

ترجمه انگلیسی این مقاله نیز با عنوان:
Performance Assessment of Façade Committees (over 2014-2021) and Development of Future-
Study Scenarios Using AIDA Technique (Case Study: Façade Committees in Municipal Areas of
Tehran Districts)

در همین شماره مجله به چاپ رسیده است.

مقاله پژوهشی

بررسی عملکرد کمیته‌های نما (حداصل سال‌های ۱۳۹۳-۱۴۰۰) و تدوین سناریوهای آینده پژوهی با بهره‌گیری از روش آیدا (مورد پژوهی: کمیته‌های نما مناطق شهرداری تهران)

هادی پندار^{۱*}، سحر رستگار ژاله^۲

۱. استادیار گروه برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه هنر، تهران، ایران.

۲. دکتری مرمت و احیای بناها و بافت‌های تاریخی، دانشگاه هنر اصفهان، اصفهان، ایران.

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۲/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۱۳

چکیده

بیان مسئله: کمیته‌های نما در سال ۱۳۹۳ با هدف هدایت فرایند طراحی معماری با تأکید بر نماهای با هویت به بدنه شهرداری تهران اضافه شد تا در جهت ایجاد هماهنگی و انسجام جداره‌های شهری گام بردارد. علی‌رغم برخی تلاش‌ها، این کمیته‌ها با چالش‌های پیچیده‌ای همچون عدم هماهنگی میان کمیته‌های نما و نهادهای مدیریت شهری، عدم یکپارچگی صدور پروانه ساختمان و کنترل نما، برخورد سلیقه‌ای اعضای کمیته‌ها با طرح‌ها، فقدان ضوابط یکپارچه، عدم ارتباط میان کمیته‌ها، فقدان ضمانت اجرایی طرح‌های مصوب، تطویل زمان بررسی پرونده‌ها و فرسایشی شدن فرایند مواجه هستند به گونه‌ای که بحث‌هایی را مبنی بر تداوم یا عدم تداوم کمیته‌ها در بدنه شهرداری ایجاد کرده است.

هدف پژوهش: این پژوهش بر آن است تا با شناسایی و دسته‌بندی چالش‌های موجود با مرور ادبیات جهانی و کاربرد آن در آسیب‌شناسی اقدامات صورت گرفته به ارزیابی روندهای فعلی در حیطه سناریوی موجود پرداخته و در نهایت سناریوهای آینده پژوهی را تدوین کند.

روش پژوهش: مطالعه حاضر به صورت انتقادی و به روش ترکیبی کیفی-کمی صورت می‌گیرد. در فاز کیفی شاخص‌های مؤثر بر شفافسازی فرایندها به واسطه مصاحبه و پرسش‌نامه‌های نیمه ساختاریافته و حضور در جلسات استخراج می‌شوند. در فاز کمی نیز با بهره‌گیری از تحلیل‌های استنتاجی و مورد پژوهی‌های صورت گرفته، ارزیابی و اعتبار شاخص‌ها سنجیده می‌شود. در نهایت با استفاده از تکنیک «تحلیل عرصه‌های تصمیم‌گیری مرتبط» راهبردها و پروژه‌های پیشنهادی جهت ارتقاء کیفی کمیته‌های نما ارائه می‌شود.

نتیجه‌گیری: برای برطرف کردن نقاط ضعف و تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها در ساختار کمیته‌های نمای شهر تهران در مراحل مختلف، شش عنصر سناریویی ممکن (نحوه ادامه کار کمیته‌ها، نحوه تصویب نمای بناهای شاخص، فرایند فرجام‌خواهی، نحوه ارتباطات برون سازمانی و میان‌سازمانی، تحقق‌پذیری، ساختار رویه‌ای و کیفی جلسات) شناسایی شده که در قالب گزینه‌های حداکثر، میانه و حداقل راهبردهایی را ارائه می‌دهند.

واژگان کلیدی: نماهای شهری، فرایند کنترل، تکنیک آیدا^۱، سناریوی مبتنی بر آینده پژوهی، کمیته‌های نما در مناطق ۲۲ گانه کلان‌شهر تهران.

مقدمه

است که هنگام قدم‌زدن در شهر در معرض آگاهی انسان قرار می‌گیرد. نما همچون پوسته‌ای درون ساختمان را از بیرون آن جدا می‌کند و بر همین اساس دو وجه را در برمی‌گیرد: وجه درون (شخصی-خصوصی) و وجه بیرون

