‌ریزی راهبردی شهری: چارچوبی برای اجماع‌سازی مبتنی بر مدیریت دانش

بنیادین و نظری

سازان سعیدی مفرد^۱؛ محسن مرادی^۲؛ هادی فرهنگ‌دوست^{۳*}

۱- دانشیار گروه شهرسازی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

۲- دانشیار مدیریت، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری، دانشگاه بین‌المللی امام رضا^ع، مشهد، ایران

۳- کارشناس ارشد معماری اسلامی، گروه هنر و معماری اسلامی، دانشکده هنر و معماری اسلامی، دانشگاه بین‌المللی امام رضا^ع، مشهد، ایران

چکیده

مقدمه

در دنیای پیچیده و پویای معاصر، تصمیم‌گیری‌های کلان‌شهری بیش از هر زمان دیگری نیازمند رویکردهای همه‌جانبه و مشارکت‌محور است. عنوان پژوهش حاضر، به‌وضوح بر این ضرورت تأکید دارد و محور اصلی این پژوهش را تبیین می‌کند. مسئله پژوهش در این بستر، فقدان یک چارچوب نظام‌مند برای تجمیع و سازمان‌دهی دیدگاه‌های تخصصی نخبگان شهری است که بارها به بروز تعارض‌ها، تصمیمات ناکارآمد و درنهایت ناپایداری در سیاست‌گذاری‌های شهری منجر شده است. این وضعیت، که در بطن آن پیچیدگی‌های متعدد محیطی و نیازهای رو به رشد شهرها نهفته است، لزوم مداخلات پایدار محیطی برآمده از تصمیم‌سازی‌های مشورتی با نخبگان شهری را بیش از پیش آشکار می‌سازد. هدف اصلی این تحقیق، تبیین مدلی کارآمد برای اجماع‌سازی نخبگان و در نهایت، طراحی و تنظیم بیانیه‌ای جامع برای مدیریت مخازن فکری است که به عنوان ابزاری راهبردی در مدیریت دانش شهری عمل خواهد کرد. ضرورت پژوهش از این حقیقت نشئت می‌گیرد که دستیابی به مبانی نظری مدیریت مسائل شهری به صورت مشورت مستمر و پایدارسازی شده با نخبگان شهری، به جای تمرکزگرایی در تصمیمات، از اهمیت بالایی برخوردار است. این امر به‌ویژه با توجه به اثرات کلان و چندبعدی تصمیمات مدیریت شهری در فرایندهای اقتصاد، جامعه، کالبد و فضاهای شهری و همچنین هزینه‌بر بودن اصلاح یا جایگزینی تصمیمات اشتباه، لزوم حفظ و افزایش ارتباط پایدار نخبگان شهری با تصمیم‌سازان را دوچندان می‌سازد. از همین‌رو، دستیابی به مؤثرترین فرایند مبتنی بر شواهد و داده‌های محیطی برای کاهش خطا در ادراک مسئله و ارائه راه‌حل بهینه و جامع، حیاتی است. تشدید نیاز به موضوع پژوهش در محیط‌های مداخلات محیطی امروزی و نیاز به استفاده از روش‌های بیان و حل مسئله داده‌محور و فرایندگرا برای افزایش شفافیت فرایند اجماع و تصمیم‌سازی و افزایش تعامل‌پذیری تصمیمات با شرایط محیطی متنوع موجود در شهرها، ضرورت انجام این پژوهش را به تأکید بیشتری می‌رساند.

مواد و روش‌ها

روش‌شناسی این پژوهش از نوع کیفی و مطالعات راهبردی است که به منظور نیل به اهداف تعیین شده، از داده‌های کتابخانه‌ای بهره گرفته است. فرایند پیاده‌سازی شامل تحلیل نظام‌مند نظرات نخبگان از طریق تحلیل تطبیقی نظریه‌ها و مفهومی‌سازی چندلایه است. در این راستا، نظریاتی که به صورت بالقوه دارای توانمندی اجماع‌سازی هستند، از میان منابع تخصصی رشته‌های معماری، شهرسازی، مدیریت شهری، مدیریت سازمانی، و علم اطلاعات و دانش‌شناسی شناسایی، احصا و ارزیابی شده‌اند. فرایند تحقیق شامل استخراج، کدگذاری و تحلیل داده‌ها توسط ماتریس SWOT و گسترش نتایج تحلیلی، به منظور رسیدن به ساختاری منسجم از نحوه شکل‌گیری مخازن فکری است. بهره‌گیری از

اطلاعات مقاله

تاریخ‌های مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۲۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۲/۳۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۰۱

کلمات کلیدی

اجماع‌سازی
برنامه‌ریزی راهبردی
مدیریت دانش
مدیریت مخازن فکری
مطالعات راهبردی

مرحله قبل برای استخراج ساختارهای قدرت و ترجیحات گفتمانی مورد استفاده قرار گرفته‌اند، تحلیل شده‌اند. چهار سناریوی تهاجمی (SO)، محافظه‌کارانه (WO)، رقابتی (ST) و تعاملی (WT) برای به‌کارگیری و پیاده‌سازی این روش‌ها پیشنهاد شده است. این سناریوها، چارچوبی برای انطباق راهکارهای اجماع‌سازی با شرایط متغیر محیطی و داخلی فراهم می‌آورند و انعطاف‌پذیری لازم را در فرایند تصمیم‌سازی ایجاد می‌کنند. پس از دستیابی به این استراتژی‌ها، راهکارهای انطباق آن‌ها با حوزه پیاده‌سازی نظرات برآمده از اجماع‌نخبگان در سه محور ساختاربخشی، همگرایی و زمینه‌گرایی مورد ارزیابی و تحلیل قرار گرفته است. این تحلیل‌ها نشان می‌دهند چگونه می‌توان نتایج حاصل از اجماع را به صورت عملیاتی در فرایندهای برنامه‌ریزی شهری به کار گرفت و از اثربخشی آن‌ها اطمینان حاصل کرد.

نتیجه‌گیری

نتیجه‌گیری حاصل از این پژوهش، بر اهمیت اساسی مدیریت مخازن فکری و اجماع‌سازی نخبگان در برنامه‌ریزی راهبردی شهری تأکید دارد. با گسترش این تحلیل‌ها، بیانیه‌ای برای سازماندهی و مدیریت مخازن فکری نخبگانی و عمومی در شهرسازی راهبردی پیشنهاد شده است. این بیانیه، به عنوان یک ابزار استاندارد شده، نقش حیاتی در تسهیل مداخلات پایدار محیطی و افزایش شفافیت و کارایی در تصمیم‌گیری‌های شهری ایفا می‌کند. کاربرد نتایج برای تصمیم‌گیری‌های زمینه‌محور و اجرای اقدامات مبتنی بر موقعیت، از دیگر دستاوردهای مهم این پژوهش است؛ به این معنا که تصمیمات بر اساس ویژگی‌های خاص هر موقعیت و با در نظر گرفتن نظرات تخصصی نخبگان اتخاذ می‌شوند که به راهکارهای متناسب‌تر و اثربخش‌تر منجر خواهد شد. نقش و کاربرد ابزار استاندارد شده برای مداخلات پایدار محیطی در نتایج این پژوهش، به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده برای موضوع پژوهش، اهمیت زیادی دارد. این ابزار، به مدیران شهری کمک می‌کند تا با اتکا به دانش جمعی و تخصص نخبگان، به راهکارهای نوآورانه و پایدار دست یابند و از تکرار خطاهای گذشته جلوگیری کنند. در نهایت، این پژوهش با ارائه یک مدل جامع برای اجماع‌سازی نخبگان و بیانیه مدیریت مخازن فکری، گامی مهم در جهت ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری‌های شهری و دستیابی به توسعه پایدار شهری برداشته است.

روش تحقیق مطالعات راهبردی در این پژوهش، امکان تحلیل عمقی و ساختاریافته را فراهم می‌آورد. یکی از مراحل مهم این روش، ضرورت تفکیک عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر فرایند اجماع‌سازی است. عوامل خارجی، ساختارهای قدرت را در نظریه‌های بین‌رشته‌ای نمایان می‌کنند که ظرفیت بالفعل در فرایند اجماع‌سازی محسوب می‌شوند؛ زیرا اگر غیر از این بود، به عنوان نظریه‌های مناسب اجماع‌سازی در مرحله انتخاب داده‌های این روش تحقیق، مورد توجه قرار نمی‌گرفتند. این عوامل، بسترهای اصلی برای شکل‌گیری اجماع هستند و ماهیت بیرونی و گاه کلان‌تر از ترجیحات فردی یا گروهی دارند. در مقابل، عوامل داخلی، ترجیحات گفتمانی در نظریه‌های مرتبط با شهرسازی را نمایان می‌کنند که ظرفیت بالقوه در فرایند اجماع‌سازی محسوب می‌شوند. این عوامل برای اجماع‌سازی به‌تنهایی کافی نیستند و باید در فرایند اجماع، با عوامل خارجی ترکیب شوند تا بتوانند جامعیت اجماع را ایجاد کنند. بسترها و عقیده‌های کلیدی نتیجه ادغام ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل اجماع‌سازی هستند که در قالب محورهای کلیدی، دسته‌بندی و اولویت‌دهی می‌شوند. این محورها نشان‌دهنده نقاط همپوشانی و توافق نظر هستند که می‌توانند به عنوان پایه‌ای برای تصمیم‌سازی‌های آتی مورد استفاده قرار گیرند. سپس، محورهای کلیدی باید توسط محورهای خلق راهبردی در روش تحقیق، به محورهای ترکیبی‌ای تبدیل شوند که روش‌های اجماع‌سازی مرکب از ظرفیت‌های بالفعل و بالقوه را متناسب با ماهیت آن‌ها، با موضوع اجماع تطبیق دهد. این مرحله از پژوهش، عمق و پیچیدگی فرایند اجماع‌سازی را نشان می‌دهد و بر لزوم همگرایی تئوری و عمل تأکید می‌کند.

یافته‌ها

یافته‌های کلیدی و مهم به‌دست‌آمده از این تحقیق نشان می‌دهند استفاده ترکیبی از مدل‌های اجماع‌سازی و مدیریت دانش، می‌تواند ضمن کاهش تعارض‌های نخبگانی، مسیر تدوین بیانیه‌ای برای انسجام دانشی و تصمیم‌سازی پایدار را هموار سازد. برای اطمینان از صحت فرایند یادشده، نیاز است تا با شاخص‌های کیفی (دقت، اثربخشی، کارایی و پیش‌بینی‌پذیری)، روش‌های اجماع پیشنهادشده را وزن‌دهی کرد. این ارزیابی کیفی، به منظور تضمین اعتبار و قابلیت اعتماد مدل پیشنهادی صورت می‌گیرد. در نهایت، با استفاده از ماتریس SWOT، روش‌های پیشنهادشده و سنجیده‌شده نسبت به عوامل داخلی و خارجی که در چند

مقدمه

دانش نخبگان در اتخاذ تصمیمات پیچیده شهری رفت. با توجه به پیچیدگی ساختارهای شهری، تنوع دیدگاه‌های تخصصی و بروز تعارض‌های معرفتی، این پژوهش با تأکید بر ضرورت تنظیم باینه مدیریت مخازن فکری به عنوان ابزاری برای تجمیع، نظام‌مندسازی و بهره‌برداری از دانش نخبگان، بر آن است تا مدل اجماع‌سازی قابل اتکا و بومی‌شده‌ای ارائه دهد. این بیانیه در حکم ساختاری راهبردی و میان‌رشته‌ای، به تصمیم‌گیران شهری امکان خواهد داد تا در فرایند تصمیم‌سازی، از منابع دانشی ساختاریافته و مورد اجماع بهره‌مند شوند.

هدف کلی این پژوهش، ارائه مدلی است که بتواند با استفاده از اصول مدیریت دانش، فرایند اجماع‌سازی در برنامه‌ریزی راهبردی شهری را، تسهیل کند. به بیانی دیگر، هدف اصلی این پژوهش، بررسی چگونگی اجماع‌سازی نظرات نخبگان در برنامه‌ریزی راهبردی شهری از طریق مدیریت دانش و مخازن فکری است (Sheikh Azami & Soofi, 2024). این هدف به دنبال سازمان‌دهی و هماهنگ‌سازی اطلاعات و دیدگاه‌های مختلف به منظور اتخاذ تصمیمات پایدار و کارآمد در حوزه مدیریت شهری است (Vaziri, 2024: 25-30). هدف پاسا‌جویی پژوهش، ایجاد زیرساختی دانشی برای تسهیل مشارکت نخبگان و ارتقای کیفیت و دوام سیاست‌های شهری است.

فرایند تحقق این هدف به مراحل تقسیم می‌شود که شامل تعریف هدف و دامنه پژوهش، تحلیل و شناسایی رشته‌های مورد نیاز، جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل منابع، تجزیه و تحلیل داده‌ها، ایجاد ادبیات مفهومی، ارزیابی و اشباع یافته‌ها و در نهایت تدوین باینه مدیریت مخازن فکری است. در این فرایند، استفاده از تحلیل‌های کمی و کیفی به صورت هم‌زمان، مورد توجه قرار می‌گیرد تا امکان دسترسی عمیق به ادبیات موضوعی در کنار ادبیات مفهومی فراهم شود (Nouri-Nishabouri, Niksima & Gorgin-Karaji, 2016: 20-23). زیرا تدوین باینه مدیریت مخازن فکری با هدف هم‌گرایی دانش‌های پراکنده و ایجاد ساختاری منسجم برای استفاده در برنامه‌ریزی شهری انجام می‌شود.

در نهایت، کاربرد این پژوهش آن است که با ارائه چارچوبی علمی و عملی، به برنامه‌ریزان و مدیران شهری کمک کند تا بتوانند در مواجهه با چالش‌های پیچیده شهری، به منظور تحلیل و تصمیم‌سازی مبتنی بر مستندات، راهکارهایی مبتنی بر زمینه را با استفاده از نظرات نخبگان و مدیریت دانش (Nabati-Nejad, 2024)، به صورتی سنجش‌پذیرتر، پیش‌بینی‌پذیرتر، اثربخش‌تر را برای بازه بلندمدت تدوین کنند. این رویکرد نه تنها به پشتوانه‌سازی نظری در فرایند تصمیم‌گیری کمک می‌کند، بلکه زمینه را برای مشارکت ساختاریافته نخبگان و افزایش دقت، کارایی، اثربخشی و پیش‌بینی‌پذیری اثرات و تبعات تصمیمات کلان، با تأکید بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی (Banaeian Mofrad, Toghiani & Saberi, 2025) در قبال توسعه و حکمروایی هماهنگ شهری (Ahmadinejad, 2021) فراهم می‌آورد.

از سوی دیگر، نوآوری‌های ایجادشده از این پژوهش به واسطه مدلی جدید برای سازمان‌دهی دانش‌های پراکنده برای تسهیل در دسترسی و تجزیه و تحلیل داده‌های نخبگان است. این نوآوری‌ها می‌توانند در بهینه‌سازی سیاست‌های شهری و مشارکت نخبگان در فرایندهای تصمیم‌گیری، بر مبنای میزان همسویی نظرات آن‌ها با ادبیات موضوعی مسائل، تأثیرگذار باشند (Andersen & Atkinson, 2015). به همین دلیل، حوزه‌هایی مانند تحلیل گویه‌های نظرات، کلان همبسته‌های مفهومی، شبکه‌های ارتباطی موضوعات و تدوین الگوهای تطبیقی برای برنامه‌ریزی راهبردی شهری از مهم‌ترین بخش‌هایی هستند که این پژوهش در تحلیل نظرات نخبگان، به آن‌ها می‌پردازد و تسهیلگر نوآوری در تحلیل آن‌ها خواهد بود (Metaxiotis, Carrillo, & Yigitcanlar, 2010).

اهمیت دستیابی به این هدف، پایه‌گذاری مبانی مفهومی برای پژوهش‌های آتی در زمینه‌های مختلفی برای پیاده‌سازی روش‌های پشتیبان تصمیم‌زیمه‌گرا با کمک اجماع‌سازی دستی یا نرم‌افزاری خواهد بود.^۲ همچنین، برخی از چالش‌های موجود در استفاده از دانش تخصصی در سیاست‌گذاری‌های

از لحاظ روش‌شناختی، برنامه‌ریزی راهبردی شهری به عنوان یک فرایند بلندمدت و کلان‌نگر برای تعیین جهت‌گیری‌های اصلی در توسعه و مدیریت شهرها تعریف می‌شود. این نوع برنامه‌ریزی با هدف بهبود کیفیت زندگی شهری، هماهنگ‌سازی فعالیت‌های مختلف و ارتقای کارایی سامانه‌های شهری طراحی می‌شود. از گذشته تا به حال، روش‌های برنامه‌ریزی شهری به طور چشمگیری تغییر کرده‌اند. در گذشته، برنامه‌ریزی شهری بیشتر بر اساس اصول فنی، هندسی، جغرافیایی و ساختارهای کالبدی تمرکز داشت و تصمیمات به طور عمده توسط نهادهای دولتی و با دیدگاه‌های خطی اتخاذ می‌شد (Grau & Guerra, 2024).

اما امروزه، برنامه‌ریزی راهبردی شهری با رویکردی مشارکتی و چندبعدی، نیاز به در نظر گرفتن عوامل اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی را به طور هم‌زمان در فرایند تصمیم‌گیری گنجانده است. این تغییر روش ناشی از تحولات در نظریه‌های مدیریت شهری و تأکید بیشتر بر نقش مشارکت مردمی و شفافیت در فرایندهای تصمیم‌گیری است (Uddin & Alam, 2022). به طور کلی، برنامه‌ریزی راهبردی شهری به طور فزاینده‌ای به سمت رویکردهای انعطاف‌پذیر و تعاملی با ذی‌نفعان مختلف پیش رفته است.

در دوران معاصر، برنامه‌ریزی راهبردی شهری به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی برای دستیابی به توسعه پایدار و بهبود کیفیت زندگی شهروندان شناخته می‌شود (Pieters, 2019: 85-87). این فرایند نیازمند مشارکت فعال نخبگان و متخصصان حوزه‌های مختلف است تا با ارائه دیدگاه‌ها و نظرات خود، به شکل‌گیری راهبردهای کارآمد و اثربخش کمک کنند (Ghorbani, 2015: 25-26). با این حال، یکی از چالش‌های اصلی در این زمینه، مسئله توان سنجی روش‌های ایجاد اجماع میان نظرات متنوع و گاه متضاد نخبگان، به منظور اولویت‌بندی آن‌ها است (Zahirmaleki, 2024).

علی‌رغم وجود برخی چارچوب‌های نظری در این حوزه، نباید مسئله پژوهش را بدهی انگاشت، چرا که بسیاری از روش‌های اجماع‌سازی به دلیل پیچیدگی‌های اجتماعی و سیاسی شهرها ناکارآمد یا محدود شده‌اند. برای مثال، برخی از تحقیقات فرض کرده‌اند که تمامی نخبگان دارای انگیزه مشابهی برای مشارکت در تصمیم‌گیری هستند، در حالی که در عمل، تعارض منافع نقش مهمی در شکل‌گیری مقاومت یا حمایت از یک تصمیم دارد (Gibson, Legacy, & Rogers, 2023, p. 185).

ماهیت مسئله بودن «مسئله پژوهش» حاضر از طریق چند دلیل اثبات می‌شود: نخست، پیچیدگی‌های ذاتی در برنامه‌ریزی شهری موجب شده است که روش‌های اجماع‌سازی موجود نتوانند به صورت کامل نظرات متضاد را به یک نتیجه مشخص هدایت کنند (Pollalis, 2016). دوم، تحولات تکنولوژیکی و تغییرات در الگوهای تصمیم‌گیری، باعث شده است که روش‌های سنتی اجماع، کارایی خود را از دست بدهند (Susskind, McKearnan, & Thomas, 2012). در نتیجه، نیاز به توسعه روش‌های نوین اجماع‌سازی همچنان به عنوان یک چالش تحقیقاتی پابرجاست.

این پژوهش بر این فرض در بیان مسئله استوار است که مدیریت دانش می‌تواند به عنوان ابزاری قدرتمند در ایجاد هماهنگی و اجماع میان نظرات نخبگان عمل کند (Hamzeh & Chali, 2024: 31). به صورتی که از طریق جمع‌آوری، سازمان‌دهی و به‌اشتراک‌گذاری دانش تخصصی، می‌توان مخازن فکری غنی ایجاد کرد که به عنوان پایه‌ای برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی مورد استفاده قرار گیرند (Hosseinzadeh & Safaralizadeh, 2024). در این راستا، تنظیم باینه مدیریت مخازن فکری به عنوان گامی اساسی در جهت تسهیل اجماع‌سازی معرفی می‌شود. این بیانیه نه تنها به شفاف‌سازی دیدگاه‌ها و اولویت‌ها کمک می‌کند، بلکه زمینه را برای تعامل سازنده و همکاری میان نخبگان، به صورت جهت‌دهی و سازمان‌دهی شده (Behzadi, Nia, Sarvari & Daneshvar, 2024) فراهم می‌آورد.

خلاصه آنکه، در پیاده‌سازی چرخش مفهومی برنامه‌ریزی راهبردی شهری به سوی مشارکت‌گرایی، باید به دنبال خلق سازوکارهایی برای همگرایی آرا و

کلی به موضوعی پردازند و جزئیات لازم برای پیاده‌سازی عملی را ارائه نمی‌دهند. به عنوان مثال، در برخی مطالعات، تنها به معرفی کلی مدل‌های مدیریت دانش پرداخته شده و راهکارهای عملی برای پیاده‌سازی آن‌ها در سازمان‌های شهری ارائه نشده است (Saberifar, 2020).

همچنین، بسیاری از این منابع به‌روز نبوده و با تحولات سریع فناوری و تغییرات در ساختارهای سازمانی هماهنگ نیستند. این امر به عدم تناسب راهبردهای مطرح‌شده با شرایط معاصر و کاهش کارایی آن‌ها در حل مسائل فعلی منجر می‌شود. به عنوان مثال، مدل‌هایی که در دهه‌های گذشته برای مدیریت دانش نهادینه‌شده در سازمان‌ها توسعه یافته‌اند، ممکن است با نیازها و چالش‌های فعلی کلان‌شهرها سازگار نباشند (Parsipoor, 2022).

در نتیجه، نیاز به پژوهش‌های به‌روز و جامع که به صورت جزئی به راهبردهای عملی برای اجماع‌سازی نظرات نخبگان در برنامه‌ریزی راهبردی شهری بپردازند، احساس می‌شود. این پژوهش‌ها باید با در نظر گرفتن تحولات اخیر و نیازهای خاص هر شهر، راهکارهای مناسبی ارائه دهند. جدول ۱، با ترسیم روند تاریخی - نظری تحول راهبردهای اجماع‌سازی و مدیریت دانش در برنامه‌ریزی شهری، در واقع به زمینه‌مندی (contextualization) موضوع کمک می‌کند و به عنوان ابزار زمینه‌سازی برای ورود به سطوح تحلیل مفهومی و نظری در بخش‌های بعدی، بستری تحلیلی برای درک خاستگاه تحولات مفهومی فراهم می‌سازد. این جدول، با تفکیک گفتمان‌های معرفتی مؤثر بر توسعه رویکردهای اجماع‌سازی، به تبیین فاصله نظری میان دوره‌های سنت‌گرایی تا پساپست‌مدرنیسم کمک می‌کند تا تفاوت نحوه شکل‌گیری و استناد به دانش در هر یک از این ادوار برای مخاطب روشن شود.