نمای ساختمان جزئی از بدنه شهر و جزء اولین عناصری

** نویسنده مسئول: H.pendar@art.ac.ir

عمودی به‌ویژه در بازشوها، رنگ و مصالح و سیمای رخ‌بام از جمله موضوعاتی هستند که هم در مقیاس بنا و هم در مقیاس بناهای هم‌جوار و پیرامونی در جلسات مورد توجه قرار گیرند. هرچند فقدان سازوکارهای مذاکره و بعضاً نگاه از بالا به پایین اعضای تخصصی جلسات کمیته‌های نما در برخورد و تفسیر نما به‌عنوان موضوعی کیفی، گاهی موجب نارضایتی طراحان و سازندگان را فراهم آورده و در برخی مواقع از طریق خلق سبک‌های به اصطلاح «کمیته‌نمایی» به اغتشاش موجود دامنه زده است، اما در کلیت آن می‌توان گفت که تشکیل کمیته‌های نما و حصول توافق برای بررسی نما در بدنه و اولویت‌دادن به هماهنگی جداره نسبت به تک‌بنا و هم‌چنین توجه به نما به‌عنوان بخشی از فرایند تصویب و گرفتن پروانه ساخت‌وساز موجب جدی‌گرفتن موضوع نما ساختمان‌ها در بدنه شهرداری شده است. تهیه چک‌لیست‌های یکسان میان مناطق مختلف برای بررسی طرح‌ها و افزایش درک مناطق و نواحی برای دقت بیشتر نظارت در حین اجرا نیز از جمله نکات مثبت شکل‌گیری این کمیته‌ها است. با توجه به مصوبات و دستورالعمل‌ها، طرح‌های پژوهشی، اجرایی و هم‌چنین همایش‌ها و ... بخش بزرگی از اسناد مربوط به نما به سال‌های پس از شکل‌گیری کمیته‌های نما مربوط می‌شود که خود نشان از اهمیت قانونی یافتن این نهاد است. با رجوع به گزارش «سند برنامه سوم توسعه شهر تهران» و مقالات و مصاحبه‌های صورت‌گرفته از افراد درگیر با کمیته‌های نما در زمینه بررسی چالش‌ها و روندهای جاری این کمیته‌ها، می‌توان تغییر و بهبود نماهای شهری را نسبت به شتابی که در مغشوش‌شدن گرفته بود، مشاهده کرد (جدول ۱).

با این حال، علی‌رغم محاسنی که برشمرده شد، کمیته‌های نما به سبب نوپا بودن و این‌که فلسفه پدیدآمدن و اقداماتی که تاکنون انجام داده‌اند، مبتنی بر آزمون و خطا بوده تا بهره‌گیری از تجارب موفق جهانی، پس از گذشت هفت سال از زمان شکل‌گیری با اشکالاتی مواجه شده است. تا حدی که این روزها موضوع منحل‌شدن کمیته‌های نما و یا ادغام آنها در بدنه شهرداری یکی از سناریوهای جدی است. لذا پژوهش حاضر بر آن است تا با مرور ادبیات جهانی و کاربست آن در آسیب‌شناسی اقدامات صورت‌گرفته در باید چالش‌های موجود در روندهای فعلی کمیته‌های نما در حیطه سناریوی موجود چیست؟ و چگونه می‌توان با تدوین سناریوهای آینده‌پژوهی به رفع این مشکلات پرداخت؟ سناریوها پلی میان حال و آینده هستند و وجود آنها برای تدوین استراتژی راهبردها و سیاست‌ها به جای آزمون و خطاهای پرهزینه ضروری است. در برنامه‌ریزی بر پایه سناریو، تلاش می‌شود براساس فهم انتخاب‌های امروز، راه‌های اثرگذاری بر

(اجتماعی). وجه بیرونی نما آن را در حیطه حق عمومی شهروندان قرار داده و از حوزه اختیارات صرف مالک و معمار خارج می‌سازد و تصمیم‌گیری درخصوص چگونگی آن را در مقیاس حقوقی-اجتماعی کلانتری چون مدیریت شهری قرار می‌گیرد. چند سالی است که در کشور ما ساختمان‌سازی به‌عنوان یک بازار پرسود با نقش‌آفرینانی غیرحرفه‌ای گسترش جدی داشته است. در این شرایط، ارزش افزوده ناشی از کیفیت طراحی معماری ناچیز بوده و آنچه عمدتاً مدنظر قرار گرفته، مسائل الزام‌آوری چون رعایت مقررات ملی ساختمان است (اعطاء، ۱۳۹۸، ۱۷). در این شرایط، طبیعتاً کیفیت بصری نما ساختمان‌ها و توجه به بستر هویتی نما که حق عمومی شهر نیز است مغفول مانده است. یکی از اقدامات مهمی که از سوی معاونت شهرسازی و معماری در زمینه شناخت و برطرف‌نمودن مشکلات و نابسامانی‌های سیمای و منظر شهری^۲ تهران صورت گرفت، کنترل و نظارت بر طرح نماهای ساختمانی از طریق تشکیل کمیته‌های نما در مناطق ۲۲گانه^۳ و کمیته نماهای بناهای شاخص^۴ در این اداره کل است.^۵ در کنار تشکیل این کمیته‌ها، تصویب ضوابط عام نما در کمیسیون ماده پنج، تشکیل دبیرخانه هماهنگی و نظارت بر کمیته‌های نما به منظور ایجاد وحدت رویه و هماهنگی میان ناظران شورا در کمیته نماهای مناطق ۲۲ گانه، برگزاری مسابقات معماری برای پروژه‌های شاخص شهری و تصویب لایحه «طراحی، پایش و اجرای نماهای شهر تهران» برای هدایت نظام‌مندتر سیمای و منظر شهری در سال (۱۳۹۷) از جمله اقدامات مهم کمیسیون و حوزه شهرسازی و معماری در این خصوص بوده است. پس از تصویب لایحه مذکور، جایگاه کمیته‌های نما تثبیت و ساختار و ضوابط تکمیلی مربوط به آنها تدقیق شد. در واقع، وجود جایگاه قانونی برای این کمیته‌ها موجب شد که کار ارزیابی و تصویب نماها با حساسیت بیش‌تری دنبال شود و طراحی نماها توسط افراد متخصص صورت گیرد.

تجربه نگارندگان از روند بررسی نماهای شهری در کمیته‌های نما در مناطق مختلف شهرداری تهران، حاکی از نقش نسبتاً مثبت این کمیته‌ها در فراز و نشیب هدایت نماهای شهری بوده است. مطابق دستورالعمل «راهنمای طراحی و کنترل نماهای شهری» (انضباط نما) که در سال (۱۳۹۳) توسط معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران منتشر شد و هم‌چنین ضوابطی با عنوان نظم نما که در سال (۱۳۹۴) با هدف دستیابی به نظریه‌های پشتوانه احکام ضوابط انضباط نما و هموارکردن مسیر عملیاتی آن احکام تدوین شد سعی شد مواردی هم‌چون هماهنگی اجزا و ارکان نما در قالب موضوعاتی مانند عناصر هویت‌مند معماری در نما و پرهیز از نماهای فانتزی و نامتعارف، تناسب و ریتم‌های افقی و

جدول ۱. نظرات کارشناسان و مدیران حوزه‌های شهریه در خصوص مثبت بودن روند کمیته‌ها. مأخذ: پندار و رستگارژاله، ۱۴۰۰.

نظرات کارشناسان و مدیران حوزه‌های شهریه در خصوص مثبت بودن روند کمیته‌ها

<p>اعطاء، عضو کمیسیون شهرسازی و معماری شورای اسلامی شهر تهران در گفت‌وگویی با نشریه انجمن طراحان شهری (اعطاء، ۱۳۹۸).</p>	<p>هدف کمیته‌های نما ارتقاء کیفیت سیما و منظر شهر و هویت‌بخشی به آن از طریق رعایت حداقل‌های کیفی است که این موضوع در قیاس با قبل و بعد از تشکیل کمیته‌های نما محسوس است.</p>
<p>(صفوی، ۱۳۹۸)</p>	<p>نوسازی نماهای شهری امری زمانبر و تدریجی است با این حال در همین چند سال نیز کمیته‌های نما تأثیرات زیادی بر روند طراحی نما در شهرداری داشته و تا حدود زیادی مانع از ساخت و توسعه نماهای نابه‌هنجار شده‌اند.</p>
<p>(امینی لاری، ۱۳۹۸)</p>	<p>تجربه پنج ساله این کمیته تا حد زیادی در دست‌یابی به تغییر سبک رواج یافته طی سال‌های پیش موفق بوده و تقریباً توانسته بر سر این موضوع که طرح نمای ساختمان صرفاً در انحصار مالک یا سازنده نیست و لازم است علاوه بر سلیقه فردی از ضوابطی عمومی نیز تبعیت کند به یک وفاق عمومی برسد؛ و نماسازی را از ارائه طرحی با جزئیات و خطوط بی‌معنا به ساختاری متناسب بدل کند.</p>

نیروی انسانی متخصص در مجموعه مدیریت نماهای شهری و ارتقای دانش عمومی طراحی شهری و معماری در بستر جامعه است. لازم به ذکر است که پژوهش حاضر به دلیل عدم دسترسی کامل به اطلاعات و منابع، برخی از متغیرها را فاکتور گرفته و براساس اطلاعات موجود موضوعات را تحلیل کرده است و بدیهی است تصمیم‌سازی نهایی مستلزم بررسی دقیق، جامع و به‌روز است.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