رشد شهرنشینی و تنوع نیازهای شهری، ضرورت هماهنگی بین نهادهای مختلف و استفاده از دانش تخصصی برای حل مسائل شهری افزایش یافت (Mir Zamani, Abazari, Hariri & Riahinia, 2022). به عنوان مثال، در کلان‌شهرهایی مانند تهران، عدم هماهنگی بین نظرات نهادهای مختلف به مشکلاتی در برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌های چندوجهی و مدیریت مشترک شهری منجر شده است (A. Daneshpour, Ebrahimnia & Mahmoud-pour, 2014).

در پاسخ به چالش‌های یادشده، راهبردهای مختلفی برای اجماع‌سازی نظرات نخبگان در برنامه‌ریزی شهری توسعه یافته است. ابتدا، روش‌های سنتی مانند جلسات مشورتی و کارگروه‌های تخصصی برای جمع‌آوری نظرات نخبگان، بر مبنای مجادله فکری مورد استفاده قرار می‌گرفت (Karimzadeh & Davoudpour, 2018). با پیشرفت فناوری و افزایش پیچیدگی مسائل شهری، نیاز به رویکردهای جامع‌تر و سامانمندتر احساس شد. در دهه‌های اخیر، مدل‌های مختلفی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها و نهادهای شهری پیشنهاد شده است. این مدل‌ها با هدف بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری و افزایش هماهنگی بین نخبگان و نهادهای مختلف طراحی شده‌اند (Foroutan Rad & Momeni, 2021). به عنوان مثال، مدل‌های طبقه‌بندی دانش و سرمایه فکری به عنوان راهکارهایی برای مدیریت دانش در سازمان‌ها معرفی شده‌اند (Mousavi, Hosseini & Khosrobeigi Bozchelouei, 2019).

با وجود توسعه مدل‌ها و راهبردهای مختلف برای مدیریت دانش و اجماع‌سازی نظرات نخبگان، هنوز کمبودهایی در پوشش‌دهی کامل به جنبه‌های مختلف این راهبردها در منابع کتابخانه‌ای وجود دارد. بسیاری از این منابع به صورت

جدول ۱. سیر تحول راهبردهای مدیریت دانش و اجماع‌سازی در تصمیم‌گیری کلان‌شهری

دوره	لایه اول	درون‌رشته‌ای	لایه دوم	بین‌رشته‌ای	لایه سوم	فرا (چند) رشته‌ای
سنت‌گرایی (۱۰۰۰-۱۴۰۰)	- همگرایی دانش در سیاست‌گذاری شهری - عدم شکل‌گیری نهادهای تخصصی - دانش‌محور - محدودیت در تفکیک دانش نخبگان بر اساس تخصص	دانش در این دوره بیشتر به صورت ضمنی و از طریق سنت‌های شفاهی و تجربی منتقل می‌شد. فقدان نهادهای رسمی برای تجمیع و انتشار دانش تخصصی باعث شد که روند شکل‌گیری اجماع‌سازی میان نخبگان غیرساختاری و متکی بر سنت‌های حکمرانی باشد. تصمیم‌گیری‌های شهری غالباً بر پایه روابط شخصی و سلسله‌مراتبی شکل می‌گرفت.	- نبود سازوکارهای مشارکتی در تصمیم‌گیری شهری - اتکای صرف به تجربه‌گرایی و دانش عرفی - غیاب سامانه‌های پایش دانش در مدیریت شهری	در این دوره، دانش بیشتر به صورت غیررسمی از طریق تجربه و سنت‌های اجتماعی منتقل می‌شد. نبود بسترهای نهادی برای مشارکت نخبگان، مانع از شکل‌گیری اجماع علمی در حوزه برنامه‌ریزی شهری شد. همچنین، نبود ابزارهای پایش مستمر اطلاعات موجب شد که داده‌های مورد نیاز برای مدیریت دانش به‌درستی ثبت و تحلیل نشوند.	- عدم شکل‌گیری چارچوب‌های دانش سازمان‌یافته - اتکای بیش از حد به شهودگرایی در مدیریت شهری - عدم تدوین اصول مستند در سیاست‌گذاری	غلبه پارادایم سنتی بر نظام‌های دانشی شهری، منجر به شکل‌گیری الگوهای غیرساختاری در فرایندهای تصمیم‌گیری شد. عدم تدوین نظام‌های مستند مدیریت دانش، باعث شد که اطلاعات شهری به صورت پراکنده و غیرقابل‌یابی باقی بماند. این شرایط موجب وابستگی فرایندهای سیاست‌گذاری به افراد و نه به نظام‌های دانشی شد.
نسب‌گرایی و روش‌گرایی (۱۴۰۰-۱۷۵۰)	- ورود مفاهیم جدید مدیریت دانش در سیاست‌گذاری - پیدایش روش‌های مستندسازی دانش - آغاز استقلال نهادهای دانشگاهی در تحلیل مسائل شهری	افزایش تعاملات علمی بین‌المللی و ظهور مکاتب فکری جدید، باعث شد که شیوه‌های مدیریت دانش در برنامه‌ریزی شهری مورد توجه قرار گیرد، اما همچنان روش‌های انتقال دانش از ساختارهای آموزشی غیررسمی متأثر بود. تعارض میان دانش سنتی و روش‌های جدید مانع از همگرایی مطلوب در تحلیل مسائل شهری شد.	- آغاز تقابل میان روش‌های قیاسی و استقرایی - جدایی تدریجی دانش نظری از مدیریت اجرایی - تأکید بر استقلال دانشگاه‌ها از ساختارهای حکومتی	گسترش روش‌های علمی و ظهور مکاتب فکری جدید، به ایجاد دوگانگی میان دیدگاه‌های قیاسی (فلسفی) و استقرایی (تجربی) منجر شد. این امر موجب شد که فرایند مدیریت دانش در سیاست‌گذاری شهری دچار انقطاع نظری شود. از سوی دیگر، استقلال دانشگاه‌ها باعث کاهش تعامل میان تصمیم‌سازان اجرایی و پژوهشگران شد.	- محدودیت در تفکیک مفاهیم دانش شهری - ظهور تقابل میان دانش دانشگاهی و اجرایی - گسترش مکاتب فکری متضاد در مدیریت شهر	فرایند گذار از ساختارهای دانشی سنتی به مدل‌های مفهومی جدید، با تعارض در روش‌های استدلال و استنتاج همراه شد. شکاف میان نظام دانشی دانشگاهی و فرایندهای اجرایی، مانع از هم‌گرایی پارادایم‌های مختلف در سیاست‌گذاری شهری شد. تضاد میان مکاتب فکری نیز مانعی در برابر انسجام دانشی ایجاد کرد.

دوره	لایه اول	درون رشته‌ای	لایه دوم	بین رشته‌ای	لایه سوم	فرا (چند) رشته‌ای
ژوگرای (۱۹۵۰-۱۷۵۰)	- ظهور تخصص‌گرایی افراطی و انقطاع دانش میان رشته‌ها - تأثیر عقل‌گرایی مطلق در مدل‌های شهری - تفکیک بیش از حد نهادهای علمی و اجرایی	با گسترش عقل‌گرایی و روش‌های علمی، فرایندهای مدیریت شهری به سمت رویکردهای کمی و مدل‌های ریاضیاتی حرکت کرد. در این دوره، دانش به‌جای آنکه در یک مخزن یکپارچه سازمان‌دهی شود، میان تخصص‌های جداگانه تقسیم شد. نهادهای اجرایی کمتر به نظریه‌های شهری توجه داشتند که به شکاف میان دانش و سیاست‌گذاری منجر شد.	- تبدیل مدیریت شهری به فرایندی بروکراتیک - اتکای بیش از حد به برنامه‌ریزی جامع و ایستا - کاهش تأثیر رویکردهای مشارکتی در تصمیم‌گیری	با ظهور دولت - ملت‌های مدرن و گسترش نظام‌های بروکراتیک، سیاست‌گذاری شهری تحت تأثیر روش‌های خطی و از پیش تعیین‌شده قرار گرفت. برنامه‌ریزی شهری در این دوره عمدتاً بر اساس مدل‌های ثابت و غیرانعطاف‌پذیر طراحی شد که امکان انطباق با شرایط پویا و نظرات متنوع نخبگان را محدود کرد.	- حاکمیت الگوهای سخت‌افزاری در برنامه‌ریزی شهری - تقلیل پیچیدگی‌های اجتماعی به روابط فنی - عدم انطباق ساختارهای اداری با فرایندهای تصمیم‌گیری کنتر گداشت. همین مسئله باعث شد که ظرفیت‌های دانشی نخبگان در تصمیمات اجرایی تأثیرگذاری حداقلی داشته باشد.	ورود عقل‌گرایی ابزار محور به حوزه سیاست‌گذاری شهری، موجب تسلط مدل‌های کمی‌سازی شده بر فرایندهای برنامه‌ریزی شد. تأکید بر متدهای سخت‌افزاری، فرایندهای اجتماعی و فرهنگی را از فرایندهای تصمیم‌گیری کنتر گداشت. همین مسئله باعث شد که ظرفیت‌های دانشی نخبگان در تصمیمات اجرایی تأثیرگذاری حداقلی داشته باشد.
پست‌مدرنیسم (۲۰۰۰-۱۹۵۰)	- بحران در اعتبار نظریه‌های جامع مدیریت شهری - تضعیف روش‌های سنتی برنامه‌ریزی شهری - افزایش نقدهای گفتمانی بر اجماع‌سازی	نقدهای پسانوگرایی به روش‌های کلان‌نگر برنامه‌ریزی، به تضعیف رویکردهای کلی‌گرا منجر شد. فقدان یک چارچوب نظری منسجم باعث شد که اجماع‌سازی به فرایندی دشوار تبدیل شود. در این دوره، کثرت‌گرایی و تحلیل‌های متنی جایگزین روش‌های کمی شد، اما عدم تطابق با روش‌های اجرایی، مانع تحقق کاربردی آن شد.	- افزایش نقدهای فلسفی به یکپارچگی دانش - غلبه گفتمان‌های انتقادی بر روش‌های کمی - تغییر تمرکز از سیاست‌گذاری به تحلیل فرهنگی	در این دوره، انتقادها به برنامه‌ریزی متمرکز و کل‌نگر موجب شد که سیاست‌گذاری شهری دچار تشتت نظری شود. روش‌های کمی و مدل‌محور که در دوره مدرن غالب بودند، با چالش‌های اساسی مواجه شدند. همچنین، تغییر تمرکز پژوهش‌ها به سمت مطالعات فرهنگی و اجتماعی باعث کاهش تمایل به ایجاد اجماع دانش‌محور شد.	- افزایش بحران مشروعیت در سیاست‌گذاری شهری - تسلط نقدهای انتقادی بر راهبردهای کلان - کاهش اثربخشی مدل‌های کل‌نگر	رشد گفتمان‌های انتقادی و تمرکز بر خردگرایی انتزاعی، به چالش در طراحی نظام‌های کل‌نگر برای برنامه‌ریزی شهری منجر شد. عدم‌پذیرش رویکردهای فرآیند در سیاست‌گذاری، زمینه را برای شکل‌گیری مدل‌های پراکنده و غیرهمبسته فراهم ساخت. فرآیندهای تصمیم‌سازی شهری به‌جای ساختارمند، دچار پارادایم‌های تکثرگرای غیر همگرا شدند.
پسا پست‌مدرنیسم (۲۰۰۰-حال حاضر)	- گذار به روش‌های ترکیبی مدیریت دانش - ظهور فناوری‌های پیشرفته در مدیریت شهری - بحران در انسجام مخازن دانشی نخبگان	در این دوره، ظهور فناوری‌های اطلاعاتی موجب شد که امکان تجمیع داده‌های شهری افزایش یابد. اما همچنان چالش‌های ناشی از تفکیک دانش تخصصی و عدم انسجام مخازن دانشی مانع از تحقق یکپارچگی در مدیریت دانش شهری شد. نهادهای سیاست‌گذار در مواجهه با تحولات سریع، نتوانستند روش‌های انعطاف‌پذیری برای مدیریت دانش نخبگان ایجاد کنند.	- چالش در همگام‌سازی دانش شهری با فناوری‌های نوین - گسترش انفجار اطلاعاتی بدون نظام‌مندسازی - تداخل منافع نهادی در به‌کارگیری مدیریت دانش	در این دوره، ورود فناوری‌های رقمی موجب افزایش حجم داده‌های شهری شد، اما همچنان چالش‌هایی در تحلیل و استفاده کاربردی از این داده‌ها وجود داشت. ضعف در سامانه‌های یکپارچه‌سازی اطلاعات، به همراه تضادهای نهادی در حوزه سیاست‌گذاری شهری، مانع از تحقق یک چارچوب منسجم برای مدیریت مخازن دانشی نخبگان شد.	- افزایش وابستگی به داده‌های حجیم بدون تحلیل مؤثر نبود سامانه‌های مدیریت دانش - یکپارچه چالش در نهادینه‌سازی مدیریت دانش در سیاست‌گذاری شهری	ظهور کلان داده‌ها و سامانه‌های اطلاعاتی پیچیده، بدون فراهم‌آوری بسترهای مناسب برای پردازش تحلیلی آن‌ها، موجب اشباع اطلاعاتی تا کارآمد شد. ضعف در یکپارچه‌سازی سامانه‌های مدیریت دانش و تعاملات نهادی پراکنده، باعث شد که داده‌ها بدون انسجام مفهومی در تصمیم‌گیری‌های شهری به کار گرفته شوند.

(Flyvbjerg, 2001); (Healey, 2007); (Jacobs, 2020); (Soja, 2011); (Castells, 2011); (Fainstein, 2011); (Friedmann, 2020); (Harvey, 1991); (Lefebvre, 1992); (Amin & Thrift, 2002); (Batty, 2017); (Foucault, 2012); (Chioldelli & Moroni, 2025); (Scott, 2020); (Brenner, 2004); (Davoudi, 2017); (Graham & Marvin, 2001); (Hajer & Wagenaar, 2009); (Healey, 2005); (McFarlane, 2011); (Sandercock, 1997); (Thrift, 2005);

یکی از دلایل اصلی محدودسازی مسئله پژوهش حاضر، نیاز به تبیین چارچوبی منسجم برای اجماع‌سازی نظرات نخبگان در برنامه‌ریزی راهبردی شهری است. بسیاری از پژوهش‌های پیشین، به دلیل تمرکز بیش از حد بر مدل‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر عقلانیت محض، نتوانسته‌اند ابعاد چندلایه‌ای دانش را در فرایند سیاست‌گذاری شهری لحاظ کنند (Daneshvar, Ghaffari & Majedi, 2019: 321). علاوه بر این، تعدادی از مطالعات فقط به بررسی نظری روش‌های اجماع پرداخته‌اند، بدون اینکه معیارهای عملیاتی برای اجرای آن در حوزه مدیریت شهری ارائه دهند. این مسئله نیازمند آن است که پژوهش کنونی با محدود کردن دامنه خود به تحلیل سامانه‌های مدیریت دانش، چارچوبی ارائه دهد که توانایی انطباق با پویایی‌های شهری را داشته باشد.

در زمینه جست‌وجوی راهکارهای جدید برای اجماع‌سازی، برخی از پژوهش‌ها (Batty, 2017) به استفاده از هوش مصنوعی در سیاست‌گذاری شهری پرداخته‌اند (Inventing Future Cities, 2024). این راهکار اگرچه نوآورانه به نظر می‌رسد، اما به دلیل اتکای بیش از حد به الگوریتم‌های تصمیم‌گیری که درک محدودی از پویایی‌های اجتماعی و تعارض‌های نخبگانی دارند، با محدودیت‌های اساسی مواجه است. به عنوان مثال، در مطالعه‌ای که در حوزه شهرهای هوشمند انجام شد، نشان داده شد که استفاده از مدل‌های یادگیری ماشین برای پیش‌بینی سیاست‌های شهری، نتوانسته است نقش‌های متغیر و سیال کنشگران را به طور کامل لحاظ کند (Kitchin, 2022). بنابراین، رویکرد پیشنهادی در پژوهش حاضر که مبتنی بر تلفیق مدیریت دانش با تحلیل شبکه‌ای تعاملات نخبگان است، می‌تواند نسبت به این روش‌ها برتری داشته باشد. از سوی دیگر، برخی روش‌های مشارکتی نظیر تصمیم‌گیری دلفی نیز در پژوهش‌های قبلی پیشنهاد شده‌اند (Rowe &

یکی از دلایل اصلی محدودسازی مسئله پژوهش حاضر، نیاز به تبیین چارچوبی منسجم برای اجماع‌سازی نظرات نخبگان در برنامه‌ریزی راهبردی شهری است. بسیاری از پژوهش‌های پیشین، به دلیل تمرکز بیش از حد بر مدل‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر عقلانیت محض، نتوانسته‌اند ابعاد چندلایه‌ای دانش را در فرایند سیاست‌گذاری شهری لحاظ کنند (Daneshvar, Ghaffari & Majedi, 2019: 321). علاوه بر این، تعدادی از مطالعات فقط به بررسی نظری روش‌های اجماع پرداخته‌اند، بدون اینکه معیارهای عملیاتی برای اجرای آن در حوزه مدیریت شهری ارائه دهند. این مسئله نیازمند آن است که پژوهش کنونی با محدود کردن دامنه خود به تحلیل سامانه‌های مدیریت دانش، چارچوبی ارائه دهد که توانایی انطباق با پویایی‌های شهری را داشته باشد.

در زمینه جست‌وجوی راهکارهای جدید برای اجماع‌سازی، برخی از پژوهش‌ها

مدل‌های اجماع‌سازی، و ارزیابی پایداری این مدل‌ها در بستر سیاست‌گذاری شهری است (Mintzberg, 2013). مطالعات راهبردی، به خلاف روش‌های کمی که بیشتر به بررسی همبستگی‌ها و آزمون فرضیات عددی می‌پردازند، امکان تحلیل کیفی و تفسیر تعاملات میان بازیگران کلیدی را فراهم می‌کند (Bryson & George, 2024). در این پژوهش نیز همین مزیت روش مطالعات راهبردی در تحلیل تعاملات چندلایه نخبگان در سیاست‌گذاری شهری، از طریق فرایند کدگذاری مفهومی، استخراج گزاره‌های تحلیلی و تدوین بیانیه مدیریت مخازن دانشی در ساختاری چندمرحله‌ای، عملیاتی شده است.

به صورت تطبیقی، مزایای روش مطالعات راهبردی در مقایسه با سایر روش‌های تحقیق شامل امکان بررسی چندوجهی و نظام‌مند تعارض‌ها میان نخبگان و راهکارهای اجماع‌سازی (Heijden, 2012)، تمرکز بر آینده‌نگاری و ارائه راهبردهای عملی برای بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری شهری (Stewart, 2009) و سازگاری با فرایندهای سیاست‌گذاری پیچیده و پویای برنامه‌ریزی شهری، است (Scharpf, 2019). بر این اساس، متغیرهای پژوهش عبارتند از:

- متغیر وابسته (پیش‌بینی‌شونده): پایداری اجماع نخبگان در تصمیم‌گیری‌های شهری (Elite Consensus Sustainability). این متغیر نشان‌دهنده سطح ثبات، کارایی و میزان ماندگاری تصمیمات حاصل از اجماع و همگرایی نخبگان اتخاذ می‌شود.
- متغیرهای مستقل (پیش‌بینی‌کننده):

- سطح انسجام اطلاعاتی از نوع شناختی (Information Cohesion Level): میزان تجمیع و هماهنگی داده‌های تخصصی در فرایند تصمیم‌گیری برای بهبود همگرایی دانشی در تصمیم‌گیری.
- ساختارهای مشارکت نخبگان از نوع سامانه‌ای (Elite Participation Structures): ارزیابی تعاملات درون‌گروهی نخبگان برای آشکارسازی چگونگی و میزان دخالت نخبگان در سیاست‌گذاری شهری.
- متغیر تعدیل‌گر:

- انعطاف‌پذیری سازوکارهای اجماع از نوع فرایندی (Consensus Mechanisms Flexibility): توانایی مدل‌های تصمیم‌سازی در تعدیل و هماهنگی اختلافات نخبگان در جامعیت تصمیم‌گیری.
- متغیرهای واپایش (زمینه‌ای): شامل عواملی است که ممکن است در ایجاد اجماع نقش ایفا کنند؛ اما در این پژوهش به طور مستقیم مورد آزمون قرار نمی‌گیرند، مانند متغیرهای فرهنگی - اجتماعی (Cultural & Social Variables)، قابلیت دسترسی به مخازن دانشی (Knowledge Repository Accessibility) که همگی میزان بهره‌گیری از منابع دانشی سازمان یافته توسط ابزارهای رقمی در تسهیل تصمیم‌سازی با پشتوانه اجماع نخبگان آشکار می‌سازند.

به منظور عملیاتی‌سازی این ویژگی‌ها، در ادامه با تمرکز بر گام‌های اجرایی روش تحقیق راهبردی، نحوه جمع‌آوری داده‌ها، کدگذاری، تحلیل و تدوین بیانیه مدیریت مخازن فکری با تفکیک مراحل و جدول‌ها تشریح شده است.

(Wright, 1999)، اما محدودیت این روش در برنامه‌ریزی شهری آن است که فرایند اجماع را بیش از حد فرمالیته کرده و پیچیدگی‌های قدرت و تعاملات نخبگانی را ساده‌سازی می‌کند (Karakikes & Nathanail, 2020).

محدودسازی مسئله از منظر روش‌شناسی پژوهش‌های قبلی نشان می‌دهد بسیاری از مطالعات گذشته فاقد تعمیم‌پذیری به شرایط معاصر هستند. به عنوان مثال، روش‌های کلاسیک برنامه‌ریزی که مبتنی بر تحلیل‌های کمی بودند، در زمان خود به عنوان استاندارد برای تحلیل فرایندهای شهری مطرح بودند، اما امروزه به دلیل تغییرات سریع فناوری و اجتماعی، نمی‌توانند انعطاف‌پذیری لازم را برای درک پویایی‌های برنامه‌ریزی شهری فراهم کنند (Healey, 2007). همچنین، پژوهش‌هایی که به بررسی نقش نخبگان در سیاست‌گذاری پرداخته‌اند، اغلب روی تحلیل‌های موردی در مناطق خاص تمرکز داشته و از ایجاد یک مدل نظری عمومی غفلت کرده‌اند. این مسئله موجب شده که بسیاری از یافته‌های آنها به شرایط مکانی و زمانی محدود شوند و در مواجهه با مسائل جدید کارایی نداشته باشند.

■ مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر با تمرکز بر اجماع‌سازی نظرات نخبگان در برنامه‌ریزی راهبردی شهری، دارای ویژگی کلی‌نگری است که امکان بررسی در حوزه‌های مختلف مدیریت دانش و برنامه‌ریزی شهری را فراهم می‌آورد. این گسترده‌ی زمینه‌ای برای مطالعه تطبیقی میان تجارب مختلف در موارد گوناگون ایجاد می‌کند (Behzadfar & Ziari, 2023). به دلیل حجم بالای داده‌های مورد بررسی، پژوهش قادر به تحلیل جامع‌تری از فرایندهای تصمیم‌گیری شهری خواهد بود (Ziari, Hosseini & behzadirad, 2022: 33-43). انعطاف‌پذیری این مطالعه، امکان سازگاری با تغییرات محیطی و تحولات سیاست‌گذاری شهری را فراهم می‌سازد و آن را بسط می‌دهد و تعمیم‌پذیر می‌کند (Vosoughi & Noorian, 2024).

قیاس‌پذیری پژوهش باعث می‌شود که نتایج آن برای سایر حوزه‌های مرتبط، همچون سیاست‌گذاری کلان‌شهری و مدیریت دانش، نیز قابل استفاده باشد (Lotfi Kia, kabaranzad Ghadim, Haghghat Monfared & Marjani, 2021: 327-328). از آنجا که پژوهش نگاهی کلی‌نگر دارد، به بررسی جامع تعامل میان سازمان‌های مشورتی، نهادهای خدماتی و دانشگاهی در فرایند تصمیم‌گیری راهبردی می‌پردازد (Hamidi zadeh, Salmani, Haji zadeh & Bagher zadeh, 2018: 162). باز بودن این پژوهش نیز امکان تکمیل و گسترش بیشتر آن را در آینده فراهم می‌آورد (ghazavi garmeh, madhoshi, Safaei Ghadikolaei & Shirkhodaie, 2022: 89). بر همین اساس، جمع‌آوری داده‌ها از طریق روش‌های کیفی صورت گرفته و تحلیل داده‌ها برای کشف الگوهای تفکر نخبگان انجام شده است. روش مطالعات راهبردی به دلیل تمرکز بر تحلیل ساختاری و فرایندی مسائل پیچیده، گزینه‌ای مناسب برای پژوهش حاضر است.

مسئله پژوهش مستلزم تحلیل عمیق و چندلایه‌ای نظرات نخبگانی، بررسی

جدول ۲. سیر پیاده‌سازی روش تحقیق

اقدام	شرح اقدام در زمینه دستیابی به هدف این پژوهش	تأثیر بر پاسخ به سؤالات پژوهش
طراحی پژوهش	تعیین چارچوب نظری و مفهومی برای مدیریت مخازن فکری و اجماع‌سازی نخبگان (مقدمه)	کمک به تفکیک نظرات نخبگان و تحلیل روش‌های اجماع‌سازی
نمونه‌گیری	انتخاب منابع کلیدی از میان ۶۰ کتاب و ۵۰ مقاله مرتبط با مدیریت دانش و شهرسازی راهبردی	فراهم‌سازی مبانی علمی برای ترکیب روش‌های مؤثر اجماع‌سازی
غربال اولیه منابع	حذف منابع فاقد ارتباط مستقیم با مفاهیم کلیدی پژوهش	استفاده از کلیدواژه‌های ترکیبی ^۴ در پایگاه‌های علمی ^۵ و بررسی عنوان، چکیده و کلیدواژگان هر منبع برای ارزیابی ابتدایی میزان هم‌راستایی با موضوع تحقیق.

اقدام	شرح اقدام در زمینه دستیابی به هدف این پژوهش	تأثیر بر پاسخ به سؤالات پژوهش
تحلیل مفهومی منابع انتخاب شده	ارزیابی عمیق محتوای منابع منتخب با تمرکز بر مفاهیم پایه و نظریه‌های پشتیبانی کننده (theorisunderpinning)	واکشی مفاهیم نظری مربوط به اجماع‌سازی، مدیریت دانش و تحلیل راهبردی، برای تعیین جایگاه هر منبع در ادبیات علمی از نظر میزان تولید مفاهیم میانجی، پیونددهنده یا مفاهیم ساختاری.
کدگذاری محتوایی منابع	استخراج مفاهیم کلیدی و ساختارهای نظری منابع برای بررسی میزان ارتباط و توانایی بالقوه آن‌ها برای ایجاد اجماع	کدگذاری برای برچسب‌گذاری نظریات حول سه محور: «نحوه مشارکت نخبگان»، «سازوکار انتقال دانش»، و «راهبردهای کاهش تعارض» و ایجاد ماتریس مفهومی از همپوشانی میان نظریات مختلف در حوزه‌های سه‌گانه.
تحلیل تطبیقی نظریات	شناسایی نظریاتی که قابلیت اجرایی در چارچوب اجماع‌سازی در برنامه‌ریزی شهری را دارند.	تحلیل تطبیقی میان نظریات بر اساس چهار شاخص اصلی: انعطاف‌پذیری فرایندی، انسجام دانشی، قابلیت تعمیم و سطح تعارض‌پذیری و استخراج قوت‌ها و ضعف‌های نظریات کلیدی نسبت به نیازهای پژوهش.
احصاء نهایی نظریات برگزیده	گزینش نظریات دارای بیشترین ظرفیت تلفیق در مدل نهایی.	انتخاب نظریات دارای بیشترین فراوانی در همپوشانی مفهومی با شاخص‌های پژوهش. بررسی استناددهی متقاطع منابع به یکدیگر (citation tracking) برای تعیین میزان وزانت علمی
جمع‌آوری داده‌ها	بررسی نظام‌مند پژوهش‌های پیشین و استفاده از روش‌های کیفی برای تحلیل نظریات مرتبط با اجماع‌سازی (پیشینه)	تسهیل درک ساختاری از روش‌های اجماع و ارزیابی قابلیت‌های آن‌ها
استخراج موانع و مشکلات	تحلیل ضعف‌ها مدل‌های اجماع‌سازی برای کاهش تعارضات در برنامه‌ریزی راهبردی شهری (پیشینه)	شناسایی مشکلات روش‌های موجود و ارائه پیشنهادها اصلاحی
کدیابی اولیه	برچسب‌گذاری داده‌های استخراج‌شده برای شناسایی مفاهیم ایجاد‌ی در مدیریت دانش (مبادی نظری)	تبیین چگونگی دسته‌بندی و تفکیک نظرات نخبگان
کدگذاری توصیفی	سازماندهی داده‌ها برای دستیابی به محورها و مفاهیم کلیدی اجماع‌سازی (جدول ۴ در مبانی نظری)	تقویت مبانی نظری برای سازماندهی روش‌های اجماع‌سازی در جهت اهداف شهرسازی راهبردی
جست‌وجو برای گزاره‌ها	ترکیب یافته‌ها برای شکل‌دهی به گزاره‌های نظری مرتبط با اجماع‌سازی نخبگان (جدول ۵)	تدوین مدل‌های پیشنهادی برای ترکیب روش‌های اجماع
تعریف و نام‌گذاری محورها	تعیین ساختار نظری برای تحلیل داده‌ها و طبقه‌بندی الگوهای اجماع‌سازی (جدول ۶)	مشخص کردن معیارهای مؤثر در تفکیک و سازماندهی نظرات نخبگان (سؤال ۱)
کدگذاری تفسیری	یکپارچه‌سازی داده‌ها برای استخراج مدل‌های عملیاتی مدیریت دانش در شهرسازی راهبردی (جدول ۷)	شناخت روش‌های مؤثر در کاهش تعارضات میان نخبگان (سؤال ۲)
ایجاد اشباع نظری	تعیین روابط میان یافته‌ها و وزن‌دهی به متغیرهای کلیدی در اجماع‌سازی (جدول ۸)	ارائه چارچوب پیشنهادی برای مدیریت دانش و همگرایی نخبگان (سؤال ۳)
تحلیل داده‌ها	بررسی تأثیرگذاری روش‌های اجماع بر فرایند تصمیم‌سازی در مدیریت شهری (جدول ۹ و شکل ۳)	تحلیل راهکارهای اجماع پایدار برای برنامه‌ریزی شهری (سؤال ۳)
توسعه تحلیل	تنظیم بیانیه مدیریت مخازن فکری بر اساس یافته‌های پژوهش و تحلیل‌ها (شکل ۴)	تدوین ساختار نهایی برای مدیریت دانش و بهبود تصمیم‌گیری شهری (سؤال ۳)
مدل‌سازی مفهومی	ساخت چارچوب مفهومی تلفیقی برای شکل‌گیری بیانیه مدیریت مخازن فکری (شکل ۵) بر مبنای نظریات احصاء شده	تلفیق مفاهیم احصاء شده در مدل مفهومی نهایی پژوهش و انطباق ساختار مدل با اهداف برنامه‌ریزی راهبردی شهری و قابلیت‌های تصمیم‌سازی دانشی.

در پژوهش حاضر، جامعه آماری مورد بررسی، بدون استفاده از روش‌های معمول پرسش‌نامه‌ای و دلفی، به شیوه‌ای تحلیلی و نظری انتخاب شده است. روش‌های پیمایشی، علی‌رغم کاربرد گسترده، با محدودیت‌هایی همچون سوگیری پاسخ‌دهندگان، تقلیل پیچیدگی‌های شناختی و کمبود نخبگانی که به هر دو حوزه مدیریت دانش و مدیریت راهبردی تسلط و عمق نظر داشته باشند، مواجه است (Brunswicker & Vanhaverbeke, 2015). این پژوهش با تمرکز بر تحلیل نظام‌مند منابع علمی، به جای جمع‌آوری نظرات فردی، از نظریاتی که توان بالقوه‌ای برای اجماع‌سازی داشته‌اند، به صورت تطبیقی، بر اساس تحلیل محتوای منابع علمی و استنتاج استدلالی، از توان آن نظریه‌ها، در دو بخش عوامل داخلی و خارجی، استفاده کرده است. به طور کلی، تحلیل نظریات به صورت ساختاریافته، امکان استخراج روابط میان دیدگاه‌های مختلف، مقایسه مدل‌های پیشین و تطبیق یافته‌های پژوهش با شرایط واقعی مدیریت شهری را فراهم کرده و در نهایت، به ارائه مدلی پایدارتر برای مدیریت دانش و اجماع‌سازی منجر شده است. این رویکرد نه تنها به کاهش سوگیری‌های موجود در روش‌های پیمایشی کمک می‌کند، بلکه به پژوهشگران این امکان را می‌دهد که به صورت جامع‌تری به بررسی موضوعات بپردازند و نتایج دقیق‌تری ارائه دهند (Terzić, Vukasinović, Bjeđević-Mikanović, Jovanović, & Jančić, 2010).

در پژوهش حاضر، جامعه آماری مورد بررسی، بدون استفاده از روش‌های معمول پرسش‌نامه‌ای و دلفی، به شیوه‌ای تحلیلی و نظری انتخاب شده است. روش‌های پیمایشی، علی‌رغم کاربرد گسترده، با محدودیت‌هایی همچون سوگیری پاسخ‌دهندگان، تقلیل پیچیدگی‌های شناختی و کمبود نخبگانی که به هر دو حوزه مدیریت دانش و مدیریت راهبردی تسلط و عمق نظر داشته باشند، مواجه است (Brunswicker & Vanhaverbeke, 2015). این پژوهش با تمرکز بر تحلیل نظام‌مند منابع علمی، به جای جمع‌آوری نظرات فردی، از نظریاتی که توان بالقوه‌ای برای اجماع‌سازی داشته‌اند، به صورت تطبیقی، بر اساس تحلیل محتوای منابع علمی و استنتاج استدلالی، از توان آن نظریه‌ها، در دو بخش عوامل داخلی و خارجی، استفاده کرده است. به طور کلی، تحلیل نظریات به صورت ساختاریافته، امکان استخراج روابط میان دیدگاه‌های مختلف، مقایسه مدل‌های پیشین و تطبیق یافته‌های پژوهش با شرایط واقعی مدیریت شهری را فراهم کرده و در نهایت، به ارائه مدلی پایدارتر برای مدیریت دانش و اجماع‌سازی منجر شده است. این رویکرد نه تنها به کاهش سوگیری‌های موجود در روش‌های پیمایشی کمک می‌کند، بلکه به پژوهشگران این امکان را می‌دهد که به صورت جامع‌تری به بررسی موضوعات بپردازند و نتایج دقیق‌تری ارائه دهند (Terzić, Vukasinović, Bjeđević-Mikanović, Jovanović, & Jančić, 2010).

تصمیم‌گیری‌های شهری است (Marin, Molinero, & Arcaute, 2024). این رویکردها معمولاً به سمت استفاده از روش‌های خطی و از پیش تعریف شده سوق یافته‌اند که در آن تغییرات تدریجی در نگرش نخبگان و تأثیرگذاری عوامل غیررسمی کمتر مورد بررسی قرار گرفته است (Eun, 2016). این جهت‌گیری باعث ایجاد محدودیت‌هایی در تحلیل‌های جامع از فرایند اجماع شده است.

این محدودیت‌ها به ایجاد شکاف‌های دانشی - موضوعی متعددی منجر شده‌اند. برای مثال، یکی از مشکلات اساسی، عدم بررسی کافی تفاوت‌های زمینه‌ای میان جوامع شهری است؛ اغلب پژوهش‌ها بر اساس تجربیات کشورهای توسعه‌یافته انجام شده و قابلیت تعمیم‌پذیری در کشورهای با ساختارهای متفاوت مورد بررسی قرار نگرفته است (Lauer mann & Mallak, 2023, p. 647). علاوه بر این، برخی از مطالعات به بررسی تعاملات فردی میان نخبگان پرداخته‌اند؛ اما نقش فناوری‌های جدید در تسهیل فرایند اجماع کمتر مورد توجه قرار گرفته است (Ma, 2022).

یکی از پیش‌داوری‌هایی که ممکن است در مورد مسئله پژوهش ایجاد شود، شامل اعتقاد به این است که اجماع‌سازی بین نخبگان تنها با توافق‌های ساده و ابتدایی قابل دستیابی است. این پیش‌داوری می‌تواند مغلطه‌هایی را به وجود آورد که در آن پیچیدگی‌های ناشی از تضادهای عمیق‌تر میان دیدگاه‌ها نادیده گرفته می‌شود. به علاوه، ممکن است فرض شود که استفاده از ابزارهای مدیریت دانش به طور خودکار به نتیجه مطلوب می‌رسد، در حالی که این فرایندها نیازمند طراحی دقیق و پشتیبانی مستمر هستند.

در مقام جمع‌بندی کلی، اینکه بررسی پژوهش‌های پیشین در زمینه ایجاد اجماع در برنامه‌ریزی شهری نشان می‌دهد که مشکلات مفهومی - ادبیاتی شامل تعریف نامنسجم از «اجماع» و «نخبگان» است، زیرا این تعاریف در متون مختلف به شیوه‌های متفاوتی ارائه شده‌اند (Foroughi, Andrade, & Roders, 2023). از سوی دیگر، مشکلات دانشی - روشی به رویکردهای محدود و غیرانعطاف‌پذیر در سنجش روش‌های اجماع‌سازی بازمی‌گردد، به‌ویژه عدم استفاده از ترکیب روش‌های کیفی و کمی (Dijk, 2020, pp. 9-10). مشکلات دانشی - موضوعی نیز شامل غفلت از تغییرات اجتماعی و فرهنگی تأثیرگذار در فرایند اجماع‌سازی و عدم بررسی تأثیرات بلندمدت این اجماع‌ها در برنامه‌ریزی شهری است (Chao, Kou, Peng, & Herrera-Viedma, & Herrera, 2021). بر این اساس، راهکارهایی که می‌توان برای اصلاح این مشکلات ارائه داد، عبارت‌اند از:

۱. گسترش مفهوم اجماع‌سازی: در کنار تعریف اجماع‌سازی به عنوان توافق عمومی، باید ابعاد پیچیده‌تری نظیر «مذاکره میان نخبگان» و «مدیریت تضاد» نیز مورد توجه قرار گیرند. این امر نیازمند توجه به فرایندهای پیچیده‌تری است که در زمینه تصمیم‌سازی شهری به وجود می‌آید (Xu, et al., 2024).

۲. استفاده از روش‌های تحلیل داده‌های پیچیده‌تر: به جای روش‌های کیفی عمومی، باید از روش تحقیق راهبردی و ترکیبی استفاده شود که بتوانند به تحلیل دقیق‌تر و سنجش‌پذیرتری از اجماع‌سازی و فرایندهای مرتبط با آن بپردازند (Bucci & El-Diraby, 2018). همچنین، استفاده از ابزارهای نوین مانند مدل‌های شبیه‌سازی و تحلیل شبکه‌های اجتماعی می‌تواند کمک‌کننده باشد (Torzoni, Pisano, & Battisti, 2023).

۳. توسعه چارچوب‌های چندلایه دسته‌بندی روش‌های اجماع: بهره‌گیری از ابزارهای تصمیم‌گیری چندمعیاره و مدل‌های مبتنی بر داده بر اساس میزان کارایی در شرایط مختلف، می‌تواند در پر کردن این شکاف نقش مؤثری ایفا کند (Foroughi, Andrade, Roders, & Wang, 2023).

در این پژوهش، مشکل اصلی ناشی از نبود مکانیزم‌های جامع برای هماهنگی دیدگاه‌های نخبگان، به مسئله‌های روشن و مشخص در قالب فقدان ساختاری نظام‌مند برای مدیریت دانش‌های پراکنده و تلفیق آن‌ها در تصمیم‌گیری شهری تبدیل شده است. این روند با بررسی ناکارآمدی مدل‌های پیشین در کاهش تعارض‌ها و عدم انسجام در سیاست‌گذاری‌ها، امکان‌پذیر شده است.

۳. مفاهیم میانجی (Mediating Concepts): در این بخش، مفاهیمی مانند «شبکه‌های اجتماعی (social networks)» و «مخازن فکری (knowledge repositories)» به عنوان ابزارهای تسهیل‌کننده ارتباطات و اشتراک‌گذاری دانش نخبگان مطرح می‌شوند. این مفاهیم در ایجاد بستری برای به‌اشتراک‌گذاری دیدگاه‌ها و رسیدن به اجماع میان نظرات متنوع نخبگان، اهمیت زیادی دارند.

در ادامه، فرایند شناسایی مشکلات پژوهش، بر پایه تحلیل محتوای نظام‌مند ۱۱۰ منبع منتخب در مرحله کدگذاری اولیه و تفسیری صورت گرفته است؛ به طوری که با استخراج مضامین تکرار شونده، خلأهای مفهومی و نارسایی‌های روش‌شناختی در متون تخصصی مرتبط با اجماع‌سازی نخبگان و مدیریت دانش، احصا و در سه سطح مفهومی، روشی و موضوعی طبقه‌بندی شدند. حالا به شکاف‌های مفهومی - ادبیاتی و راهکارهای پیشنهاد شده پرداخته می‌شود. یکی از مشکلات اصلی در مسئله پژوهش جاری، نارسایی در تعریف دقیق مفهوم «اجماع‌سازی» و چالش‌هایی است که در فرایند جمع‌آوری و تحلیل نظرات نخبگان به وجود می‌آید (Filip, Zamfirescu, & Ciurea, 2023). در این خصوص، دو مشکل عمده وجود دارد:

۱. تعریف ناکافی اجماع‌سازی: در بسیاری از پژوهش‌ها، اجماع‌سازی فقط به عنوان یک توافق کلی میان نخبگان مطرح شده است، بدون آنکه ابعاد پیچیده‌تری همچون تنوع نظرات و نحوه تطبیق آن‌ها در نظر گرفته شده باشد. این مسئله موجب می‌شود که راهکارهای ارائه شده در این زمینه، کارایی لازم را در عمل نداشته باشند.

۲. محدودیت‌های روش‌های تحلیل داده: تحلیل‌های موجود در این حوزه، به‌ویژه در زمینه تصمیم‌سازی شهری، اغلب از روش‌های کیفی عمومی استفاده می‌کنند و نتایج قابل سنجش و پیش‌بینی کمتری را ارائه می‌دهند. این مسئله موجب می‌شود که کاربردی بودن این روش‌ها در سطح عملیاتی کاهش یابد.

در این میان، مسئله تعریف ناکافی اجماع‌سازی به عنوان یک شکاف مفهومی در ادبیات نظری شناسایی شده است، در حالی که محدودیت‌های روش‌های تحلیل داده به شکاف‌های روشی مرتبط هستند؛ این تمایز تحلیلی، امکان طراحی دقیق‌تر راهکارهای پیشنهادی و هم‌راستا سازی آن‌ها با محورهای ساختاری پژوهش را فراهم می‌سازد. اما در زمینه شکاف‌های دانشی - روشی، از آنجا که مسئله پژوهش حاضر شامل مفاهیمی همچون «توان‌سنجی روش‌ها»، «ایجاد اجماع»، «نظرات متنوع نخبگان» و «اولویت‌بندی» است، چالش‌هایی نظیر نحوه سنجش میزان موفقیت در ایجاد این اجماع و تأثیرات آن بر سیاست‌گذاری‌های شهری همچنان جای بحث دارد (Klaylee, & Ruengratanaporn, 2021).

۱. ابهام در روش‌های ایجاد اجماع: کمبود یک چارچوب نظری جامع برای دسته‌بندی و اولویت‌بندی روش‌های اجماع در برنامه‌ریزی شهری.

۲. عدم انطباق تعاریف مفهومی با ابعاد عملیاتی: شکاف بین تعاریف نظری و نحوه اجرای این تعاریف در فرایندهای برنامه‌ریزی شهری. از نظر مفهومی، یکی از مشکلات اساسی در ارتباط بین تعاریف موجود و ابعاد عملیاتی، عدم انطباق روش‌های نظری اجماع‌سازی با واقعیت‌های پیچیده برنامه‌ریزی شهری است. تعاریف رایج در ادبیات، غالباً روی مدل‌های تصمیم‌گیری خطی متمرکز هستند، در حالی که در عرصه عمل‌کردی، برنامه‌ریزی شهری نیازمند یک رویکرد پویا و چندبعدی است. یکی از کمبودهای دیگر، نبود معیارهای دقیق برای اندازه‌گیری میزان تأثیر روش‌های اجماع‌سازی بر کیفیت تصمیمات نهایی است.

۳. فقدان مدل‌های کارآمد برای ارزیابی اثربخشی اجماع‌سازی: کمبود شاخص‌های علمی برای ارزیابی میزان موفقیت روش‌های مختلف در همگرایی دیدگاه‌های نخبگان.