ادبیات نظری تحقیق به‌طور کلی شامل دو دسته پژوهش می‌شود: نخست، پژوهش‌هایی که از نظر محتوایی موضوع نما را مورد بررسی قرار داده‌اند. در این میان، برخی پژوهش‌ها، صرفاً از جنبه کالبدی و مسائل زیباشناسانه نما را مورد توجه قرار داده و بر نقش نما در کیفیت‌بخشی به بدنه شهری تأکید کرده‌اند. برخی دیگر، ملاحظات فرهنگی و نقش اجتماعی-فرهنگی آن را بر هویت نماهای شهری و ارتقای حس تعلق مورد مطالعه قرار داده و تأثیرات روحی و روانی بدنه‌های شهری بر شهروندان را ارزیابی کرده‌اند. دوم، پژوهش‌هایی هستند که موضوع نما را از بُعد رویه‌ای بررسی کرده و آسیب‌ها و چالش‌های آن را بیان کرده‌اند (جدول ۲). مقاله حاضر که بر پایه پژوهش در خصوص تحلیل و بررسی نماهای شهر تهران شکل گرفته، از اولین مطالعاتی است که سعی دارد براساس محتوای ملاک عمل موجود در کمیته‌های نما، رویه‌ها را تحلیل کرده، و بر پایه شاخص‌های مستخرج از مبانی نظری و با نگاه منتقدانه چالش‌ها را یافته و با استفاده از تکنیک کاربردی آیدا دریابد بهینه‌ترین تصمیم در بهبود شرایط فعلی این کمیته‌ها چیست؟ در این مقاله، ضمن شناخت و تحلیل ابعاد ماهوی و کیفیت‌های نماهای شهری در اسناد پشتیبان هدایت و کنترل نماهای شهری، به شناخت و تحلیل ابعاد رویه‌ای و تشکیلاتی موجود در فرایندهای اجرایی و فعالیت‌های کمیته‌های نما

پیامدهای آتی این انتخاب‌ها در آینده کشف شوند (علیزاده و وحیدی مطلق، ۱۳۸۳). سناریوهای آینده‌پژوهی، با بهره‌گیری از مقوله‌های کمی و کیفی می‌کوشد با نشان‌دادن ترتیب منطقی رویدادها، تحقق‌پذیری سیاست‌ها و راهبردها را در کانون توجه قرار دهد، به همین سبب، وسیله‌ای برای اتخاذ تصمیم‌های بهتر در آینده محسوب می‌شود. چراکه قصد پژوهش حاضر ارائه یک پیشنهاد جامع نیست و تنها سعی دارد براساس شرایط موجود، برخی متغیرها را بررسی و دامنه‌ای از سناریوهای ماهوی و رویه‌ای را معرفی کند. برای دست‌یابی به اهداف مذکور، پژوهش حاضر نخست به مبانی نظری و ادبیات تحقیق پرداخته و با رجوع به مبانی نظری موجود و تجارب جهانی، شاخص‌هایی را در ارتباط با پژوهش‌های مرتبط با کیفیت‌های ملاک عمل در فرایند کنترل و ارزیابی طراحی، روندهای بازنگری و پایش طرح، فرایند فرجام‌خواهی و تجدیدنظر و ... استخراج کرده است. سپس با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی و جمع‌آوری اطلاعات از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسش‌نامه، پیمایش‌های میدانی، شاخص‌های مؤثر بر شفاف‌سازی فرایندها و شاخص‌های مورد انتظار شناسایی و در گام بعد، ارزیابی و اعتبار آنها سنجیده می‌شود. در نهایت نیز با استفاده از تکنیک آیدا «تحلیل عرصه‌های تصمیم‌گیری مرتبط» در هفت گام (تعیین راهبردها از اهداف، تعیین اولویت‌های اقدام، عناصر سناریویی ممکن، ارائه گزینه‌های راهبردی متناسب با عناصر سناریویی، تعیین عرصه‌های سیاست‌گذاری از اهداف و راهبردها، تعیین اختیارات سازگار و تعیین پروژه‌های پیشنهادی) راهبردها و پروژه‌های پیشنهادی در جهت ارتقاء کیفی کمیته‌های نما در قالب دو سناریوی «مقدور» و «مطلوب» ارائه می‌شود. نتیجه آن که تحقق‌پذیری سناریوها نیازمند انجام مجموعه اقدامات مدیریتی هماهنگ در حوزه‌های مختلف آماده‌سازی بسترهای قانونی، پذیرش طرح‌های کیفی، آموزش و گسترش

جدول ۲. پیشینه نظری در رابطه با ابعاد محتوایی و رویه‌ای نماهای شهری در ایران. مأخذ: پندار و رستگار ژاله، ۱۴۰۰.

کالبدی (زیبایی‌شناسی و کیفیت بصری)	اجتماعی-فرهنگی (هویت بستر و زمینه)
عزیزی و متوسلی (۱۳۹۱)، پورجعفر و جوهری (۱۳۹۲)، خاک‌زند، محمدی، جم و آقابرگی (۱۳۹۳)، موسوی سروینه‌باغی و صادقی (۱۳۹۵)، عطارد و کاشی (۱۳۹۶)، غضنفری و آرزو (۱۳۹۷)، سوری (۱۳۹۸).	نقیزاده، زمانی و کرمی (۱۳۸۹)، متدین و حجتی (۱۳۹۱)، بیگی، پورجعفر و ایمانی‌نایینی (۱۳۹۲)، مهدوی‌نژاد و پورفتحاله (۱۳۹۴)، عباسی (۱۳۹۶)، رخشان، ذبیحی و ماجدی (۱۳۹۷)، دامنیگل و پورموسوی (۱۳۹۹).
مدیریتی (سیما و منظر شهری)	چالش‌ها و آسیب‌ها
فلاح و سعادت‌سرشت (۱۳۹۳)، صادقی، موسوی سروینه‌باغی و خدایی (۱۳۹۷)، پاکزاد (۱۳۹۸)، عابدی (۱۳۹۸)، استادی (۱۳۹۸)، قاسمی‌اصفهانی (۱۳۹۸)، محمدزاده، صفوی و پورجعفر (۱۳۹۸)، ایرانمنش (۱۳۹۸)، همتیان (۱۳۹۸).	مظفری و لطیفی (۱۳۹۵)، پندار (۱۳۹۸)، کرامتی (۱۳۹۸)، رزاقی‌اصل (۱۳۹۸).

مد محتوایی

مد رویه‌ای

سایر بناها خودنمایی کند و ۲) آگاه کردن و دغدغه‌مند کردن شهروندان به‌عنوان اصلی‌ترین استفاده‌کنندگان از فضاهای شهری از این‌که منظر خوب و هماهنگ را حق طبیعی خود دانسته و از مدیریت شهری مطالبه کنند (صادق‌زاده، ۱۳۹۸، ۲). با تصویب ضوابط و مقررات ارتقاء کیفی سیما و منظر شهری در بخش‌نامه‌ای با عنوان «پاکسازی و بهسازی نماها و جداره‌ها، مناسب‌سازی معابر پیاده‌راهی و پیاده‌روها و ساماندهی به منظر شهری» در سال (۱۳۸۷) ابعاد کیفی سیما و منظر شهری در طرح‌های فرادست به‌طور جدی طرف توجه واقع می‌شود. این مصوبه معطوف به این موضوع شد که پهنه‌بندی‌ها و ضوابطی در شهر انجام بگیرد که بتواند روی سیما و منظر تأثیرگذار باشد و این مقوله، کمک و تأثیر زیادی در نوع احجام و نماهای شهری منتج از آنها داشت (قاسمی‌اصفهانی، ۱۳۹۸، ۷). از نکات دیگری که این قانون را با اهمیت می‌کند تشکیل کمیته‌های بین‌بخشی باعنوان «کمیته ارتقاء کیفی سیما و منظر شهری» است. از آن‌جا که این سند بیش‌تر به‌صورت توصیه‌ای بوده و ضمانت اجرایی نداشت، مناطق مختلف آن را به رسمیت نمی‌شناختند و نتوانست جایگاه چندانی در ارتقاء کیفی نماهای شهر تهران داشته باشد، اما عاملی برای تشکیل کمیته‌های نما در اواخر سال (۱۳۹۳) شد. در پیوستی اهداف تشکیل کمیته‌ها نما «ارتقاء کیفیت بصری با تأکید بر شاخصه‌های هویت‌بخش ایرانی-اسلامی و بهره‌گیری از توان ظرفیت‌های موجود کارشناسی، حرفه‌ای و علمی» عنوان شده است. بررسی و تأیید طرح نماهای ساختمان‌ها براساس دستورالعمل کلیات ضوابط عام نمای شهر تهران (که در بهار همان سال تهیه شده بود) و اظهارنظر و ارائه پیشنهاد فنی و تخصصی درخصوص موضوعاتی که از طرف معاونت یا سایر مراجع به کمیته ارجاع می‌شد از جمله وظایف اعضای این کمیته بود. اسنادی که پس از تشکیل کمیته‌های نما تدوین و تصویب شدند، ضمن بهبودبخشی به روند کمیته‌ها، زمینه تدوین

پرداخته است. بررسی ابعاد حقوقی (حقوق فردی و اجتماعی شهروندان) و قانونی در رویه‌های جاری و اسناد هدایت و کنترل ملاک عمل، بررسی ابعاد اجتماعی-فرهنگی و اقتصادی در فرایندهای اجرایی و فعالیت‌های کمیته‌های نما، بررسی روندهای مرتبط با انتخاب اعضا، مشارکت شورای شهر و جامعه مهندسين مشاور و اقدامات مرتبط با آموزش اعضا و هماهنگ‌سازی اقدامات، شناخت و تحلیل ابعاد نهادی و تحقق‌پذیری در فرایندهای اجرایی و فعالیت‌های کمیته‌های نما (تحلیل رابطه فرایندی با کمیسیون‌های مرتبط مانند ماده ۱۰۰ و نهادهایی مانند سازمان میراث فرهنگی، مدیریت بحران و آتش‌نشانی، شورای معماری، دیوان عدالت اداری و ...) از جمله موضوعاتی است که در پژوهش حاضر بدان‌ها پرداخته شده است. برداشت‌های میدانی و مستندسازی اطلاعات موجود، علاوه بر بهره‌گیری از مستندات کمیته‌های مناطق و مصاحبه با دبیران این کمیته‌ها، با حضور (مجازی) در برخی از کمیته‌های نما در مناطق ۲۲گانه تهران صورت پذیرفته است.