همچنین، مطالعات پیشین در حوزه اجماع‌سازی میان نخبگان برنامه‌ریزی شهری اغلب بر مفروضات خاصی استوار بوده‌اند. از جمله این مفروضات، قابل پیش‌بینی بودن فرایند اجماع و فرض وجود یک ساختار سلسله‌مراتبی در

در نهایت، در ابتدای فرایند این پژوهش تبدیل مشکل به مسئله پژوهش، بستری برای تدوین راهکارهای علمی و آزمون فرضیه‌های پژوهش فراهم کرده است. با تبیین مسئله در قالبی ساختاریافته (جدول ۳)، امکان ارائه راهبردهای عملی برای بهینه‌سازی فرایند اجماع‌سازی و سیاست‌گذاری‌های کلان‌شهری مهیا شده است.

نخستین گام در این فرایند، شناسایی عوامل ایجادکننده مشکل، از جمله ناهماهنگی بین نهادهای تصمیم‌گیر، ضعف در به‌کارگیری دانش تخصصی، و چالش‌های مدیریتی در بهره‌گیری از ظرفیت نخبگان بوده است. این مشکلات، در قالب مسئله‌ای تعریف شده‌اند که ضرورت تدوین یک چارچوب منسجم برای مدیریت دانش و ایجاد مخازن فکری را مطرح می‌سازد.

جدول ۳. طرح مسئله

مشکلات	مسئله پژوهش	فرضیه	آزمون فرضیه	نظریه
نبود مکانیزم‌های جامع برای هماهنگی دیدگاه‌های نخبگان شهری، به تصمیم‌گیری‌های پراکنده و ناپایدار منجر شده است. چالش‌های متعدد ناشی از تعارض منافع و نبود یک سامانه یکپارچه برای مدیریت این تعارض‌ها، باعث شده است که برنامه‌ریزی شهری فاقد پشتوانه نظری منسجم و عملیاتی مؤثر باشد.	نبود ساختاری کارآمد برای همگرایی دانش‌های متنوع و بهره‌گیری از ظرفیت‌های نخبگان در تصمیم‌گیری‌های راهبردی شهری، مانع از تدوین سیاست‌های پایدار و قابل اجرا شده است. در نتیجه، ضرورت دارد که روش‌هایی بهینه برای تلفیق دیدگاه‌های تخصصی در قالبی منسجم و نظام‌مند مورد بررسی قرار گیرند.	به نظر می‌رسد، مدیریت دانش به عنوان چارچوبی نظام‌مند می‌تواند با ایجاد بستری برای تبادل دانش تخصصی، فرایند اجماع‌سازی را تسهیل کند. به‌کارگیری مخازن فکری ساختاریافته موجب خواهد شد که تعارض‌ها کاهش یابد و تصمیمات راهبردی شهری با پشتوانه‌ای قوی‌تر اتخاذ شوند.	استفاده از روش‌های کیفی و تطبیقی در تحلیل دیدگاه‌های نخبگان، به همراه بهره‌گیری از ابزارهای تحلیل داده و فناوری‌های مدیریت دانش، می‌تواند مؤثرترین شیوه‌های اجماع‌سازی را مشخص کند. این فرایند به شکل‌گیری چارچوبی عملیاتی برای استفاده از ظرفیت‌های فکری در برنامه‌ریزی شهری منجر خواهد شد.	در صورت موفقیت در یکپارچه‌سازی دیدگاه‌های نخبگان با بهره‌گیری از مدیریت دانش، امکان تدوین بیانیه‌ای جامع برای مدیریت مخازن فکری فراهم خواهد شد. این بیانیه، به عنوان راهبردی محوری در فرایند تصمیم‌گیری شهری، زمینه را برای افزایش شفافیت، انسجام و کارآمدی سیاست‌گذاری‌های کلان فراهم خواهد کرد.

■ مبانی نظری

به تحلیل الگوهای بیانی و موضع‌گیری‌های نخبگان می‌پردازد. مفهوم هم‌کنشی نهادی (Institutional Interplay) نیز به بررسی چگونگی تعامل میان نهادهای تصمیم‌گیر شهری در همگرایی نظرات نخبگان اشاره دارد. علاوه بر این، موضوع وزن‌دهی به سازمان‌های مشورتی نخبگان را می‌توان ذیل مفهوم توازن نفوذ مشورتی (Advisory Influence Balance) تفسیر کرد که میزان اثرگذاری این سازمان‌ها در روند تصمیم‌گیری شهری را می‌سنجد. از این‌رو، می‌توان عقیده‌های کلیدی پژوهش را حول ساختارهای دانشی، فرایندهای اجماع، و تأثیرات نهادی به عنوان بسترهای کلیدی طبقه‌بندی کرد (Argote & Miron-Spektor, 2011).

سؤالات پژوهش جاری پیرامون روش‌های اجماع‌سازی نظرات نخبگان، میزان تأثیرگذاری آن‌ها بر کاهش تعارض‌ها، و امکان‌پذیری ترکیب روش‌های مختلف برای دستیابی به تصمیمات پایدار در مدیریت شهری متمرکز است. در این راستا، مفاهیمی همچون هم‌گرایی شناختی (Cognitive Convergence)، انسجام راهبردی (Strategic Coherence)، و هم‌آوایی دانشی (Knowledge Resonance) به عنوان عقیده‌های کلیدی قابل شناسایی‌اند. همچنین، سؤال پژوهشی مرتبط با تفکیک نظرات نخبگان می‌تواند در قالب محورهای کلیدی همچون ساختارشناسی گفتگویی (Discourse Structuration) مطرح شود که

جدول ۴. کدگذاری توصیفی ادبیات مفهومی برآمده از واکنش مفاهیم پایه نظریات مرتبط با موضوع پژوهش

نظریه/نظریه پرداز/ارائه	ساختارهای قدرت (عوامل خارجی)	ترجیحات گفتگویی (عوامل داخلی)	فرایند اجماع‌سازی نخبگان
سامانه‌های پیچیده (Simon, 1962, pp. 467-470)	۱۹۶۲	تعاملات غیرخطی، خودسازمان‌دهی، پویایی سامانه، انعطاف‌پذیری، وابستگی به مسیر، بازخوردهای مثبت و منفی، هم‌افزایی، شبکه‌های پویا، تعادل پویا، رفتار نوظهور	نخبگان از طریق مدل‌سازی تعاملات غیرخطی و شناسایی وابستگی‌های متقابل میان متغیرهای شهری، اجماع را با تمرکز بر هم‌افزایی میان تخصص‌های مختلف ایجاد می‌کنند تا پاسخ‌های نوظهور و پایدار برای مسائل شهری ارائه دهند.
سامانه‌های باز (Bertalanffy, 2003, pp. 30-35)	۱۹۵۱	تامل با محیط، ورودی و خروجی سامانه، بازخورد، پویایی، خودتنظیمی	اجماع نخبگان با بهره‌گیری از بازخورد مستمر و تعامل پویا میان نهادهای شهری و محیط‌های خارجی، شکل می‌گیرد، به طوری که هر تصمیم به صورت انعطاف‌پذیر با شرایط متغیر محیطی تطبیق یابد.
تصمیم‌گیری مشارکتی (Arnstein, 1969, pp. 216-218)	۱۹۶۹	شفافیت، مشارکت ذی‌نفعان، فرآیندهای دموکراتیک، اجماع، مشاوره عمومی	فرایند اجماع از طریق مشارکت فعال نخبگان در سطوح مختلف تصمیم‌گیری و به‌کارگیری روش‌های دموکراتیک مانند جلسات مشورتی و کارگروه‌های تخصصی برای ارتقای شفافیت و افزایش مشروعیت تصمیمات شهری صورت می‌گیرد.

نظریه / نظریه پرداز / ارائه	ساختارهای قدرت (عوامل خارجی)	ترجیحات گفتمانی (عوامل داخلی)	فرایند اجماع سازی نخبگان
مدیریت دانش	Nonaka, 1994, pp. 14-20 ۱۹۹۴	خلق و توزیع دانش، هم‌افزایی دانشی، ذخیره‌سازی دانش، اجتماعی‌سازی، بیرونی‌سازی، ترکیب، درونی‌سازی	نخبگان با خلق، ذخیره و به‌اشتراک‌گذاری دانش تخصصی در مخازن فکری، اجماع را از طریق انسجام دانشی و تسهیل فرایند تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد در مدیریت شهری ایجاد می‌کنند.
مدیریت دانش	Nonaka & Takeuchi, 1995, pp. 72-75 ۱۹۹۵	خلق دانش، اشتراک‌گذاری دانش، ذخیره‌سازی دانش، مخازن دانشی، تبدیل دانش ضمنی به صریح	اجماع نخبگان با تبدیل دانش ضمنی به صریح، و استفاده از مخازن دانشی مشترک برای همگام‌سازی اطلاعات و تصمیم‌گیری‌های راهبردی در برنامه‌ریزی شهری تحقق می‌یابد.
اجماع نظری	Dalkey & Helmer, 1963, pp. 460-462 ۱۹۶۳	بازخورد ساختاریافته، ناشناس بودن شرکت‌کنندگان، تکرارپذیری، همگرایی نظرات، تحلیل تجربی، پیش‌بینی، فرایند تکراری، تعامل نخبگان، ارزیابی تدریجی، مشارکت چندمرحله‌ای، تحلیل جمعی، بازنگری مستمر، سازوکارهای توافق	نخبگان از طریق فرایندهای بازخورد ساختاریافته، مشارکت ناشناس و تکرارپذیری نظرات، به اجماع تدریجی و پایدار دست می‌یابند که ضمن کاهش تعارض‌ها، افزایش کیفیت تصمیم‌گیری را نتیجه می‌دهد.
	Sackman, 1975, pp. 3-15 ۱۹۷۵	مشارکت‌کنندگان، پایداری اجماع، انسجام فکری، سازوکارهای مشارکتی	اجماع نخبگان با استفاده از تحلیل تجربی و پیش‌بینی تدریجی در چندین مرحله، بهبود می‌یابد و به پایداری تصمیمات شهری و کاهش سوگیری فردی کمک می‌کند.
مدیریت تعارض	Deutsch, 1977, pp. 56-60 ۱۹۷۳	تعارض سازنده و مخرب، مذاکره، حل اختلاف، مدیریت میانجی‌گری، راهبردهای تعارض، قدرت در تعاملات، همزیستی تضادها، سبک‌های مدیریت تعارض، رویکردهای مصالحه‌آمیز، تعاملات بین فردی	فرایند اجماع نخبگان با استفاده از مذاکره و مدیریت تعارض‌ها به شیوه‌های مصالحه‌آمیز، کاهش تنش‌ها و بهبود همکاری در تصمیم‌گیری‌های شهری را هدف قرار می‌دهد.
یادگیری سازمانی	Argyris & Schon, 1978 ۱۹۷۸	یادگیری مستمر، بازتاب تجربیات، حافظه سازمانی، بهبود فرایندها، نوآوری	اجماع از طریق فرایندهای یادگیری مستمر و بازتاب تجربیات گذشته، به گونه‌ای تحقق می‌یابد که نخبگان بتوانند به شناسایی و اصلاح خطاهای قبلی اقدام کنند.
	Argyris, 1999, pp. 67-90 ۱۹۹۹	یادگیری تطبیقی، هم‌کنشی دانشی، پایش اطلاعات، بازخورد، یادگیری مضاعف، انعکاس دانش	نخبگان با بهره‌از با هم‌کنشی دانشی و یادگیری تطبیقی، فرایند اجماع را بهینه‌سازی کرده و به بهبود عملکرد سازمان‌های شهری در مواجهه با تغییرات محیطی کمک می‌کنند.
تحلیل شبکه اجتماعی	Granovetter, 1973, pp. 1360-1370 ۱۹۷۳	ارتباطات نهادی، تعاملات شبکه‌ای، قدرت تأثیرگذاری، گره‌ها، پیوندهای ضعیف و قوی، تمرکز شبکه	اجماع نخبگان با شناسایی گره‌ها و پیوندهای کلیدی در شبکه‌های اجتماعی و تحلیل تأثیرات متقابل میان کنشگران، بهینه‌سازی تعاملات و افزایش هم‌افزایی دانشی تحقق می‌یابد.
ساخت نظری	Giddens, 2013, pp. 2-5 ۱۹۸۴	کنش اجتماعی، عاملیت و ساختار، بازتولید ساختارها، تعامل متقابل، بازاندیشی، نهادینه‌سازی، انعطاف‌پذیری اجتماعی، فرایندهای تکرارشونده، تغییرات ساختاری، دوگانگی ساختار	نخبگان از طریق بازتولید ساختارهای اجتماعی و تعاملات متقابل، فرایند اجماع را در چارچوب‌های نهادی مستقر می‌کنند و پایداری تصمیمات شهری را تقویت می‌کنند.
انتخاب عقلانی	Coleman, 1994, pp. 300-305 ۱۹۹۰	تصمیم‌گیری عقلانی، منافع شخصی، هزینه - فایده، بهینه‌سازی انتخاب‌ها، ترجیحات فردی، مدل‌های تصمیم‌گیری، محدودیت‌های شناختی، انتخاب راهبردی، پیامدهای پیش‌بینی‌شده، کنش‌های ابزاری	اجماع نخبگان با ارزیابی هزینه - فایده و بهینه‌سازی انتخاب‌ها بر اساس منافع مشترک، به گونه‌ای شکل می‌گیرد که تصمیمات اتخاذشده حداکثر کارایی را داشته باشند.

نظریه/نظریه پرداز/ارائه	ساختارهای قدرت (عوامل خارجی)	ترجیحات گفتگومانی (عوامل داخلی)	فرایند اجماع سازی نخبگان
رفکار برای راهبردی شده (Ajzen, 1991, pp. 179-185) ۱۹۹۱	نگرش نسبت به رفتار، هنجارهای ذهنی، واپایش ادراک شده، قصد رفتاری، رفتار هدفمند، باورهای رفتاری، انتظارات اجتماعی، ارزیابی پیامدها، قابلیت واپایش، انگیزش درونی	پیش بینی دقیق رفتار، افزایش تمایل به مشارکت، کاهش موانع رفتاری، تسهیل اجرای سیاستها، افزایش واپایش فردی بر رفتار، تقویت رفتارهای مثبت، بهبود انطباق اجتماعی، افزایش پذیرش اجتماعی، مدیریت تغییر رفتار، ارتقای انگیزش جمعی	نخبگان با توجه به نگرشها، هنجارهای ذهنی و واپایش ادراک شده، فرایند اجماع را هدایت می کنند تا تصمیمات شهری بر اساس انتظارات اجتماعی و قابلیت اجرای بالا اتخاذ شوند.
تصمیم گیری چندمستاره (Keeney, 1996, pp. 10-15) ۱۹۹۳	اولویت بندی معیارها، تحلیل مقایسه ای، وزن دهی به گزینه ها، انتخاب بهینه	بهبود کیفیت تصمیمات، کاهش ریسک، ارتقای شفافیت فرایندهای تصمیم گیری، ارزیابی جامع سناریوها، افزایش دقت در انتخاب راهکارهای شهری، تعادل بین منافع مختلف	اجماع نخبگان با اولویت بندی معیارها و تحلیل مقایسه ای گزینه ها، از طریق انتخاب راهکارهای بهینه و کاهش ریسک در فرایندهای تصمیم گیری شهری تحقق می یابد.
شبکه های اجتماعی (Wasserman & Faust, 1995, pp. 20-25) ۱۹۹۴	گره ها و پیوندها، تراکم شبکه، مرکزیت، سرمایه اجتماعی، تعاملات میان کنشگران، ساختار شبکه، خوشه بندی، تحلیل روابط، وابستگی متقابل، توزیع قدرت در شبکه	افزایش تبادل اطلاعات، بهبود هم افزایی دانشی، افزایش اعتماد در شبکه، تسهیل جریان دانش، کاهش فاصله اجتماعی، افزایش نفوذ نخبگان، کارایی ارتباطات، بهینه سازی تعاملات، تقویت مشارکت گروهی، مدیریت ارتباطات سازمانی	نخبگان با بهینه سازی ساختار شبکه های اجتماعی و تقویت پیوندهای میان کنشگران، فرایند اجماع را از طریق تسهیل تبادل اطلاعات و افزایش اعتماد تحقق می یابند.
حکمرانی شبکه های (Rhodes, 1996, pp. 652-654) ۱۹۹۶	تعاملات شبکه ای، حکمرانی چندسطحی، تبادل منابع	هم افزایی نهادی، کارایی سیاسی، پایداری راهبردی	اجماع نخبگان با تعاملات چندسطحی و تبادل منابع میان نهادهای مختلف شهری، به گونه ای ایجاد می شود که سیاست های اتخاذ شده دارای هم افزایی نهادی باشند.
برنامه ارتباطی (Healey, 2005, pp. 5-10) ۱۹۹۷	گفتمان عمومی، تعاملات اجتماعی، شبکه های ارتباطی، فرایندهای تعاملی	تقویت مشارکت عمومی، بهبود ارتباطات میان ذی نفعان، کاهش سوء تفاهم ها، افزایش شفافیت در سیاست گذاری، ارتقای انسجام اجتماعی، تسهیل انتقال اطلاعات	فرایند اجماع نخبگان با گفتمان عمومی و تعاملات اجتماعی در شبکه های ارتباطی، بهبود می یابد و به افزایش شفافیت و انسجام در سیاست گذاری شهری منجر می شود.
سرمایه فکری (Edvinsson & Malone, 1997, pp. 35-40) ۱۹۹۷	دارایی های نامشهود، سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، سرمایه ارتباطی	افزایش بهره وری سازمانی، ارتقای توانمندی های فکری نخبگان، بهبود نوآوری در سیاست های شهری، افزایش ارزش سازمانی، بهبود رقابت پذیری شهری	نخبگان با به کارگیری سرمایه های انسانی و ساختاری، اجماع را از طریق ارتقای توانمندی های فکری و افزایش بهره وری در سیاست های شهری ایجاد می کنند.
سرمایه اجتماعی (Putnam, 2000, pp. 18-22) ۲۰۰۰	اعتماد متقابل، هنجارهای مشترک، شبکه های اجتماعی، تعاملات اجتماعی	افزایش انسجام اجتماعی، بهبود همکاری های بین نهادی، ارتقای اعتماد عمومی، تسهیل فرایندهای تصمیم گیری مشارکتی، کاهش تعارض های اجتماعی	اجماع نخبگان با تقویت اعتماد متقابل و تعاملات اجتماعی، افزایش انسجام اجتماعی و کاهش تعارض ها در فرایند تصمیم گیری شهری تحقق می یابد.
شهر هوشمند (Hall, 2000, pp. 639-641) ۲۰۰۰	فناوری اطلاعات و ارتباطات، داده های بزرگ، زیرساخت های هوشمند، مدیریت یکپارچه شهری	بهینه سازی مصرف منابع، ارتقای کیفیت خدمات شهری، افزایش شفافیت و پاسخ گویی، بهبود مدیریت شهری، ارتقای پایداری محیطی، افزایش کارایی زیرساخت های شهری	نخبگان با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و داده های بزرگ، اجماع را از طریق مدیریت یکپارچه شهری و ارتقای شفافیت و پاسخ گویی ایجاد می کنند.
نوآوری باز (Chesbrough, 2006, pp. 42-45) ۲۰۰۴	جریان دانش دوطرفه، همکاری بین سازمانی، به اشتراک گذاری دانش، مرزهای باز سازمانی، خلق ارزش مشترک، انعطاف پذیری در نوآوری، شبکه های نوآوری، منابع خارجی دانش، هم آفرینی، پذیرش ایده های خارجی	تسریع فرایند نوآوری، بهبود عملکرد سازمانی، افزایش رقابت پذیری، کاهش هزینه های تحقیق و توسعه، گسترش مشارکت نخبگان، افزایش تنوع ایده ها، بهبود کیفیت تصمیمات، تقویت همکاری های راهبردی، بهبود ظرفیت جذب دانش، تسهیل انتقال فناوری	فرایند اجماع نخبگان با جریان دانش دوطرفه و همکاری بین سازمانی، از طریق افزایش تنوع ایده ها و بهبود کیفیت تصمیمات شهری تحقق می یابد.
پیشبردگی سامانه ها (Morin, 2014, pp. 45-60) ۲۰۱۵	خودسازماندهی، پویایی غیرخطی، تعاملات چندلایه، ظهور رفتارهای پیش بینی ناپذیر	چالش در پیش بینی نتایج، نیاز به رویکردهای انعطاف پذیر، مدیریت عدم قطعیت، افزایش نیاز به تحلیل شبکه ای، تأثیرات متقابل غیرخطی در سیاست گذاری شهری	اجماع نخبگان با درک پویایی غیرخطی و تعاملات چندلایه، از طریق مدیریت عدم قطعیت و تحلیل شبکه ای برای سیاست گذاری شهری شکل می گیرد.

نظریه/نظریه پرداز /ارائه	ساختارهای قدرت (عوامل خارجی)	ترجیحات گفتمانی (عوامل داخلی)	فرایند اجماع‌سازی نخبگان
نظریه شهری (Batty, 2007, pp. 1-5)	چندلایگی شهری، تعاملات فضایی - اجتماعی، پویایی جمعیتی، تطبیق پذیری محیطی	دشواری در برنامه‌ریزی جامع، ضرورت انعطاف در سیاست‌گذاری، تأثیر متقابل عوامل اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی، افزایش نیاز به مدیریت یکپارچه، چالش‌های حکمرانی شهری	نخبگان از طریق تحلیل چندلایگی شهری و تعاملات فضایی - اجتماعی، اجماع را به گونه‌ای ایجاد می‌کنند که سیاست‌های شهری با شرایط پویا و متغیر تطبیق یابد.
عقیده‌های کلیدی	هم‌گرایی شناختی، انسجام راهبردی، هم‌آوایی دانشی		
بسترهای کلیدی	ساختارهای دانشی، فرآیندهای اجماع، تأثیرات نهادی		

۴. انطباق‌ناپذیری با مدل‌های بومی یا زمینه‌محور در مدیریت دانش شهری؛
۵. ناکارآمدی در تفکیک نقش‌ها و سطح اثرگذاری نخبگان در فرایند اجماع‌سازی در سطوح میان‌رشته‌ای.

راهبردهای مدیریت تعارض‌های دانشی و سیاستی

نکته بسیار مهم این است که تمامی نظریه‌های مورد بحث در جدول ۴، دارای توانمندی‌هایی برای اجماع‌سازی هستند و به نوعی، با گسترش معنا و چهارچوب مدیریت دانش، بخشی از راهبردهای آن محسوب شده‌اند.^{۱۱} بر این اساس، گزاره‌های نظریات در جدول ۴، که به تحلیل راهبردهای نخبگان منجر شده، برای تشکیل جدول ۵، این موارد است:

- مدیریت دانش نقش مهمی در همگرایی اطلاعاتی و انسجام راهبردی دارد (Dalkir, 2023).
- ساختارهای شبکه‌ای میان نخبگان، میزان تأثیرگذاری هر کنشگر را در فرایند تصمیم‌گیری تعیین می‌کنند (Borgatti, Everett, Johnson, & Agneessens, 2024).
- انعطاف‌پذیری سازوکارهای اجماع، میزان پذیرش تصمیمات را در میان نخبگان افزایش می‌دهد (McElroy, 2010).
- با پذیرش این گزاره‌ها، می‌توان جدول خلق راهبرد را بر اساس چپ‌نشین معنادار عقاید کلیدی و بسترهای کلیدی، در حول محورهای کلیدی، بر اساس موارد بیان شده در متن مبانی نظری، به صورت زیر ارائه کرد.

در بررسی و ارائه جدول ۴، با وجود بررسی نظریات شکل گرفته پس از سال ۲۰۰۵، از جمله نظریه حکمرانی الگوریتمی (Algorithmic Governance)، نظریه برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر مشارکتی (Adaptive Collaborative Planning)، نظریه حکمرانی پلتفرمی شهری (Urban Platform Governance)، نظریه شهر به مثابه لابراتوار زنده (Living Lab Cities)، نظریه آینده‌پژوهی شهری مبتنی بر سناریو (Urban Scenario-Based Foresight)، نظریه حکمرانی چابک (Agile Governance)، نظریه مدیریت مشارکتی هوشمند (Smart Participatory Management)، نظریه تحلیل شبکه‌های باز شهری (Open Urban Network Analysis)، نظریه شهر به مثابه سامانه پیچیده سازگار (Cities as Complex Adaptive Systems)، و نظریه مشارکت شهروندی هوش مصنوعی-محور (AI-Driven Civic Engagement)، این نظریات این نظریات گرچه در منابع پژوهش بررسی شدند، اما با توجه به رویکرد راهبردی - مفهومی مقاله و تمرکز آن بر ساختارهای نهادی و دانشی، به دلایل زیر در جدول ۴ گنجانده نشده‌اند:

۱. تمرکز بیش از حد بر ابزارها و فناوری‌های رقمی بدون تبیین سازوکارهای تعاملی انسانی؛
۲. فقدان چارچوب‌های نهادی برای پیوند میان نخبگان و فرایندهای سیاست‌گذاری؛
۳. فقدان انسجام مفهومی در بسیاری از مدل‌ها به دلیل نوظهور بودن و نبود مبانی تجربی سنجیده؛

جدول ۵. محورهای خلق راهبرد با مفروضات گسترده برآمده از درک دقیق ادبیات مفهومی (برچسب‌گذاری‌ها در جدول ۴)

عقاید کلیدی ↓	انطباق با ساختارهای دانشی (D)	انطباق با فرایندهای اجماع (E)	انطباق با تأثیرات نهادی (F)
هم‌گرایی دانشی (A)	مدل‌سازی تعاملات غیرخطی، تحلیل تجربی، افزایش هم‌افزایی دانشی، داده‌های بزرگ، بازتولید ساختارها، پاسخ‌های نوظهور و پایدار، تحلیل تأثیرات متقابل، مدیریت عدم قطعیت، چارچوب‌های نهادی	تبدیل دانش ضمنی به صریح، نگرش‌ها، فناوری اطلاعات و ارتباطات، تعاملات چندسطحی، منافع مشترک، انعطاف‌پذیر با شرایط متغیر محیطی، جلسات مشورتی، جماع تدریجی و پایدار، کاهش تنش‌ها، بهینه‌سازی، نتظارات اجتماعی، افزایش اعتماد	بازتاب تجربیات گذشته، مشارکت ناشناس، هنجارهای ذهنی، تعاملات فضایی - اجتماعی، یادگیری تطبیقی، متغیرهای شهری، افزایش کیفیت تصمیم‌گیری، انسجام در سیاست‌گذاری، بهبود عملکرد سازمان
هم‌افزایی دانشی (B)	هم‌افزایی میان تخصص‌ها، انسجام دانشی، ارزیابی هزینه - فایده، تعاملات اجتماعی، تکرارپذیری نظرات، شناسایی گره‌ها، بهینه‌سازی ساختار شبکه‌ها، ارتقای شفافیت، خلق، ذخیره و به‌اشتراک‌گذاری، شرایط پویا و متغیر، تسهیل تبادل اطلاعات	تامل پویا، اولویت‌بندی معیارها، واپایش ادراک‌شده، ارتقای توانمندی‌های فکری، چندین مرحله، مذاکره، شناسایی و اصلاح خطاهای قبلی، تقویت اعتماد، جریان دانش دوطرفه، کار گروه‌های تخصصی، تصمیم‌گیری‌های راهبردی، ارتقای شفافیت و پاسخگویی، همکاری بین سازمانی، انتخاب راهکارهای بهینه، افزایش شفافیت	مشارکت فعال، مخازن دانشی مشترک، تعاملات چندلایه، گفت‌وگو عمومی، تعاملات متقابل، تبادل منابع، تعاملات اجتماعی، افزایش انسجام اجتماعی، افزایش مشروعیت، پایداری تصمیمات شهری، بهبود همکاری، افزایش بهره‌وری، قابلیت اجرای بالا، هم‌افزایی نهادی، کاهش ریسک
	◆ : ■ : * : *	▲ : ■ : * : *	◇ : □ : * : *
	◆ : ■ : * : *	▲ : ■ : * : *	▲ : ■ : * : *

بسترهای کلیدی ↓			عقاید کلیدی ↓
انطباق با تأثیرات نهادی (F)	انطباق با فرایندهای اجماع (E)	انطباق با ساختارهای دانشی (D)	(D) نقش نهادی
با هم کنشی دانشی، بازخورد ساختاریافته، شناسایی وابستگی‌های متقابل، افزایش تنوع ایده‌ها، حداکثر کارایی، کاهش سوگیری فردی، مدیریت یکپارچه شهری، بهبود کیفیت تصمیمات شهری.	بازخورد مستمر، تحلیل مقایسه‌ای گزینه‌ها، تقویت پیوندها، پیش‌بینی تدریجی، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، مدیریت تعارض‌ها، بهینه‌سازی تعاملات، تحلیل شبکه‌های، بهینه‌سازی انتخاب‌ها، کاهش تعارض‌ها.	یادگیری مستمر، پیوندهای کلیدی، تحلیل چندلایگی، هم‌گام‌سازی اطلاعات، درک پویایی غیرخطی، کاهش تعارض‌ها، تغییرات محیطی، شبکه‌های ارتباطی.	محورهای کلیدی (از راست به چپ، بیشترین میزان به کمترین میزان در انطباق با محور کلیدی)
▲ : ■ : * :	◆ : ■ : * :	◆ : ■ : * :	
:(* - * *)	:(■ - * *)	:(◆ - * *)	ساختارشناسی گفتمانی
:(□ - -)	:(■ - -)	:(◆ - -)	هم کنشی نهادی
:(◊ - -)	:(▲ - -)	:(◆ - -)	توازن نفوذ مشورتی

به‌اشتراک‌گذاری دانش معرفی شدند. این مفاهیم با هدف تبدیل دانش به سرمایه ارزشمند سازمانی، بهینه‌سازی فرایندهای سیاست‌گذاری و ارتقای بهره‌وری از سرمایه انسانی در مدیریت شهری توسعه یافته‌اند. برای مثال، هم‌سوئی دانشی به بهینه‌سازی جریان اطلاعات میان نخبگان کمک کرده و شرایط لازم را برای ایجاد پایگاه دانش برای گسترش شبکه دانش فراهم می‌کند.

محورهایی نظیر تعامل فکری و راهبرد مشترک نیز به بررسی چگونگی مشارکت‌پذیر کردن جامعه و تبدیل حاکمیت به حکمروایی شهری می‌پردازند. این ترکیب‌ها بر جلب اعتماد و رضایت شهروندان تأکید دارند و به سیاست‌گذاری باز و جامع کمک می‌کنند. از سوی دیگر، هماهنگی نهادی و انسجام نهادی به بررسی تأثیر ساختارهای نهادی بر حفظ و تقویت عملکرد شهرداری‌ها می‌پردازند و به مجموعه‌ای ترکیبی - شبکه‌ای در مدیریت شهری منجر می‌شوند.

مرحله «تعریف و نام‌گذاری محورها» در روش تحقیق، گامی کلیدی برای تحلیل داده‌ها و ساختار بندی اطلاعات به منظور دستیابی به نتایج دقیق و منسجم است. این مرحله با شناسایی محورهای کلیدی در جدول ۵ آغاز شده که به صورت ترکیب‌های از «عقاید کلیدی (A,B,C)» و «بسترهای کلیدی (D,E,F)» می‌پردازد. هر یک از محورهای شناسایی شده، به ترکیب‌هایی منحصر به فرد منتهی می‌شود که هدف آن‌ها، تبیین نحوه همگرایی، انسجام و هم‌آوایی دانشی در مدیریت شهری است. فرایند نام‌گذاری این ترکیب‌ها، بر اساس تحلیل‌های دقیق از داده‌های پژوهشی و بهره‌گیری از مفاهیم مدیریت دانش و سیاست‌های مدیریت انسانی، بر اساس ساختار محوری هر یک صورت گرفته است. این فرایند علاوه بر سازمان‌دهی دانش، به تشویق خلاقیت و نوآوری و ایجاد شهر دانش بنیان کمک می‌کند و مسیر را برای ارائه قوی‌تر و سازنده فرایندهای مدیریت شهری هموار می‌سازد.

در این فرایند، محورهایی مانند هم‌سوئی دانشی و انسجام محتوایی به عنوان عناصری اساسی برای ایجاد بستر رسمی در مدیریت دانش و شبکه‌سازی و

جدول ۶. عنوان‌دهی به «محورهای ترکیبی» و انتساب روش‌های اجماع‌سازی بر اساس بالاترین ارتباط محتوا - روش به هر محور

محور	عنوان	نتیجه به کارگیری محور در اجماع‌سازی	روش‌های اجماع‌سازی
A-D	هم‌سوئی دانشی	به شبکه‌سازی بهینه و به‌اشتراک‌گذاری دانش در برنامه‌ریزی شهری کمک و نقش مهمی در تبدیل دانش به سرمایه ارزشمند سازمانی ایفا می‌کند.	روش دلفی، تحلیل شبکه‌های اجتماعی، جلسات توفان فکری، فن گروه اسمی
B-D	انسجام محتوایی	موجب ایجاد ساختار دانش اکتسابی در مدیریت شهری می‌شود و بستر رسمی در مدیریت دانش را برای سیاست‌گذاری باز و جامع فراهم می‌کند.	تحلیل سلسله‌مراتبی، کارگاه‌های مشارکتی، تسهیل‌گری گروهی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری
C-D	هم‌آوایی فکری	هم‌آوایی فکری زمینه‌ساز آموزش و مدیریت توزیع دانش‌های کسب‌شده و بهره‌وری از سرمایه انسانی در مدیریت شهری خواهد بود.	گفت‌وگوی متمرکز، تفکر طراحی، هم‌اندیشی ساختاریافته، روش مشارکتی آینده‌نگر
A-E	تعامل فکری	تعامل فکری به مشارکت‌پذیر کردن جامعه و جلب اعتماد و رضایت شهروندان در فرایندهای سیاست‌گذاری شهری کمک می‌کند.	روش دلفی اصلاح‌شده، پانل نخبگان، تحلیل مشارکت‌محور، گفت‌وگوی راهبردی
B-E	راهبرد مشترک	راهبرد مشترک در برنامه‌ریزی شهری به تبدیل حاکمیت به حکمروایی شهری و ایجاد پایگاه دانش برای گسترش شبکه دانش کمک می‌کند.	توسعه سناریوها، تحلیل توافق، کارگاه‌های هم‌فکری، برنامه‌ریزی راهبردی مشارکتی
C-E	یکپارچگی دانشی	یکپارچگی دانشی زمینه‌ساز سیاست‌گذاری‌های واقع‌گرایانه و مستندسازی تجارب و پروژه‌های شهری خواهد بود.	تحلیل محتوا، روش Q، گروه متمرکز، فن تجزیه و تحلیل مضمون
A-F	هماهنگی نهادی	هماهنگی نهادی موجب به‌کارگیری ساختار غیررسمی و فعال در مدیریت دانش شده و بسترهای مناسبی برای شهر دانش بنیان فراهم می‌کند.	تحلیل نهادی، هم‌اندیشی نهادی، مذاکرات ساختاری، هم‌آفرینی مشارکتی
B-F	انسجام نهادی	انسجام نهادی به حفظ و تقویت عملکرد و پایداری شهرداری‌ها و ایجاد مجموعه‌ای ترکیبی - شبکه‌ای در مدیریت شهری کمک می‌کند.	تحلیل ماتریسی، فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، روش مشارکت نهادی، توافق‌سازی ساختاری
C-F	هم‌سوئی نهادی	هم‌سوئی نهادی به تشویق خلاقیت و نوآوری و ارتقای شاخص اثربخشی فرایندها در مدیریت شهری کمک می‌کند.	تحلیل سیاست‌گذاری، روش اجماع نرم، تسهیل فرایند مشارکتی، برنامه‌ریزی تطبیقی

بود، چند مفهوم، برداشت و استفاده می‌شود. مفهوم «دقت» به میزان صحت و انسجام اطلاعات پردازش شده در فرایند اجماع و به شفافیت در تنظیم و تحلیل دانش حاصل از اجماع اشاره دارد، در حالی که «کارایی» ناظر بر بهره‌برداری بهینه از منابع دانشی در تنظیم فرایندهای تصمیم‌گیری و ناظر بر میزان بهره‌وری فرایندهای شناختی در مدیریت دانش است.

از سوی دیگر، «اثربخشی»، به عنوان معیاری برای سنجش قابلیت اجرایی شدن رویکردهای اجماع در فرایند تصمیم‌گیری، میزان تأثیرگذاری راهکارهای استخراج شده در ایجاد اجماع پایدار را مشخص می‌کند. همچنین «پیش‌بینی‌پذیری» توانایی سنجش و ارزیابی آینده‌نگرانه تصمیمات حاصل از فرایند اجماع را نشان می‌دهد و بیانگر توانایی تخمین روندهای آینده در مسیر اجماع‌سازی است.

مرحله «کدگذاری تفسیری» در روش تحقیق، فرایندی ساختاریافته برای سازمان‌دهی داده‌های نیمه‌سنتز شده مراحل قبل و تبدیل آن‌ها به شاخص‌های کیفی برای کمک به تعیین عوامل داخلی و خارجی محورها است. در این مرحله، محورهای کلیدی نام‌گذاری شده در جدول ۶، با ابعاد انطباقی اشاره شده در آن، در فرایند اجماع‌سازی، در نظر گرفته می‌شوند تا چارچوب مفهومی پژوهش تقویت شود. این ترکیب، زیربنای تحلیل داده‌ها را تشکیل داده و امکان وزن‌دهی به مفاهیم را برای تعیین الگوهای اجماع‌سازی فراهم می‌کند. این مرحله، نه تنها امکان اولویت‌بندی داده‌ها را فراهم می‌آورد، بلکه بستری برای آزمون‌پذیری شاخص‌های کیفی در مدیریت دانش نخبگان ایجاد می‌کند.

در این راستا از مفاهیم ایجاد شده در بخش مبانی نظری به آن‌ها اشاره شده

جدول ۷. گزاره‌های شکل‌دهنده به شاخص‌های کیفی در مدیریت دانش نخبگان برای تعیین عوامل داخلی و خارجی قابل انتساب به محورها و مشخص کردن مهم‌ترین آن‌ها

محور	شاخص دقت	شاخص کارایی	شاخص اثربخشی	شاخص پیش‌بینی‌پذیری
A-D	همبستگی دانش، طبقه‌بندی ارزش (و دسترسی به) اطلاعات، تحلیل روابط، ساختاردهی دانش، انسجام گفتگمانی	پردازش تطبیقی، یادگیری مستمر، بهینه‌سازی شناختی، سنجش هم‌زمان، فیلترگذاری دانشی	یکپارچگی مدل‌ها، پویایی تحلیلی، تعادل داده‌ای، انعطاف‌پذیری استنتاجی، معیارسازی تخصصی	روندپذیری تحلیل، تخمین‌پذیری تغییرات، پیش‌بینی الگوها، سازگاری تصمیمات، استانداردسازی داده‌ها
B-D	تنظیم راهبردی، یکپارچه‌سازی سیاستی، همگونی الگوها، همسویی تصمیمات، انطباق گفتگمانی	پیوستگی سیستمی، تلفیق راهکارها، تعادل اطلاعاتی، توسعه نظری، ترکیب داده‌ها	کاربست اصولی، انسجام فرایندها، تأثیرپذیری متقابل، بازنگری تحلیلی	پایداری نظری، شاخص‌های قابل‌ردیابی در نتایج، مدل‌سازی احتمالاتی، تحلیل متغیرها، ترسیم الگوهای پایدار
C-D	انتقال دانش، هم‌افزایی اطلاعات، توسعه تطبیقی تصمیم - سیاست، بازخوردگیری محتوایی، تنظیم مدل‌ها	خودتنظیمی تحلیلی، جریان دانش، کدگذاری تطبیقی، ارزیابی محتوایی، تراکم اطلاعاتی	مشارکت دانشی، تعمیم‌یافتگی الگوها، پیاده‌سازی تجربیات، همگرایی محتوا، ارزش‌گذاری فرایندها	امکان سنجی مدل‌ها، تحلیل پایایی، واکنش‌پذیری ساختاری، پیش‌بینی نقاط بحرانی، سنجش ماندگاری دانش
A-E	استانداردسازی تعاملات، تطبیق معنایی، سلسله‌بندی فرایندها، تعادل دانشی، تنظیم روبه‌ها	ساده‌سازی مدل‌ها، بسط شبکه دانشی، مقیاس‌پذیری الگوها، پایش جامع، بازخورد مستمر	انسجام سیستمی، توازن ورودی‌ها، مدیریت عدم قطعیت، برهم‌نهی استنتاجی، ترکیب رویکردها	ارزیابی جامع، افزایش قابلیت تطبیق، تخمین واکنش‌ها، تحلیل زنجیره‌ای، تقویت روندهای احتمالی
B-E	همگام‌سازی راهبردی، پردازش تطبیقی، کاهش پراکندگی مجریان، تعاملات هدفمند، تنظیم عملکرد	تلفیق نهادی، ساختارسازی فرایندها، هم‌پیوندی عملی، تحلیل پیوسته، فرایندسازی یکپارچه	همسویی راهبردی، ترکیب اطلاعات، کارایی بین‌رشته‌ای، شفاف‌سازی داده‌ها، پایش سازگاری با قوانین	محاسبه (هزینه - فایده) روندهای تصمیم‌گیری، تحلیل شبکه‌ای، تخمین دگرگونی‌ها، ارزیابی تأثیرات محیطی، واپایش تغییرات پویا
C-E	تلفیق ایده‌ها، تنظیم مفهومی ایده‌ها، ارزیابی رویی نظری ایده‌ها، وزن‌دهی ساختاری به ایده‌ها، هم‌سوسازی محتوایی ایده‌ها	پایش جهت‌گیری گفتگمانی، تحلیل گسترشی ظرفیت‌ها، تنظیم ضوابط جامع گفتگمانی، ساده‌سازی داده‌ای، توزیع دانش	تقویت مشارکت، تنظیم مسیرهای دانشی، هم‌گرا کردن سامان‌مند فرایندها، تعیین قابلیت انطباقی، پیاده‌سازی تحلیلی	پیش‌بینی تناسب الگوها، تدوین سناریوهای آینده، ارزیابی روندهای دانشی، تحلیل تأثیرات محیطی، تعیین پیوستگی فرایندها
A-F	ترکیب تحلیل‌ها، یکپارچگی نظری، پردازش چندبعدی، تحلیل ساختاری، تنظیم اصول و مبانی تقسیم وظایف	اصول هم‌سنجی برای شناخت داده‌های هم‌جنس، بازخوردپذیری اصول تعامل بین نهادی، تنظیم ضوابط مدیریت اطلاعاتی، بسط تحلیل‌ها	ارزیابی وابستگی‌ها، ارتقای انعطاف‌پذیری، تنظیم فرآیندهای تصمیم‌سازی، مقیاس‌پذیری سیاستی، وزن‌دهی گفتگمانی	پیش‌بینی تغییرات سیاستی، تحلیل الگوهای پنهان، ارزیابی تداخل فرآیندها، واپایش نوسانات، مدل‌سازی سازگاری تصمیمات، ایجاد ساختار شکست پروژه
B-F	تنظیم قابلیت‌های نهادی، اولویت‌بندی اجرایی، بررسی همسویی، تلفیق تجربیات، تبیین کارکردها	تحلیل پیوستگی، انسجام فرایندها، همبستگی نهادی، بهینه‌سازی عملیاتی ضوابط، مقایسه سازوکارها	ارزیابی تأثیرگذاری بر اساس سوابق اجرایی، تعریف ضوابط مدیریت تصمیمات، پایش سازگاری با ضوابط داخل و خارج سازمانی، تنظیم شاخص‌های ضابطه - عملکرد	ارائه روش بازخوردگیری سیاست‌ها، تحلیل تأثیرات متقابل درون و برون سازمانی، ارزیابی قابلیت اجرا، بررسی اصول افزایش ماندگاری راهبردها، تخمین سناریوهای آینده
C-F	تحلیل هم‌راستایی، ارزیابی تعاملات، طبقه‌بندی دانش، مدیریت هم‌پوشانی نظریات و ضوابط، تعیین مرزهای دانشی	تنظیم جریان اطلاعات، تعادل ساختاری، ایجاد مدل‌های تصمیم‌گیری، توسعه نظام دانشی، تعیین تناسب محتوا	کاهش پراکندگی حوزه‌های عملکردی، هم‌افزایی بین قوانین جدید و موجود، بهینه‌سازی کاربرد داده‌ها در بخش‌های اجرایی، تأمین زیرساخت‌های تحلیلی	سنجش قابلیت اجرا، سناریوهای نظارت و ارزیابی، تحلیل میزان ناپایداری‌های محیطی، تخمین احتمال تعارض‌های جدید، ارزیابی پیامدهای بلندمدت

عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر محورها، با استفاده از شاخص‌های کیفی جدول ۷ شکل گرفته است. این مرحله از تحقیق مبتنی بر کدگذاری و

فرایند ایجاد اشباع نظری در این پژوهش با هدف دستیابی به سطحی از اجماع میان نظرات نخبگان در برنامه‌ریزی شهری، از طریق تحلیل و ارزیابی

با تحلیل محتوای نظریات جدول ۴ و با شاخص‌های جدول ۷، عوامل داخلی و خارجی هر محور شناسایی و میزان تکرارپذیری آن‌ها در منابع مورد بررسی قرار گرفت. این مرحله از پژوهش با هدف سنجش شدت تأثیرگذاری عوامل داخلی و خارجی در فرایند اجماع‌سازی، نمره‌دهی و اولویت‌بندی آن‌ها بر اساس میزان تأثیرپذیری و اهمیت در نظام تصمیم‌گیری شهری صورت گرفت. نتایج نشان می‌دهند عوامل داخلی همچون انعطاف‌پذیری در سیاست‌گذاری، افزایش مسئولیت‌پذیری نخبگان، مدیریت شناختی و انسجام تیمی از مهم‌ترین مؤلفه‌هایی هستند که در هم‌گرایی شناختی نقش ایفا می‌کنند. در مقابل، عوامل خارجی مانند تعاملات غیرخطی، بازخوردهای مثبت و منفی، فرایندهای دموکراتیک و هم‌افزایی دانشی تأثیر بسزایی در شکل‌گیری اجماع دارند. در نهایت، امتیاز محاسبه‌شده از طریق ضرب وزن‌دهی در شدت اثرگذاری، مبنای ارزیابی میزان تأثیرگذاری هر محور بر فرایندهای تصمیم‌گیری شهری قرار گرفت. مجموع امتیاز عوامل درونی (۳/۱۵) و عوامل بیرونی (۱/۷۸) شد.