علاوه بر این، به سراغ مبانی نظری و تجارب جهانی درخصوص ارتقاء نماهای شهری رفته و از آنها در ارتباط با کیفیت‌های ملاک عمل در فرایند کنترل و ارزیابی طراحی، روندهای بازنگری و پایش طرح، فرایند فرجام‌خواهی و تجدیدنظر و ... با محوریت مدیریت سیما و منظر شهری بهره گرفته است (جدول ۳).

پیشینه اسنادی

از ابتدای سال (۱۳۸۵) در شهرداری تهران مسئله اغتشاش بصری شهر به‌طور رسمی مطرح و در اولویت اقدامات حوزه معماری و شهرسازی قرار داده شد. در این دوره رویکرد اصلی طراحان شهری معطوف‌نمودن این اقدامات برای رسیدن به محصول خوب بر دو چیز استوار بود: ۱) ایجاد هماهنگی در جداره بافت‌ها بود و نه خلق تک‌نماهای زیبا که در میان

جدول ۳. پیشینه نظری و عملی پژوهش در تجارب جهانی. مأخذ: پندار و رستگارزاده، ۱۴۰۰.

پیشینه نظری و عملی در تجارب جهانی کنترل و هدایت نماهای شهری	
Carmona, De Magalhaes & Natarajan (2017)	- کیفیت زیباشناختی، کیفیت مکان، کیفیت پروژه، کیفیت فرایند
Cantacuzino (1994)	معیارهای کمیسیون سلطنتی هنرهای زیبای انگلستان (RFAC)
CABE (2001a, 2001b, 2001c, 2006a)	معیارهای کمیسیون معماری و محیط ساخته شده (CABE)
Banerjee & Loukaitou-Sideris (2011)	درک یکپارچه از روند سیاسی تاریخی و معاصر تغییرات
Carmona (2017, 2018, 2019), Biddulph (1998)	- مدل‌های رسمی و غیر رسمی بازنگری طراحی
Carmona, Tiesdell & Heath (2010) CABE (2006b)	- فرایندهای یکپارچه و مجزا در بازنگری طراحی
Carmona (2016), Delafons (1994), CABE (2011, 2013), Hall (1996)	- ارزیابی تکوینی و پایانی در بازنگری و کنترل طراحی
Downtown Design Review- North Dakota- US (2019) Downtown Design Review- Michigan- US (2012)	- تجارب جهانی در زمینه بازنگری و پیش طراحی نما
Design Review Guidelines for Downtown Development- Seattle- US (2019)	
Façade Design Guide- Minneapolis- US (2008)	تجارب جهانی در خصوص استانداردها و رهنمودهای طراحی (رهنمودهای طراحی: ابزاری برای عموم مردم، طراحان، کارفرمایان، برنامه‌ریزان و دولت‌ها برای تعریف و پیشنهاد مجموعه‌ای از انتظارات، اهداف، ارزش‌ها و کیفیت‌های مطلوب برای شهر)
Hamilton District Façade Design Guidelines- Pennsylvania- US (2010)	
Boulevard Plan Façade design Guidelines- Florida (2010)	
CABE (2001c), Design at Appeal. Lai (1988), Scheer (1994), Punter (2003a & b), Tiesdell & Adams (2003)	فرجام‌خواهی به‌عنوان آخرین راهکار، بخش مهمی از سیستم برنامه‌ریزی شهری است و تصمیمات اتخاذ شده در تجدیدنظر می‌توانند تأثیر زیادی در نحوه طراحی، مذاکره و تصمیم‌گیری درباره برنامه‌های آتی داشته باشد.