استخراج گزاره‌های کلیدی مرتبط با تصمیم‌سازی شهری از بین نظریات جدول ۴ است. از آنجا که اجماع‌سازی به وزن‌دهی مناسب به این گزاره‌ها (به عنوان عوامل مؤثر بر فرایند هم‌گرایی دانشی و نهادی) نیاز دارد، روش ارزیابی ماتریسی برای شناسایی نوع اثرگذاری هر یک از این گزاره‌ها (درونی - بیرونی) در محورهای کلیدی شناسایی شده به کار گرفته شد. در این راستا، میزان انطباق با محورهای کلیدی هر یک از گزاره‌ها، به عنوان چارچوب مفهومی اصلی در نظر گرفته شد، و ضریب اهمیت متناسبی به آن به صورت عددی اعشاری و بین ۰ و ۱ به صورتی که جمع همه آن‌ها برابر ۱ شود، به همه آن‌ها اختصاص داده شد.

سپس، میزان انطباق با آن محورهای کلیدی برای هر روش اجماع‌سازی در جدول ۶، بر اساس داده‌های حاصل از تحلیل کیفی مورد سنجش قرار گرفت، و عددی طبیعی برای تعیین تعداد دفعات تکرار آن روش اجماع‌سازی، به عنوان عامل متناسب درونی - بیرونی به آن محور، در درون پراتز، گزارش شد. سپس

جدول ۸. ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی متناسب‌شده (از برچسب‌های جدول ۵) با شاخص‌های جدول ۷

ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی ↓			ماتریس ارزیابی عوامل درونی ↓			محورها ^{۱۴} (جدول ۵) ↓	
امتیاز	شدت	عوامل متناسب بیرونی (تعداد تکرار)	وزن	امتیاز	شدت		عوامل متناسب درونی (تعداد تکرار)
۰.۳۰	۳	تعملات غیرخطی (۲)، هم‌افزایی (۱)، شبکه‌های پویا (۱)، رفتار نوظهور (۱)، بازخوردهای مثبت و منفی (۱)، وابستگی به مسیر (۱)، تعامل با محیط (۱)	۰.۱۰	۰.۶۰	۴	سازگاری محیطی (۲)، مدیریت عدم قطعیت (۱)، توانایی درک سیستمی (۱)، پایداری سامانه‌های اجتماعی (۱)، انعطاف‌پذیری در سیاست‌گذاری (۲)، بهینه‌سازی فرایندها (۱)	A-D (♦ - ■ - **)
۰.۳۶	۳	شفافیت (۲)، مشارکت ذی‌نفعان (۱)، فرایندهای دموکراتیک (۱)، اجماع (۱)، مشاوره عمومی (۱)	۰.۱۲	۰.۵۶	۴	سازگاری با تغییرات محیطی (۲)، تبادل اطلاعات بین سازمانی (۳)، بهبود کیفیت تصمیمات (۲)، افزایش دقت تصمیم‌گیری (۱)، کاهش ریسک (۱)، افزایش مسئولیت‌پذیری نخبگان (۲)	B-D (♦ - ■ - **)
۰.۳۴	۳	خلق و توزیع دانش (۲)، اجتماعی‌سازی (۱)، بیرونی‌سازی (۱)، ترکیب (۱)، درونی‌سازی (۱)، ذخیره‌سازی دانش (۱)	۰.۰۸	۰.۵۲	۴	تقویت همبستگی اجتماعی (۲)، بهبود شفافیت سازمانی (۲)، تسهیل مشارکت (۱)، افزایش همکاری (۳)، بهبود روابط بین نخبگان (۱)، کارایی فرایند تصمیم‌گیری (۱)، کاهش تنش‌ها (۲)	C-D (♦ - ■ - **)
۰.۱۴	۲	بازخورد ساختاریافته (۲)، ناشناس بودن شرکت‌کنندگان (۱)، تکرارپذیری (۱)، همگرایی نظرات (۱)	۰.۰۷	۰.۳۶	۳	کاهش تعارض‌های اجتماعی (۳)، کاهش شکاف اطلاعاتی در برنامه‌ریزی شهری (۱)، انسجام تیمی (۱)، توسعه مهارت‌های ارتباطی (۱)، افزایش همکاری (۲)، افزایش تمایل به مشارکت (۲)	A-E (▲ - ■ - *)
۰.۱۲	۲	بازنگری مستمر (۱)، تحلیل جمعی (۲)، سازوکارهای توافق (۱)، ارزیابی تدریجی (۲)، مشارکت چندمرحله‌ای (۱)	۰.۰۶	۰.۳۳	۳	بهبود شفافیت فرایند (۳)، شفافیت انتخاب‌ها (۲)، افزایش رضایت مشارکت‌کنندگان (۱)، بهبود کیفیت نظرات (۱)، افزایش دقت تصمیم‌گیری (۱)، انسجام گروهی (۲)	B-E (▲ - ■ - **)
۰.۲۷	۳	یادگیری مستمر (۲)، بازتاب تجربیات (۱)، حافظه سازمانی (۱)، بهبود فرایندها (۲)، نوآوری (۲)	۰.۰۹	۰.۳۰	۳	افزایش بهره‌وری (۳)، بهبود کارایی سازمانی (۲)، ارتقای نوآوری (۲)، کاهش تعارض‌ها (۱)، افزایش همکاری (۲)، تسهیل تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد (۱)	C-E (♦ - ■ - **)
۰.۱۲	۲	تعاملات شبکه‌های (۱)، قدرت تأثیرگذاری (۲)، گره‌های (تصمیم‌گیری جمعی) (۱)، پیوندهای ضعیف و قوی (۲)	۰.۰۶	۰.۱۸	۲	افزایش کارایی تصمیم‌گیری (۲)، بهبود عملکرد سازمانی (۱)، افزایش اعتماد متقابل (۲)، بهبود تطبیق‌پذیری سازمانی (۱)، کاهش هزینه‌های تصمیم‌گیری (۱)	A-F (◇ - □ - *)
۰.۱۵	۳	تحلیل روابط (۲)، توزیع قدرت در شبکه (۲)، تحلیل ارتباطات (۱)، وابستگی متقابل (۲)	۰.۰۵	۰.۱۶	۲	بهینه‌سازی منابع (۱)، پایداری راهبردی (۲)، افزایش همبستگی اجتماعی (۱)، ارتقای کیفیت خدمات شهری (۲)، بهبود رقابت‌پذیری شهری (۲)	B-F (▲ - ■ - *)
۰.۰۸	۲	تصمیم‌گیری عقلانی (۱)، منافع شخصی (۱)، هزینه - فایده (۲)، انتخاب راهبردی (۱)	۰.۰۴	۰.۱۴	۲	بهینه‌سازی منابع (۱)، افزایش نوآوری (۱)، افزایش بهره‌وری (۱)، تقویت مشارکت عمومی (۲)، افزایش انسجام اجتماعی (۳)	C-F (▲ - ■ - **)

۵، ۶ و ۸ ایفا می‌کند. این مرحله با هدف بررسی دقیق قوت‌ها و ضعف‌های روش‌های اجماع‌سازی، در کنار شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای مرتبط با کاربرد این روش‌ها در برنامه‌ریزی راهبردی شهری انجام می‌شود. جدول ۹

محلته تحلیل داده‌ها در این پژوهش به عنوان گامی اساسی، نقش کلیدی در استخراج نتایج معنادار برآمده از تفسیر و تبیین روابط میان داده‌های جدول‌های

یافته‌ها

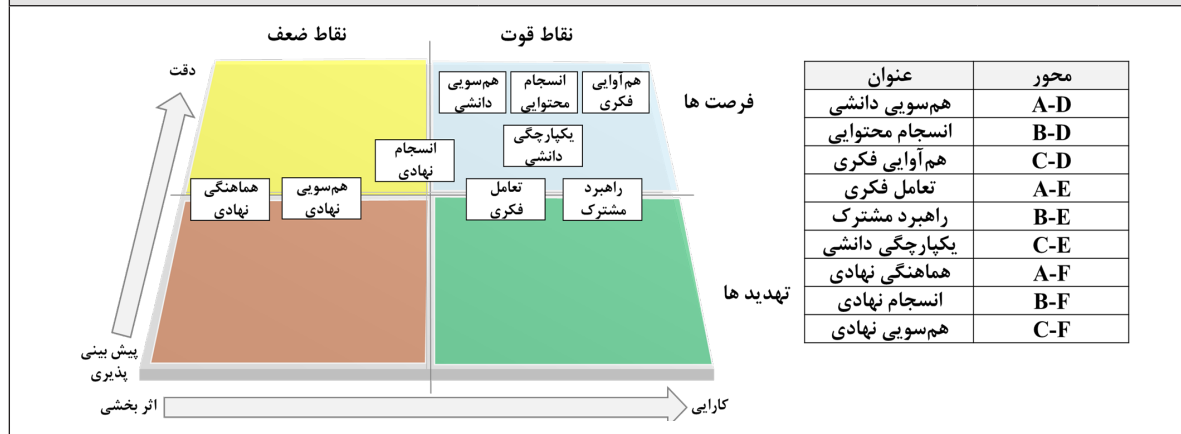
شکل عمل کنند. فرصت‌ها به شرایط محیطی اشاره دارند که در آن‌ها ویژگی‌های مثبت روش‌ها بیشترین تأثیر را دارند، در حالی که تهدیدها به موقعیت‌هایی اشاره می‌کنند که ضعف‌های ذاتی این روش‌ها می‌توانند به ناکارآمدی یا حتی شکست در فرایند اجماع منجر شوند. ارتباط مفهومی میان این ستون‌ها و ردیف‌ها به ما اجازه می‌دهد تا ارزیابی دقیق‌تری از میزان کارایی هر روش در شرایط مختلف داشته باشیم. برای مثال، روشی که دارای قوت‌هایی در تسهیل تعاملات نخبگان است، ممکن است در محیط‌هایی با تعارض‌های شدید (تهدیدها) به دلیل ضعف در مدیریت تعارض ناکارآمد باشد. در مقابل، همان روش ممکن است در محیط‌هایی که فضای همکاری و توافق بیشتری وجود دارد (فرصت‌ها) به نتایج مثبتی منجر شود. این تحلیل به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا با در نظر گرفتن تمامی جوانب، بهترین روش‌ها را برای هر موقعیت خاص انتخاب کنند.

که محصول این تحلیل است، به گونه‌ای طراحی شده که به‌وضوح نشان دهد چگونه ویژگی‌های مثبت و منفی هر روش می‌تواند در مواجهه با موقعیت‌های مختلف شهری به کار گرفته شود. ستون «قوت» نشان‌دهنده قابلیت‌های درونی هر روش در برآورده کردن نیازهای مشخصی است که به پایداری و اثربخشی اجماع کمک می‌کند. این ستون به ما کمک می‌کند تا بفهمیم کدام ویژگی‌های روش‌های اجماع‌سازی می‌توانند به طور مستقل مشکلات خاصی را حل کنند، بدون نیاز به پشتیبانی از سایر فن‌ها یا فرایندها. در مقابل، ستون «ضعف» به محدودیت‌ها و چالش‌های موجود در هر روش اشاره دارد که نشان‌دهنده حوزه‌هایی است که این روش‌ها به تنهایی قادر به پاسخ‌گویی کامل به نیازهای پیچیده شهری نیستند. ردیف‌های «فرصت‌ها» و «تهدیدها» به بررسی محیط‌های خارجی و شرایطی می‌پردازند که در آن‌ها روش‌های اجماع‌سازی می‌توانند به بهترین یا بدترین

جدول ۹. ماتریس تحلیل SWOT عوامل داخلی و خارجی، بر اساس امتیاز اندازه‌گیری شده در جدول ۸

تحلیل روشی	عوامل درونی ← عوامل بیرونی ↓	برای پاسخ به چه نیازهایی لازم و کافی است (قوت‌ها)	برای پاسخ به چه نیازهایی لازم است (ضعف‌ها)
برای چه زمینه‌هایی مناسب و متناسب است (فرصت‌ها)	A-D; B-D; C-D; C-E; B-F;	A-D; B-D; C-D; A-E; B-E; C-E;	A-F; B-F; C-F;
برای چه زمینه‌هایی مناسب است (تهدیدها)	A-E; B-E; A-F; C-F;	برای فرایند اجماع‌سازی لازم است: ابتدا شناسایی تخصص‌های کلیدی نخبگان و تنظیم جلسات تعاملی چندمرحله‌ای انجام شود. در این فرایند، با بهره‌گیری از روش‌های دلفی و تحلیل شبکه‌های اجتماعی، دیدگاه‌ها گردآوری و با استفاده از مدیریت دانش، به اشتراک گذاشته می‌شود. این فرایند به خلق توافقات پایدار در حوزه‌های متنوع می‌انجامد. بسترهای تصمیم‌سازی: (۱) برنامه‌ریزی خصوصی‌سازی خدمات شهری (۲) مدیریت بحران‌های زیست‌محیطی (۳) توسعه زیرساخت‌های اصلی و پشتیبان (۴) بازآفرینی بافت‌های ناکارآمد (۵) مدیریت کیفیت رویدادهای جمعی (۶) سیاست‌گذاری انرژی (۷) طراحی فضاهای عمومی (۸) عدالت توزیع مراکز خدماتی - اداری (۹) ارتقای کیفیت خدمات اجتماعی (۱۰) تقویت مشارکت عمومی در فرایندهای جمعی	برای فرایند اجماع‌سازی لازم است: شامل ایجاد کارگروه‌های تخصصی برای بررسی محدودیت‌های داخلی و فرصت‌های خارجی است. روش‌های تسهیل‌گری و مدیریت تعارض به کاهش موانع داخلی کمک می‌کند. بسترهای تصمیم‌سازی: (۱) شفافیت عملکرد با تعیین مراجع شکایت‌های شهروندی (۲) بهبود نظام فنی حمل‌ونقل عمومی (۳) اصلاح قوانین و مقررات شهری (۴) بهینه‌سازی کاربری اراضی (۵) هوشمندسازی خدمات شهروندی (۶) افزایش کارایی نظام مدیریت پروژه‌های شهری (۷) ترویج نوآوری در سیاست‌گذاری (۸) آگاهی بخشی فرایندهای شهروندمحور (۹) افزایش ضریب نفوذ خط محیطی (۱۰) گسترش حوزه نفوذ فرایندهای مسورتی (کاهش هزینه و افزایش حوزه کاربرد)
برای چه زمینه‌هایی مناسب است (تهدیدها)	A-E; B-E; A-F; C-F;	برای فرایند اجماع‌سازی لازم است: بر تحلیل قوت‌های داخلی برای مقابله با تهدیدهای خارجی تمرکز دارد. استفاده از سناریوهای آینده‌نگاری و تحلیل ریسک به شناسایی بهترین راهکارها کمک می‌کند. بسترهای تصمیم‌سازی: (۱) مدیریت بحران‌های محیطی (۲) گزینه‌سازی راهکارهای مقابله با تغییرات اقلیمی (۳) افزایش پایداری تاب‌آوری شهری (۴) امنیت‌دهی اماکن شهری (۵) تنوع بخشی زیرساخت‌های اضطراری (پدافند غیر عامل) (۶) سیاست‌گذاری تقسیم وظایف برای بهداشت محیط (۷) پراکنش اسکان جمعیت، مهاجرت و حاشیه‌نشینی (۸) تناسب‌دهی توزیع ارتفاع و کشیدگی ابنیه (۹) واپایش جهت توسعه شهری (۱۰) پایدارسازی منابع شهری (زیستی، اقتصادی، انسانی، محیطی) (۱۱) ظرفیت‌سازی در امکان عمومی بر اساس ظرفیت‌های پوم اقلیم	برای فرایند اجماع‌سازی لازم است: ایجاد گروه‌های میان‌رشته‌ای و تحلیل‌های ترکیبی برای شناسایی ضعف‌ها و تهدیدها ضروری است. بسترهای تصمیم‌سازی: (۱) کارآمدسازی سیاست‌های شهری (۲) پیش‌بردهای شهری (تولید، توزیع، مصرف، بازیابی و انبارداری منابع شهری) (۳) بهبود عملکرد سامانه‌های حمل‌ونقل (۴) به‌روزرسانی مؤلفه‌های رضایتمندی شهروندی از خدمات شهری (۵) مولدسازی دارایی‌ها (۶) سازوکاردهی همکاری و حل تعارض نهادهای خدمات‌رسان شهری (۷) دسترسی بخشی به داده‌های شهری (۸) مهارت‌افزایی بهره‌گیری از سکوها رسانه‌های شهری (۹) برخط‌سازی ارتباطات شهروندی با سازمان‌ها (۱۰) مردمی‌سازی نظارت عملکردی بر سازمان‌های خدماتی

تحلیل محتوایی: توجه آگاهانه به کلان هم‌بسته‌های مفهومی در زمینه و بستر / ترسیم شبکه‌های ارتباطی در زمینه و بستر





شکل ۳. مدل‌سازی سناریوهای مختلف و تحلیل پیامدهای هر یک در بلندمدت

راهبرد WO، با محورهای A-D و B-D، نشان‌دهنده نیاز به سازمان‌دهی دانش‌های موجود برای پوشش دادن ضعف‌های مدیریتی و سیاست‌گذاری است. در این مسیر، شناسایی سنخ ساختاربخشی به عنوان یک گام کلیدی در هدایت فرآیند اجماع و مدیریت دانش صورت گرفته است. همگرایی، سنخی است که بر مبنای فرآیند شفاف‌سازی دیدگاه‌ها و هدایت جهت‌گیری‌های راهبردی شکل گرفته است. در راهبرد ST، محورهای A-D و A-E، تأکید بر تقویت هم‌گرایی شناختی دارند و در کنار آن، محورهای B-D و C-D، به انسجام راهبردی در مدیریت دانش کمک می‌کنند. در راهبرد WO، حضور محورهای A-F و B-F، به معنای تأثیرگذاری نهادهای سیاست‌گذار بر فرآیند اجماع است. از این طریق، سنخ همگرایی از طریق پیوند مفاهیم کلیدی مدیریت دانش و نهادهای تصمیم‌گیری شهری شناسایی شده است. زمینه‌گرایی، آخرین سنخ شناسایی شده، در مرحله تحلیل داده‌ها از طریق بررسی مؤلفه‌های سنخ‌پذیری، پیش‌بینی‌پذیری و اثربخشی استخراج شده است. در راهبرد WT، محورهای A-F و C-F، بر ضرورت مدیریت عدم قطعیت‌ها

فرآیند شکل‌گیری سنخ‌ها (شکل ۴) در مسیر استفاده از راهبردهای ماتریس سوات، بر پایه انطباق الگوهای نظری مدیریت دانش و فرآیند اجماع‌سازی نظرات نخبگان با مؤلفه‌های محیطی، سازمانی و دانشی استوار است. این فرآیند شامل مراحل شناسایی الگوهای معنادار، تحلیل روابط متقابل میان «هم‌بسته‌ها» و «ارتباط‌ها» در زمینه و بستر، برای ایجاد چارچوب‌های مفهومی قابل اجرا در برنامه‌ریزی راهبردی شهری می‌شود. در این مسیر، هر یک از سنخ‌های مستقل، حاصل تحلیل محتوای محورهای مرتبط با راهبردهای ماتریس سوات و چگونگی هم‌راستایی آن‌ها با اهداف پژوهش است. ساختاربخشی، اولین سنخ شناسایی شده، از طریق تحلیل ضرورت‌های ضابطه‌مندی در انسجام دانش‌های پراکنده شکل گرفته است. این سنخ، بر اساس راهبرد SO و WO، نقش محوری در تدوین سیاست‌های دانشی مدیریت شهری ایفا می‌کند. در راهبرد SO، محورهای A-D، B-D و C-D، ارتباطات میان دانش‌های تخصصی را به صورت سازمان‌یافته تقویت می‌کنند. از سوی دیگر،

و انعطاف پذیری فرایندهای اجماع تأکید دارند. در راهبرد WO، محور C-E، نقش کلیدی در ایجاد انسجام در تصمیم گیری های نخبگان و پایداری راهبردهای دانشی دارد. در مسیر رسیدن به مرحله توسعه تحلیل، این سنخ ها

به عنوان چارچوبی برای افزایش کارآمدی راهبردهای مدیریت دانش در برنامه ریزی شهری به کار گرفته شده اند.



شکل ۴. الگوی تطبیق هم بسته ها و ارتباط ها (جدول ۹) به زمینه تعامل از طریق مفاهیم برآمده از فرایند متمرکز اجماع (برچسب های جدول ۹)

■ بحث و جمع بندی

مدیریت مخازن دانشی، می‌تواند نقش بسزایی در کاهش خطا در نقش و سهم روش‌های اجماع در صورت استفاده هم‌زمان در سامانه‌های مدیریت نظرات نخبگان، از طریق انسجام و جهت‌بخشی به نظرات نخبگان ایفا کند. نتایج کمی و کیفی پژوهش حاکی از آن است که می‌توان، مدیریت دانش را به عنوان ابزاری مؤثر در سازمان‌دهی دانش‌های پراکنده و انسجام نظرات ارزیابی کرد. تحلیل کیفی، نشان می‌دهد تلفیق رویکردهای متنوع اجماع‌سازی و سامانه‌های مدیریت دانش، نه تنها امکان شفاف‌سازی و جامعیت نظرات نخبگان را فراهم می‌کند، بلکه مسیر تصمیم‌گیری راهبردی را نیز متناسب با بخش‌های دخیل در تصمیم‌سازی را به صورت هم‌زمان با ذی‌نفعان متنوع بهره‌مند از نتایج تصمیم‌گیری، بهبود می‌بخشد.

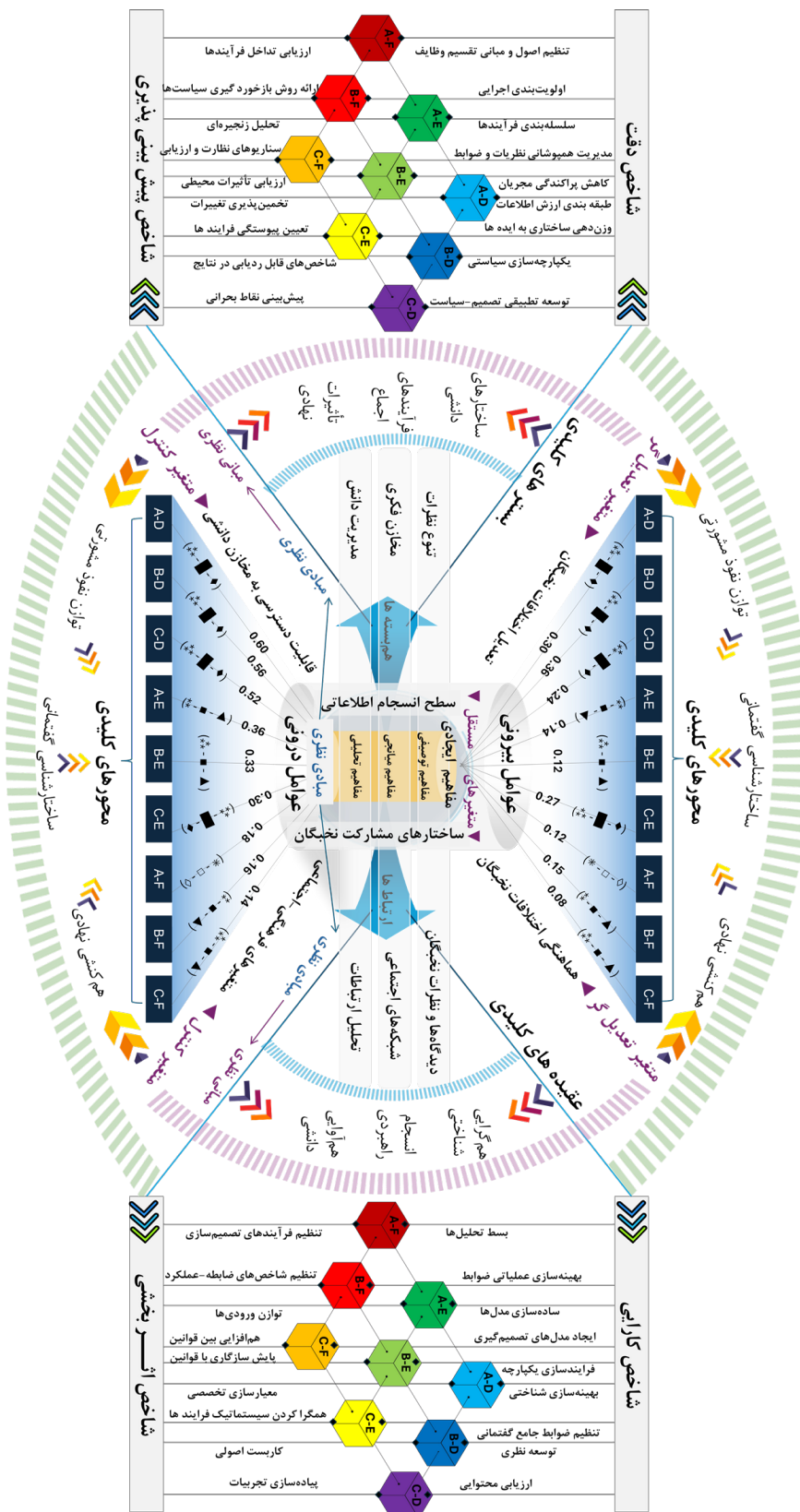
تأثیرات و پیامدهای این پژوهش در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی شهری، بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش است. یافته‌ها نشان می‌دهند ایجاد مخازن دانشی ساختاریافته، می‌تواند موجب تسهیل در اولویت‌بندی سیاست‌ها و افزایش کارآمدی فرایندهای برنامه‌ریزی شود. همچنین، استفاده از فناوری‌های مدیریت دانش در حوزه‌های شهری، امکان تعامل مستمر و به‌روزرسانی دانش‌های تخصصی را فراهم می‌کند و بر روند توسعه پایدار تأثیر مثبت دارد.

محدودیت‌های پژوهش شامل عدم امکان بررسی همه مدل‌های موجود در مدیریت دانش و ارتباط دادن آن‌ها به فرایند اجماع‌سازی به دلیل گستردگی عوامل تعریف‌کننده آن‌ها، و همچنین وابستگی برخی از آن‌ها به داده‌ها برآمده از قوانین محلی و ملی است. به صورتی که می‌تواند به نظرات شخصی نخبگان، درجات متفاوت و جایگاه‌های متعددی برای تأثیرگذاری در فرایند اجماع و تصمیم‌گیری مبتنی بر اجماع نظر نخبگان، بدهد. به همین دلیل، میزان تعمیم‌پذیری یافته‌ها، در صورت بهره‌گیری از آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌گرفت، و به همین دلیل استفاده‌ای از آن مدل‌های مدیریت دانش نشده است.

بررسی خلاصه نتایج کلیدی نشان می‌دهد فرایند اجماع‌سازی، نیازمند رویکردی ساختاریافته است که بتواند نظرات متنوع و گاه متضاد را به سمت یکپارچگی هدایت کند. یافته‌ها تأیید می‌کنند که مدیریت دانش از طریق ایجاد مخازن فکری، بستری مناسب برای سازمان‌دهی دانش‌های پراکنده و تقویت فرایندهای تصمیم‌گیری شهری فراهم می‌آورد. همچنین، پژوهش نشان داده است که ترکیب روش‌های مختلف اجماع‌سازی می‌تواند پایداری تصمیمات را افزایش داده و تعارض‌ها میان نخبگان را کاهش دهد. تحلیل داده‌ها حاکی از آن است که الگوهای تصمیم‌گیری مبتنی بر مدیریت دانش، می‌توانند میزان تعامل و همکاری میان نخبگان را افزایش دهند. بررسی داده‌های جمع‌آوری‌شده نشان داده است وجود یک چارچوب مدیریتی مشخص برای دانش‌های شهری، موجب افزایش انسجام در سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری خواهد شد. تحلیل‌ها همچنین بر اهمیت تعیین شاخص‌های سنجش‌پذیر برای ارزیابی میزان تأثیرگذاری روش‌های اجماع تأکید دارد.

مقایسه با ادبیات بررسی‌شده در پیشینه، نشان می‌دهد به خلاف برخی پژوهش‌های پیشین که تنها به روش‌های سنتی اجماع‌سازی مبتنی بر روش دلفی بین نخبگان (Rahmani, Vaziri Nezhad, Ahmadi Nia & Rezaeian, 2020) همچون مشارکت کامل، برابری، (کارت) امتیازدهی، توازن‌بخشی، خوشه‌بندی و در نهایت، روش رأی‌گیری پرداخته‌اند، یا در مقابل این روش‌ها، برخی دیگر با افزایش اتکای به روش‌های آماری برای ترکیبی‌سازی یا فازی‌سازی (Hosseini, 2019)، همچنین مدل‌هایی که برای انعطاف‌بخشی روش مبتنی بر محتوای مورد اجماع در مراحل مختلف آن پرداخته‌اند (Dehghani filabadi, 2019)، این پژوهش به صورت نوآورانه به بررسی ترکیبی از روش‌های نوین اجماع و مدیریت دانش، به همراه شاخص کیفی توجه داشته است.

به صورتی که نتایج این پژوهش نشان می‌دهد فرایندهای اجماع رقمی و



شکل ۵. الگوی شکل‌گیری مخازن فکری اجماع‌سازی نظرات نخبگان، مبتنی بر مدیریت دانش

نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد به‌کارگیری مدل‌های مدیریت دانش در برنامه‌ریزی شهری، می‌تواند به افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی در سیاست‌گذاری منجر شود. همچنین، یافته‌ها نشان می‌دهند انسجام در فرایند اجماع‌سازی، به پذیرش اجتماعی تصمیمات کمک می‌کند و سطح تعارض‌های نهادی را کاهش می‌دهد. از منظر اقتصادی، این فرایند می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری منابع و کاهش هزینه‌های ناشی از تصمیمات غیر همگرا شود. در سطح فرهنگی، ایجاد بستری برای تبادل نظر میان نخبگان، موجب شکل‌گیری الگوهای جدید تعامل و یادگیری سازمانی در تصمیم‌سازی‌های کلان‌شهری می‌شود.

در این پژوهش نشان داده شد که مدل‌های مدیریت دانش و اجماع‌سازی نخبگان، بسته به ویژگی‌های اجتماعی و نهادی هر منطقه، ممکن است کارکرد متفاوتی داشته باشند. در مناطقی که ساختارهای حکمرانی مشارکتی وجود دارند، فرایند اجماع‌سازی به صورت روان‌تر انجام شده و به سیاست‌های مؤثرتر منجر می‌شود. از سوی دیگر، در مناطقی که فرایندهای تصمیم‌گیری از بالا به پایین هدایت می‌شوند، ممکن است مقاومت بیشتری نسبت به به‌کارگیری این مدل‌ها وجود داشته باشد. همچنین، از نظر زمانی، نتایج نشان می‌دهند در دوره‌های بحرانی یا گذارهای کلان‌شهری، میزان پذیرش و استفاده از مدیریت دانش در فرایند تصمیم‌گیری افزایش می‌یابد. پژوهش حاضر می‌تواند به توسعه نظریه‌های مرتبط با حکمرانی شهری، مدیریت تعارض و برنامه‌ریزی راهبردی کمک کند. همچنین، این پژوهش پیشنهاد می‌کند که ترکیب مدل‌های تصمیم‌گیری مشارکتی با روش‌های رقیمی مدیریت دانش، می‌تواند به توسعه نظریه‌های جدیدی در حوزه برنامه‌ریزی شهری منجر شود.

پیشنهادها برای تحقیقات آینده شامل بررسی تأثیر فناوری‌های هوش مصنوعی در بهینه‌سازی فرایندهای اجماع، تحلیل مقایسه‌ای میان مدل‌های مختلف اجماع‌سازی، و توسعه شاخص‌های کیفی که قابلیت سنجش‌پذیری عملکرد مخازن دانشی در سناریوهای حوزه مدیریت شهری را فراهم کنند، است. در نتیجه‌گیری کلی، پژوهش نشان داده است که مدیریت دانش و مخازن فکری، ابزاری اثربخش برای ایجاد اجماع میان نخبگان در برنامه‌ریزی راهبردی شهری هستند. این رویکرد نه تنها موجب کاهش تعارض‌ها و انسجام نظرات می‌شود، بلکه امکان تصمیم‌گیری پایدارتر و کارآمدتر را فراهم می‌کند؛ بنابراین، بهره‌گیری از این رویکردها می‌تواند در بهبود فرایندهای حکمرانی شهری و افزایش کارایی سیاست‌گذاری‌های کلان نقش مؤثری ایفا کند.

یافته‌ها تأیید می‌کنند که مدیریت دانش می‌تواند از طریق سازمان‌دهی اطلاعات، به شفاف‌سازی فرایندهای تصمیم‌گیری کمک کند. در چارچوب نظری، این پژوهش بر اصول نظریه‌های مدیریت تعارض، برنامه‌ریزی مشارکتی و حکمرانی شبکه‌ای مبتنی بوده و نشان داده است که نهادینه‌سازی مکانیزم‌های اشتراک دانش میان نخبگان، به انسجام راهبردهای شهری کمک می‌کند. این نتایج بیانگر آن است که بدون وجود یک ساختار منسجم برای مدیریت دانش‌های پراکنده، فرایند اجماع‌سازی دچار کاستی شده و به تصمیم‌گیری‌های ناپایدار منجر می‌شود.

پژوهش نشان می‌دهد گرچه مدیریت دانش نقش مهمی در کاهش تعارض‌ها میان نخبگان دارد، اما اثربخشی آن به میزان مشارکت و همکاری نخبگان وابسته است. یکی از قوت‌های یافته‌ها این است که فرایندهای اجماع‌سازی بر اساس روش‌های ترکیبی، امکان انطباق با شرایط پیچیده شهری را فراهم می‌آورند. از سوی دیگر، یکی از محدودیت‌های نتایج این است که برخی از نخبگان به دلیل ساختارهای نهادی موجود، ممکن است در فرایند مدیریت

دانش مشارکت مؤثری نداشته باشند. این مسئله نیازمند بازنگری در سیاست‌های مشارکت‌پذیری و ایجاد مکانیزم‌هایی برای افزایش تعامل میان نخبگان و سیاست‌گذاران است.

آگاهی‌نامه

به منظور تلفیق معیارهای ارزیابی کیفی و چارچوب‌های تحلیلی ساختاریافته، از ابزار SWOT در جدول ۹، نه فقط به عنوان تکنیکی کمی، بلکه در قالب یک ابزار نظام‌مند برای سازمان‌دهی داده‌های کیفی و تحلیل محتوای استنتاجی نیز بهره گرفته شده است. فرایند تکمیل ماتریس قوت‌ها و ضعف‌ها در پژوهش حاضر، نه فقط بر پایه سنج‌های عددی یا شاخص‌های کمی، بلکه فقط بخش یافته‌ها که از پیاده‌سازی کمی سوات و مبتنی بر اجماع تحلیلی برآمده از طی شدن فرایند تحقیق بود، ابتدا با روش ترکیبی دلفی اصلاح‌شده، بین پژوهشگران، و سپس بازخوانی یافته‌ها توسط سه گروه خبره (سیاست‌گذاران شهری، اساتید دانشگاهی مرتبط با موضوع و مدیران دانش در نهادهای رسمی) صورت گرفته است.

بخش یافته‌ها بدون ارائه بخش‌های دیگر پژوهش در اختیار گروه‌های خبره قرار گرفته تا از جهت‌دهی اذهان آن‌ها بر مبنای یافته‌های این پژوهش جلوگیری شود. قوت‌ها و ضعف‌ها نیز نه به مثابه داده‌های قطعی، بلکه به عنوان تم‌های راهبردی برآمده از مصاحبه‌ها، اسناد تحلیلی و ادبیات نظری بازنمایی شده‌اند. برای تضمین دقت تحلیلی، سه مرحله کدگذاری مضاعف توسط دو تحلیلگر مستقل، اعتبارسنجی نظری با بازگشت به مبانی مفهومی مدیریت دانش و اجماع‌سازی، و بازبینی مشارکتی توسط ذی‌نفعان خبره اعمال شده است.

به این ترتیب، از SWOT نیز فقط به عنوان بستری برای تلفیق کیفی - تفسیری، و نه فقط به عنوان ابزار سنجش عددی استفاده شده است. فرایند تحلیل با روش کدگذاری باز و محوری، اجماع تفسیری میان تحلیلگران، و بازبینی توسط خبرگان صورت گرفته و با سه سازوکار اصلی اعتبارسنجی تضمین شده است: الف) تکرارپذیری کدگذاری‌ها توسط تحلیلگران مستقل؛ ب) بازبینی مفهومی توسط اساتید و نخبگان سیاست‌گذار؛ و ج) هم‌سنجی مضامین با ادبیات نظری و تجربیات تطبیقی. ارتباط میان مفاهیم پایایی کمی و دقت کیفی، با استفاده از مدل «اعتبارسنجی تطبیقی» برقرار شده و چارچوب پژوهش تلفیقی حاضر نیز با تأکید بر ویژگی‌های روش راهبردی کیفی، این همگرایی را از منظر معرفت‌شناسی و روش‌شناسی توجیه‌پذیر ساخته است.

مشارکت نویسندگان

نویسندگان به میزان برابر، در تهیه و تدوین این تحقیق نقش داشته‌اند.

تشکر و قدردانی

از همه اساتید، خبرگان شهری و نخبگان علمی که در مسیر بازخوانی یافته‌ها و هم‌سنجی مضامین، با نویسندگان این پژوهش همکاری کردند، کمال تشکر و قدردانی صورت می‌گیرد.

تعارض منافع

هیچ تعارضی بین نویسندگان، همچنین بین نویسندگان و مشارکت‌کنندگان وجود ندارد.

یادداشت‌ها

مدیریت تعارض‌ها در اجماع‌سازی شده است. روش دلفی، با وجود مزایای آن در گردآوری نظرات متخصصان، اغلب متأثر از محدودیت‌های ناشناس بودن شرکت‌کنندگان، جدید بودن موضوع و عدم تسلط کافی بر آن، وجود پیش‌فرض‌ها و مغالطه‌ها درباره ادغام این دو حوزه، فرایندهای زمان‌بر و عدم امکان ایجاد تعامل مستقیم با نخبگان، و پایین بودن امکان تعمیم‌پذیری یافته‌ها در حد مورد نیاز یک برداشت عمیق است. در مقابل، تحلیل نظریات به صورت ساختاریافته، امکان استخراج روابط میان دیدگاه‌های مختلف، مقایسه مدل‌های پیشین و تطبیق یافته‌های پژوهش با شرایط واقعی مدیریت شهری را فراهم کرده و در نهایت، به ارائه مدلی پایدارتر برای مدیریت دانش و اجماع‌سازی منجر شده است.

۸. «مبادی نظری» به مفاهیم ایجاد، منشأهای نظری اولیه، و زمینه‌سازی معرفتی برای ورود به ساختار نظام‌مند «مبانی نظری» اختصاص دارد. در مقابل، بخش «مبانی نظری» به تبیین چارچوب‌های ساخت یافته و نظریات مرجع اختصاص یافته است. با توجه به تفاوت کارکرد این دو سطح، ادغام آن‌ها موجب از بین رفتن وضوح لایه‌های تحلیل مفهومی پژوهش خواهد شد. برای تأکید بر تمایز سطح انتزاعی تر «مبادی» نسبت به سطح نظام‌یافته «مبانی» در چارچوب منطق نظری، تفاوت کارکرد تحلیلی و مفهومی در ساختار پژوهش راهبردی این بخش‌ها تفکیک شده ارائه شده‌اند.

۹. اصطلاح «توان‌سنجی روش‌ها» به بررسی قابلیت‌های روش‌های مختلف در ایجاد توافق میان نخبگان اشاره دارد، که به عنوان یک معیار کلیدی در تحلیل میزان موفقیت مدل‌های مشارکتی عمل می‌کند.

۱۰. «ایجاد اجماع» نیز به فرایند شکل‌دهی به توافق میان ذی‌نفعان مختلف اطلاق می‌شود که خود متأثر از روش‌های تصمیم‌گیری گروهی، فرایندهای گفت‌وگو و روش‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر داده است.

۱۱. هرچند که از میان این نظریه‌ها، نظریه مدیریت دانش و تحلیل شبکه اجتماعی بیشترین هم‌خوانی را با اهداف پژوهش دارند. نظریه مدیریت دانش می‌تواند توضیح دهد که چگونه سازمان‌دهی اطلاعات و تعاملات دانشی موجب بهبود تصمیم‌گیری نخبگان می‌شود. همچنین، تحلیل شبکه اجتماعی می‌تواند نشان دهد که چگونه ساختار روابط میان نخبگان بر سطح اجماع و پایداری آن تأثیر می‌گذارد. این دو نظریه، در کنار یکدیگر، می‌توانند روابط بین متغیرهای پژوهش را به شکل دقیق‌تری توضیح دهند.

۱۲. ترتیب قرارگیری محورها در این جدول، بر اساس میزان امتیاز آن‌ها در ارزیابی صورت گرفته از توان آن‌ها در خلق راهبرد (جدول ۵)، بوده است، نه بر اساس سنجش ضعف‌ها و قوت‌های آن‌ها، زیرا اساس این پژوهش از نوع مطالعاتی است نه از نوع ارائه یک برنامه عملیاتی راهبردی برای یک سازمان خاص. بر این اساس، سنجش ضعف‌ها یا قوت‌های سازمانی، محلی از اعراب ندارد و با میزان توانایی این محورها در خلق راهبرد، جایگزین شده است.

۱. در گذشته، تمرکز بر اصول فنی، هندسی و جغرافیایی به معنای غلبه نگاه کالبدی‌محور و اقتدارگرایانه در برنامه‌ریزی شهری بود، که اساساً مشارکت نخبگان ضرورتی نمی‌یافت؛ چراکه تصمیم‌سازی‌ها متکی بر مهندسی صرف و رویکردهای تک‌بعدی دولتی بود (Hall, 2014, pp. 54-56). برای مثال، در دوران برنامه‌ریزی مدرن دهه ۱۹۵۰م، مدل‌های برنامه‌ریزی جامع نظیر آنچه در «طرح جامع (Comprehensive Planning)» بیان شد، فقط توسط تکنوکرات‌ها و بدون نیاز به هم‌گرایی دانشی میان نخبگان انجام می‌پذیرفت (Friedmann, 2020, pp. 38-40). همچنین، در سنت‌های مهندسی‌شده توسعه شهری در آمریکای شمالی و اروپای غربی، ساختار تصمیم‌گیری مبتنی بر سلسله‌مراتب دولت‌محور بود و امکان مشارکت تعاملی نخبگان در سطح نظری یا راهبردی محدود یا بی‌اهمیت تلقی می‌شد (Taylor, 1998, p. 117).

۲. به عنوان مثال، می‌توان گفت که این پژوهش در فرایندهای توسعه علم، ترویج علم، تولید علم و تطبیق علم در رشته‌های معماری و شهرسازی اثرگذار خواهد بود. در حوزه توسعه علم، موجب ایجاد چارچوب‌های جدید برای مدیریت دانش شهری می‌شود. در ترویج علم، بستری برای هم‌اندیشی میان پژوهشگران و سیاست‌گذاران شهری ایجاد خواهد کرد. در تولید علم، روش‌های جدیدی برای ارزیابی و دسته‌بندی دانش‌های پراکنده ارائه می‌شود. در نهایت، در تطبیق علم، کاربردهای نظری و عملی این پژوهش در نظام تصمیم‌سازی شهری قرار خواهد گرفت.

۳. به عنوان مثال، در تحقیقات بعدی در زمینه مکانیزم‌های تصمیم‌گیری مشارکتی، تأثیرات هوش مصنوعی در برنامه‌ریزی شهری و طراحی سامانه‌های دیجیتال برای مدیریت دانش شهری مورد استفاده قرار گیرد.

۴. همچون «consensus building»، «knowledge management»، «expert opinion integration»، «strategic urban planning» و... ScienceDirect, Scopus, Web of Science.

۶. به بیانی دقیق‌تر، فرایند چندمرحله‌ای پیشنهادی برای بررسی و احصاء منابع علمی مرتبط با شاخص‌های اجماع‌سازی، مدیریت دانش و قابلیت‌های تحلیل راهبردی، باید به صورت نظام‌مند، تطبیقی و مبتنی بر ارزیابی کیفی انجام شود تا به شناسایی نظریاتی با ظرفیت بالقوه برای شکل‌دهی به مدل مفهومی پژوهش منجر شود. فرایند پالایش شامل غربال‌گری اولیه بر اساس عنوان و چکیده، ارزیابی عمیق متن کامل برای تشخیص ارتباط نظری و عملی با اهداف پژوهش، و حذف منابع تکراری یا فاقد اصالت تحلیلی بوده که در نهایت از میان بیش از ۲۰۰ پژوهش اولیه، ۱۱۰ منبع (شامل ۶۰ کتاب و ۵۰ مقاله) گزینش شده‌اند.