کیفیت‌های ملاک عمل در فرایند کنترل و ارزیابی طراحی

فرایند بازنگری و پیش طراحی نما

استانداردها و رهنمودهای طراحی

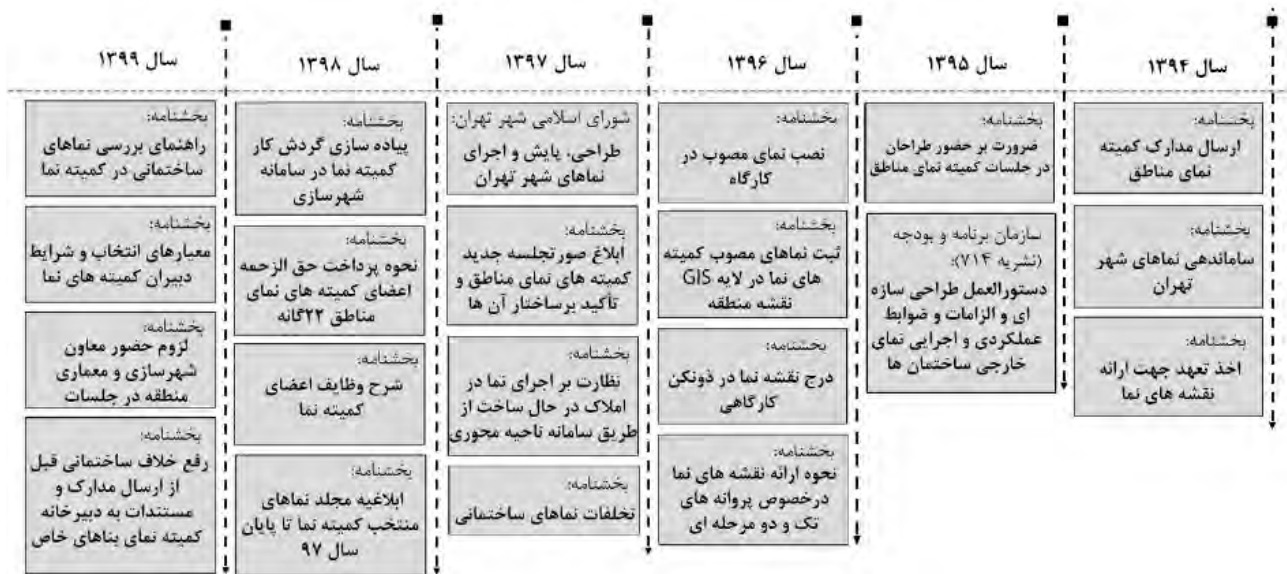
فرایند فرجام‌خواهی و تجدیدنظر

و کلیاتی هم‌چون مصالح، رنگ، روشنایی و تابلوهای تبلیغاتی از شاخص‌های کالبدی و زیبایی و انسجام بصری، کیفیت بصری و هماهنگی با بستر و زمینه (بناهای هم‌جوار، شخصیت فرهنگی تاریخی زمینه، هویت و ...) از شاخص‌های ماهوی هستند که در تصمیم‌گیری در رابطه با خوب و یا بد بودن یک نما مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرند. (ماگالینیس، ناتارجان، پندار و کارامونا، ۱۴۰۰) در کتاب «حکمروایی طراحی، تجربه کمیسیون معماری و محیط انسان‌ساخت (CABE)»، چهار سطح از کیفیت‌های طراحی مربوط به محیط انسان‌ساخت را بیان می‌دارند که در فرایند ارزیابی و کنترل طرح‌ها در کمیته‌های نمای شهر تهران و تدوین ضوابط پایه و پشتیبان می‌توانند ملاک عمل باشند: (۱) کیفیت زیبایی‌شناختی به‌عنوان مقوله‌ای که باید در وهله نخست و در یک به آن پرداخت؛ (۲) کیفیت پروژه، با نگاهی وسیع‌تر به طراحی و

مصوبه نما را در سال (۱۳۹۷) فراهم آوردند. پس از آن، لایحه مذکور، مبنای تصمیمات کمیته‌های نما و مرجعی برای تدوین اسناد تازه شد (تصویر ۱).

مرور ادبیات و تدوین چارچوب نظری پژوهش

در راستای اهداف پژوهش و مسئله حاضر در کمیته‌های نما، شاخص‌های مستخرج از مرور تجارب جهانی در خصوص مدیریت سیما و منظر شهری با محوریت نما و پیمایش‌های میدانی کمیته‌های نما، شناسایی و در دو گروه شاخص‌های ماهوی و رویه‌ای دسته‌بندی شدند. این شاخص‌ها و مؤلفه‌ها مبنای تهیه پرسش‌نامه‌ها در بخش بعد شده و در نهایت نیز پایه‌ای برای آسیب‌شناسی و اتخاذ تصمیم بهینه قرار گرفته‌اند. هماهنگی در اجزا و ارکان نما در فرم ساختمان، توجه به بخش‌های مختلف ساختمان و نوع دید به آنها در مفصل‌بندی



تصویر ۱. اسنادی که پس از تشکیل کمیته‌ها تاکنون درخصوص نماهای شهر تهران تصویب شده‌اند. مأخذ: پندار و رستگار ژاله، ۱۴۰۰.

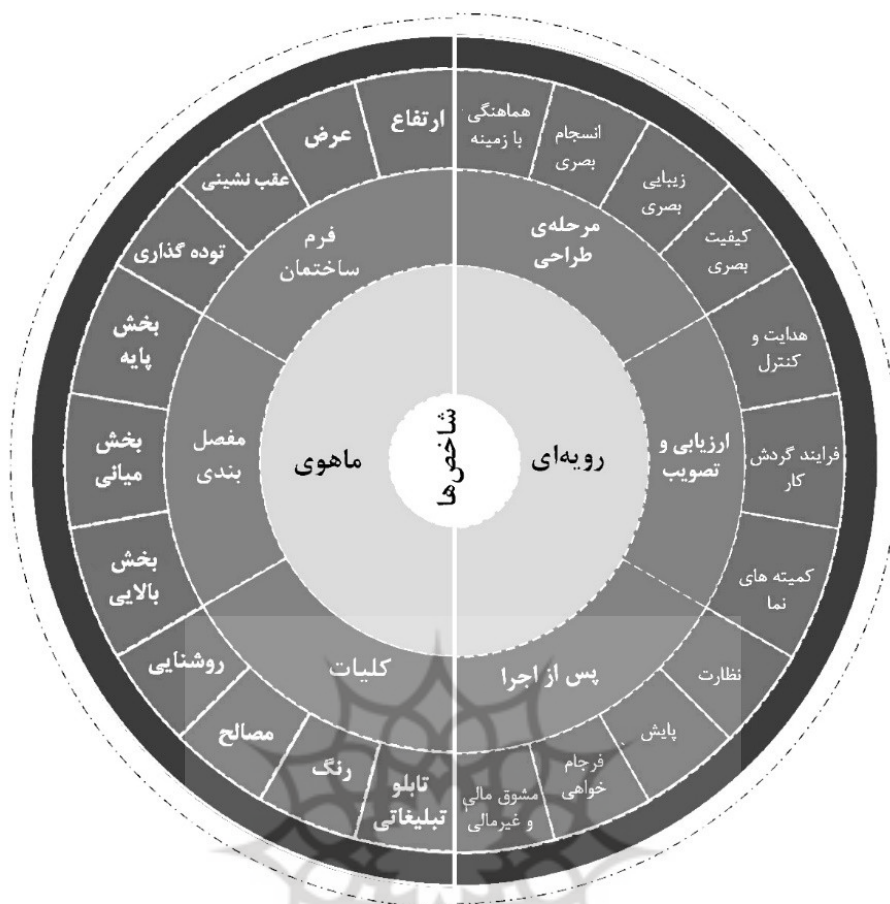
ارزیابی و کنترل آن و هم‌چنین تحقق‌پذیری طرح‌های مصوب است. در این کشورها، فرایند انجام پروژه که کل روند پروژه از ارائه درخواست تا دریافت کمک مالی را برمی‌گیرد به صورت کلی بیان شده است. هم‌چنین مدت زمان ساخت‌وساز نیز مشخص شده است که اگر اصلاحات و یا ساخت‌وساز در مدت زمان تعیین‌شده به پایان نرسد، بودجه تخصیص یافته لغو می‌شود. در این کشورها هم‌چنین نظارت و ارزیابی جزء لاینفک تمام اسناد اصلاحات نما است. انجام بازدید در حین و پس از اتمام پروژه، مطابقت طرح پایان‌یافته با راهنمای طراحی، طرح مصوب کمیته نما، اتمام طرح در موعد مقرر، انجام اصلاحات قانونی از مواردی است که در این بخش به‌طور دقیق بررسی و نتیجه آن اعلام می‌شود (محمدزاده، صفوی و پورجعفر، ۱۳۹۸، ۷۹). علاوه بر این‌ها، فرایند فرجام‌خواهی^۱ و تجدیدنظر توسط متقاضی نیز از جمله اجزای اصلی برنامه‌های اصلاحات نما در کشورهای پیشرو است. فرایندی که مطابق آن مالک یا سازنده می‌تواند نسبت به طرح مصوب اعتراض کند. در این شرایط، کمیته‌ای متشکل از افراد متخصص در طی جلسه‌ای با حضور مالک یا سازنده به بررسی طرح می‌پردازند.

در پژوهش صورت‌گرفته درخصوص محتوا و بازنگری مصوبه کمیته نما، برخی از مفاهیم مرتبط با منظر شهری و نما، به ترتیب زمانی و اولویت عملکردی تبیین شدند (پندار و رستگار ژاله، ۱۴۰۰) (تصاویر ۳ و ۴).

روش تحقیق

پژوهش حاضر به‌لحاظ هدف، با توجه به ماهیت و محتوای

براساس قواعد سه‌گانه ایستایی، سودمندی و زیبایی که از طرف ویتروویوس مطرح می‌شود (خوب ساخته‌شده، پاسخ‌ده و جذاب)، این مفهوم جنبه‌های مربوط به عملکرد را در کنار دغدغه‌های زیبایی‌شناسی می‌آورد؛ (