۷. از سوی دیگر، استفاده از تحلیل محتوای منابع علمی به جای روش دلفی، موجب افزایش انسجام نظری و مدل‌سازی بهتر روابط میان متغیرهای کلیدی

- منابع
- A. Daneshpour, Z. , Ebrahimnia, V. and Mahmoudpour, A. (2014). Devising a Knowledge Management Framework for Integrated Policy-Making in Tehran. *Journal of Fine Arts: Architecture & Urban Planning*, 19(1), 57-70. doi: [10.22059/jfaup.2014.55378](https://doi.org/10.22059/jfaup.2014.55378) [In Persian]
- A. Daneshpour, Z. and tarantash, M. (2017). Revealing land-use transformation: Analysing specifications of unplanned growth in the metropolitan region of Tehran. *Journal of Fine Arts: Architecture & Urban Planning*, 22(3), 15-31. doi: [10.22059/jfaup.2017.229636.671663](https://doi.org/10.22059/jfaup.2017.229636.671663) [In Persian]
- Ahmadinejad, S. (2021, March 21). How is knowledge management success achieved in municipalities? Retrieved from <https://www.imna.ir/news/472554> [In Persian]
- Ahmadinejad, S. , Saraei, M. H. , Rezaei, M. R. and Mostofiolmamaleki, R. (2021). Investigating the effect of the knowledge management components on urban management performance Case study: Yazd city. *Human Geography Research*, 53(3), 999-1013. doi: [10.22059/jhgr.2020.301246.1008108](https://doi.org/10.22059/jhgr.2020.301246.1008108) [In Persian]
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. doi: [10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Amin, A., & Thrift, N. (2002). *Cities: Reimagining the Urban*. New York: Polity.
- Andersen, H. T., & Atkinson, R. T. (Eds.). (2015). *Production and Use of Urban Knowledge* (Softcover reprint of the original ed.). Berlin: Springer.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1121-1367. doi: [10.1287/orsc.1100.0621](https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621)
- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning* (2nd Edition.). Hoboken, New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Boston: Addison-Wesley.
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners* , 35(4), 216-224. doi: [10.1080/01944366908977225](https://doi.org/10.1080/01944366908977225)
- Banaeian Mofrad, M. , Toghiani, S. and Saberi, H. (2025). Investigating the Effect of Official Institutions in Isfahan Metropolitan City on the Feasibility of Strategic Planning Through a Futures Studies Approach. *Town and Country Planning*, 16(2), 269-283. doi: [10.22059/itcp.2025.384074.670476](https://doi.org/10.22059/itcp.2025.384074.670476) [In Persian]
- Batty, M. (2007). *Cities and Complexity*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Batty, M. (2017). *The New Science of Cities* (Reprint ed.). Cambridge, Massachusetts: Mit Pr.
- Batty, M. (2024). *Inventing Future Cities* (Paperback ed.). Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Behzadfar, M. and Ziari, K. (2023). Strategic-Operational Planning of Urban Development, Case Study: Bandar Abbas City, Iran. *Urban Planning Knowledge*, 7(3), 90-107. doi: [10.22124/upk.2023.7638](https://doi.org/10.22124/upk.2023.7638) [In Persian]
- Behzadi Nia, M. , sarvari, H. and Daneshvar, M. (2024). Analyzing the Effects of Elite Engagement Indicators on Creative City Planning Case Study: Qom City. *Sustainable Development of Geographical Environment*, () , -. doi: [10.48308/sdge.2024.236554.1208](https://doi.org/10.48308/sdge.2024.236554.1208) [In Persian]
- Bertalanffy, L. V. (2003). *General System Theory* (Revised Edition.). NewYork: George Braziller Inc.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., Johnson, J. C., & Agneessens, F. (2024). *Analyzing Social Networks* (Third Edition.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications Ltd.
- Brenner, N. (2004). *New State Spaces: Urban Governance and the Rescaling of Statehood*. Oxford: Oxford University Press.
- Brunswick, S., & Vanhaverbeke, W. (2015). Open Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): External Knowledge Sourcing Strategies and Internal Organizational Facilitators. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1241-1263. doi: [10.1111/jsbm.12120](https://doi.org/10.1111/jsbm.12120)
- Bryson, J. M., & George, B. (2024). *Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (6th Edition.). Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Bucci, M., & El-Diraby, T. E. (2018). The functions of knowledge management processes in urban impact assessment: the case of Ontario. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 36(3), 265-280. doi: [10.1080/14615517.2018.1445179](https://doi.org/10.1080/14615517.2018.1445179)
- Castells, M. (2011). *The Rise of the Network Society* (2nd Edition, with a New Preface ed.). Hoboken, New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Chao, X., Kou, G., Peng, Y., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2021). An efficient consensus reaching framework for large-scale social network group decision making and its application in urban resettlement. *Information Sciences*, 575, 499-527. doi: [10.1016/j.ins.2021.06.047](https://doi.org/10.1016/j.ins.2021.06.047)
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open Innovation* (First Trade Paper Edition.). Brighton, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Chiodelli, F., & Moroni, S. (2025). *The Legal and Political Geography of Pluralism: Supporting Diverse Public and Private Spaces in Contemporary Cities* (Kindle Edition.). London: Bristol University Press.
- Coleman, J. (1994). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, Massachusetts: Belnap Press.
- Craig, R. K. (2017). Balancing stability and flexibility in adaptive governance: an analysis of tools available in U.S. environmental law. *Ecol Soc*, 22(2), 1-3. doi: [10.5751/ES-08983-220203](https://doi.org/10.5751/ES-08983-220203)
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts. *Management Science*, 9(3), 458-467.
- Dalkir, K. (2023). *Knowledge Management in Theory and Practice* (4th Edition.). Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Daneshvar, M. , Ghaffari, A. and Majedi, H. (2019). Strategic Planning in the Context of Institutionalism, a Theory for Practice. *Armanshahr Architecture & Urban Development*, 11(25), 319-328. [In Persian]
- Davoudi, S. (2017). *Spatial Planning*. In M. Gunder, A. Madanipour, & V. Watson (Eds.) , *The Routledge Handbook of Planning Theory*. NewYork: Routledge. doi: [10.4324/9781315696072](https://doi.org/10.4324/9781315696072)
- Dehghani filabadi, A. (2019). Consensus modeling in Delphi's process using the concept of qualitative reasoning and its application in identification and localization effective criteria to improve the quality of services. *Modern Research in Decision Making*, 3(4), 104-124. [In Persian]
- Deutsch, M. (1977). *The Resolution of Conflict*. New Haven, Connecticut: Yale University Press.
- Dijk, T. v. (2020). What collaborative planning practices lack and the design cycle can offer: Back to the drawing table. *Planning Theory*, 20(1), 6-27. doi: [10.1177/1473095220913073](https://doi.org/10.1177/1473095220913073)
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. Manhattan, New York: Harper Business.
- Eun, J. (2016). Consensus Building through Participatory Decision-Making. *Gestion et management public*, 5(2), 5-20. doi: [10.3917/gmp.052.0005](https://doi.org/10.3917/gmp.052.0005)
- Fainstein, S. S. (2011). *The Just City*. Ithaca, New York, United States: Cornell University Press.

- Filip, F. G., Zamfirescu, C. B., & Ciurea, C. (2023). Collaborative Decision-Making: Concepts, Methods, and Supporting Information and Communication Technologies. In C.-Y. Huang, & S. W. Yoon (Ed.), *Systems Collaboration and Integration*. ICPR1 2021. 14, pp. 90–106. Huang, CY.: Springer, Cham. doi:[10.1007/978-3-031-44373-2_5](https://doi.org/10.1007/978-3-031-44373-2_5)
- Firoozi, M. A., Roostaei, S., Kameli Far, M. J. and Maleki, S. (2020). Urban governance components impact's recognition and evaluation in terms of knowledge management approach: A study in Tabriz Metropolis. *Geographical Planning of Space*, 10(37), 73-90. doi:[10.30488/gps.2020.124936](https://doi.org/10.30488/gps.2020.124936) [In Persian]
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How it Can Succeed Again*. (S. Sampson, Trans.) Cambridge: Cambridge University Press.
- Foroughi, M., Andrade, B. d., Roders, A. P., & Wang, T. (2023). Public participation and consensus-building in urban planning from the lens of heritage planning: A systematic literature review. *Cities*, 135, 104235. doi:[10.1016/j.cities.2023.104235](https://doi.org/10.1016/j.cities.2023.104235)
- Foroutan Rad, L. and Momeni, E. (2021). A Review of the Knowledge Management Process and how to implement it in organizations. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, (), -. doi: [10.22054/jks.2021.60162.1429](https://doi.org/10.22054/jks.2021.60162.1429) [In Persian]
- Foucault, M. (2012). *The Order of Things: An Archaeology of Human Sciences* (Reissue-Kindle Edition.). New York: Vintage.
- Friedmann, J. (2020). *Planning in the Public Domain* (Kindle Edition.). Princeton: Princeton University Press.
- Ghazavi garmeh, A., madhoshi, M., Safaei Ghadikolaei, A. and Shirkhodaie, M. (2022). The strategic model of resource planning of a knowledge-based organization. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(51), 83-103. doi: [10.22034/smsj.2022.157947](https://doi.org/10.22034/smsj.2022.157947) [In Persian]
- Ghorbani, R. (2015). *Principles and fundamentals of urban planning*. Tehran: SAMT. [In Persian]
- Gibson, C., Legacy, C., & Rogers, D. (2023). Deal-making, elite networks and public-private hybridisation: More-than-neoliberal urban governance. *Urban Studies*, 60(1), 183-199. doi:[10.1177/00420980211067906](https://doi.org/10.1177/00420980211067906)
- Giddens, A. (2013). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration* (Kindle Edition). NewYork: Polity.
- Graham, S., & Marvin, S. (2001). *Splintering Urbanism*. London: Routledge.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380. doi:[10.1086/225469](https://doi.org/10.1086/225469)
- Grau, V., & Guerra, M. W. (Eds.). (2024). *Histories of Urban Planning and Political Power*. NewYork: Routledge.
- Hajer, M. A., & Wagenaar, H. (Eds.). (2009). *Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society* (Theories of Institutional Design) (Reprint ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Hall, P. (2000). *Creative Cities and Economic Development*. *Urban Studies*, 37(4), 639-649. doi:[10.1080/00420980050003946](https://doi.org/10.1080/00420980050003946)
- Hall, P. (2014). *Cities of Tomorrow: An Intellectual History of Urban Planning and Design Since 1880* (4th Edition.). Hoboken, New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Hamidi zadeh, M. R., Salmani, A., Haji zadeh, H. and Bagher zadeh, A. (2018). A Pattern of Strategic Knowledge Feature for Developing Strategic Experiences of Managers. *Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 2(5), 159-191. [In Persian]
- Hamzeh, A., & Chali, N. (2024). *The role of knowledge management in urban effectiveness*. Tehran: Hourin. [In Persian]
- Harvey, D. (1991). *The Condition of Postmodernity: An Enquiry into the Origins of Cultural Change*. NewYork: Wiley-Blackwell.
- Healey, P. (2005). *Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies* (2nd Edition.). London: Red Globe Press.
- Healey, P. (2007). *Urban Complexity and Spatial Strategies: Towards a Relational Planning for Our Times* (RTPi Library Series). London: Routledge.
- Heijden, K. v. (2012). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation* (2nd Edition.). Hoboken: Wiley.
- Hosseini, S. (2019). *Phasing: A way to reach expert consensus*. The 3rd National Conference on Management and Fuzzy Systems. Semnan: Ivanaki Non-Profit University. [In Persian]
- Hosseinzadeh, R., & Safaralizadeh, A. (2024). Knowledge-based urban development (KBUD): a new approach In urban planning (case Study: Tehran Metropolis). *Journal of Urban Environment Planning and Development*. 4(13), 99 – 114. doi: [10.30495/jue-pd.2023.1986114.1194](https://doi.org/10.30495/jue-pd.2023.1986114.1194) [In Persian]
- Iamtrakul, P., Klaylee, J., & Ruengratanaumporn, I. (2021). PARTICIPATORY PLANNING APPROACH TOWARDS SMART SUSTAINABLE CITY DEVELOPMENT. *International Structural Engineering and Construction*. Cairo, Egypt: Interdisciplinary Civil and Construction Engineering Projects. doi:[10.14455/ISEC.2021.8\(1\).SUS-11](https://doi.org/10.14455/ISEC.2021.8(1).SUS-11)
- Jacobs, J. (2020). *Death & Life of Great American Cities*. London: Bodley Head.
- Karakikes, I., & Nathanail, E. (2020). Using the Delphi Method to Evaluate the Appropriateness of Urban Freight Transport Solutions. *smart cities*, 3(4), 1428-1447. doi:[10.3390/smartcities3040068](https://doi.org/10.3390/smartcities3040068)
- Karimzadeh, D., & Davoudpour, Z. (2018). Democratic approaches in urban planning and the emergence of agnostic theory. *Urban Structure and Function Studies*, 5(16), 111-128. doi: [10.22080/shahr.2018.2014](https://doi.org/10.22080/shahr.2018.2014) [In Persian]
- Keeney, R. L. (1996). *Value-Focused Thinking* (Revised Edition.). Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Kitchin, R. (2022). *The Data Revolution* (Second ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications Ltd.
- Lauermann, J., & Mallak, K. (2023). Elite capture and urban geography: Analyzing geographies of privilege. *Progress in Human Geography*, 47(5), 645-663. doi:[10.1177/03091325231186810](https://doi.org/10.1177/03091325231186810)
- Lefebvre, H. (1992). *The Production of Space*. (D. Nicholson-Smith, Trans.) NewYork: Wiley-Blackwell.
- Lotfi Kia, K., kabaranzad Ghadim, M. R., Haghighat Monfared, J., & Marjani, T. (2021). Designing Local Models of Knowledge Management for the Research-Based Organizations (Case Study: Academic Center for Education, Culture and Research). *Sciences and Techniques of Information Management*, 7(3), 323-352. doi: [10.22091/stim.2021.6706.1553](https://doi.org/10.22091/stim.2021.6706.1553) [In Persian]
- Ma, C. (2022, Nov 10). *Digital Future: Building Consensus through Scenario Planning in Boulder, Colorado*. Retrieved from esri: <https://www.esri.com/arcgis-blog/products/urban/design-planning/building-consensus-scenarios-planning-arcgisurban-boulder/>
- Marin, V., Molinero, C., & Arcaute, E. (2024). The scalar mismatch of regional governance: A comparative analysis of hierarchical structures. *Environment and Planning B: Urban Analytics and City Science*, 51(9), 2126-2145. doi:[10.1177/23998083241234405](https://doi.org/10.1177/23998083241234405)
- McElroy, M. W. (2010). *The New Knowledge Management* (Kindle Edition.). Oxfordshire: Routledge.
- McFarlane, C. (2011). *Learning the City*. NewYork: Wiley-Blackwell.
- Metaxiotis, K., Carrillo, F. J., & Yigitcanlar, T. (2010). *Knowledge-Based Development for Cities and Societies: Integrated Multi-Level Approaches*. Hershey, Pennsylvania, USA: Information Science Reference.

- Mintzberg, H. (2013). *Rise and Fall of Strategic Planning* (English Edition.). NewYork: Free Press.
- Mir Zamani, S. M., Abazari, Z., Hariri, N., & Riahinia, N. (2022). Developing a knowledge Management Model in the Metropolitan Municipalities of Iran. *Sciences and Techniques of Information Management*, 8(2), 468-483. doi: [10.22091/stim.2020.6084.1460](https://doi.org/10.22091/stim.2020.6084.1460) [In Persian]
- Morin, E. (2014). *Introduction à la pensée complexe*. Paris: POINTS.
- Mousavi, M. S., Hosseini, S. H. and Khosrobeigi Bozchelouei, R. (2019). Assessment and Prioritization of the Effective Factors on Employing Knowledge-led Management in Sabzevar Municipality. *Geography and Urban Space Development*, 5(2), 221-240. doi: [10.22067/gusd.v5i2.58855](https://doi.org/10.22067/gusd.v5i2.58855) [In Persian]
- Nabati-Nejad, M. (2024, July 12). Expert and elite consensus building in "Shahrayand". (Interview by IMNA News Agency). Retrieved from <https://www.imna.ir/news/796766> [In Persian]
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. doi:[10.1287/orsc.5.1.14](https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. London: Oxford University Press.
- Nouri-Nishabouri, A., Niksima, N., & Gorgin-Karaji, A. (2016). Urban planning from a knowledge management perspective. Tehran: Peyman. [In Persian]
- Parsipoor, H. (2022). Furtherance of infill development of cities by people-oriented strategic management model. *Urban Planning Knowledge*, 6(3), 83-100. doi: [10.22124/upk.2021.16112.1428](https://doi.org/10.22124/upk.2021.16112.1428) [In Persian]
- Pieters, A. A. (2019). *The future city* (N. R. Shilan Abad & N. Motlabi Qareh Qeshlaq, Trans.). Tehran: Arya Danesh. [In Persian]
- Pollalis, S. (2016). *Planning Sustainable Cities*. London: Routledge.
- Putnam, R. D. (2020). *Bowling Alone* (Anniversary Edition.). Manhattan, New York: Simon & Schuster.
- Rahmani A, Vaziri Nezhad R, Ahmadi Nia H, Rezaeian M. (2020) Methodological Principles and Applications of the Delphi Method: A Narrative Review. *JRUMS* 2020; 19 (5):515-538 doi:[10.29252/jrums.19.5.515](https://doi.org/10.29252/jrums.19.5.515) [In Persian]
- Rey-Moreno, M., Perriáñez-Cristóbal, R., & Calvo-Mora, A. (2023). Reflections on Sustainable Urban Mobility, Mobility as a Service (MaaS) and Adoption Models. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 274. doi:[10.3390/ijerph20010274](https://doi.org/10.3390/ijerph20010274)
- Rhodes, R. A. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, 44(4), 652-667. doi:[10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x)
- Rowe, G., & Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15(4), 353-375. doi:[10.1016/S0169-2070\(99\)00018-7](https://doi.org/10.1016/S0169-2070(99)00018-7)
- Saberifar, R. (2020). Determination and Identify Factors Influencing in Designing an Smart Organization Model for Urban Management (Case study: Municipality of Mashhad). *Geographical Urban Planning Research (GUPR)*, 8(2), 445-467. doi: [10.22059/jurbangeo.2020.299143.1245](https://doi.org/10.22059/jurbangeo.2020.299143.1245) [In Persian]
- Sackman, H. (1975). *Delphi Critique: Expert Opinion, Forecasting and Group Process*. Lexington, Massachusetts: DC Heath.
- Sandercock, L. (1997). *Towards Cosmopolis: Planning for Multicultural Cities*. Lagos, Nigeria: Academy Press.
- Sasaki, Y. (2017). A note on systems intelligence in knowledge management. *The Learning Organization*, 24(4), 236-244. doi:[10.1108/TLO-09-2016-0062](https://doi.org/10.1108/TLO-09-2016-0062)
- Scharpf, F. W. (2019). *Games Real Actors Play: Actor-centered Institutionalism In Policy Research* (Hardcover-Eerste editie ed.). London: Routledge.
- Scott, J. C. (2020). *Seeing Like a State*. New Haven, Connecticut: Yale University Press.
- Sheikh Azami, A., & Soofi, M. (2024). An introduction to consensus theory in urban planning. The 11th Annual National Congress on Civil Engineering, Architecture, Art, and Urban Development. Tehran. [In Persian]
- Simon, H. A. (1962). The Architecture of Complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*(106), 467-482.
- Soja, E. W. (2011). *Postmodern Geographies*. London: Verso.
- Son, T. H., Weedon, Z., Yigitcanlar, T., Sanchez, T., Corchado, J. M., & Mehmood, R. (2023). Algorithmic urban planning for smart and sustainable development: Systematic review of the literature. *Sustainable Cities and Society*, 94, 104562. doi:[10.1016/j.scs.2023.104562](https://doi.org/10.1016/j.scs.2023.104562)
- Stewart, J. (2009). *Public Policy Values*. London : Palgrave Macmillan.
- Susskind, L., McKernan, S., & Thomas-Larmer, J. (2012). *The Consensus Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement* (Online pub ed.). Thousand Oaks, California: Sage. doi:[10.4135/9781452231389](https://doi.org/10.4135/9781452231389)
- Taylor, N. (1998). *Urban Planning Theory since 1945*. Thousand Oaks, California, United States: SAGE Publications Ltd.
- Teng, Y., Bao, Y., Wang, Y., Liu, S., Li, Z., & Tiong, R. L. (2025). Recognizing and reconciling dynamic stakeholder conflicts for sustainability in old residential community renovation project strategies. *Environmental Impact Assessment Review*, 110, 107693. doi:[10.1016/j.eiar.2024.107693](https://doi.org/10.1016/j.eiar.2024.107693)
- Terzić, Z., Vukasinović, Z., Bjegović-Mikanović, V., Jovanović, V., & Jančić, R. (2010). SWOT analysis: the analytical method in the process of planning and its application in the development of orthopaedic hospital department. *Srpski Arhiv Za Celokupno Lekarstvo*, 138(7-8), 473-479. doi:[10.2298/sarh1008473t](https://doi.org/10.2298/sarh1008473t)
- Thrift, N. (2005). *Knowing Capitalism*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Ltd.
- Torzoni, S., Pisano, C., & Battisti, F. (2023). Form and Structure of the Knowledge Framework for Urban Planning: Methodological Approach and Assessment Issues: The Case Study of the Municipality of Fondi Urban Plan. *Land*, 12(6), 1201. doi:[10.3390/land12061201](https://doi.org/10.3390/land12061201)
- Uddin, K., & Alam, B. M. (2022). *Public Participation Process in Urban Planning*. NewYork: Routledge.
- Vaziri, A. (2024). *Knowledge-based urban development*. Tehran: Shahr-sazi Publications. [In Persian]
- Vosoughi, S. and Noorian, F. (2024). Genealogy of power strategies for legitimization and de-legitimization in Planning Practice: The case of Samen District's Urban Renewal. *Urban Planning Knowledge*, (), -. doi: [10.22124/upk.2024.26562.1919](https://doi.org/10.22124/upk.2024.26562.1919) [In Persian]
- Wasserman, S., & Faust, K. (1995). *Social Network Analysis*. Cambridge, Massachusetts: Cambridge University Press.
- Xu, Y., Ju, Y., Gong, Z., Sun, J., Dong, P., Ju, T., & Herrera-Viedma, E. (2024). Improving consensus in social network group decision-making: Emphasizing overlapping subgroups and interactive behaviors. *Information Sciences*, 679, 121065. doi:[10.1016/j.ins.2024.121065](https://doi.org/10.1016/j.ins.2024.121065)
- Zahirmaleki, S. (2024, November 11). Urban development planning approaches. Retrieved from ShahrSazi Online: <https://www.shahr-sazi-online.com/11187> [In Persian]
- Ziari, K., Hosseini, A. and behzadirad, M. (2022). Analysis and identification of key drivers of city development strategy (CDS) in urban planning; a future research approach to the city category. *Sustainable city*, 5(3), 39-60. doi: [10.22034/jsc.2022.339279.1621](https://doi.org/10.22034/jsc.2022.339279.1621) [In Persian]

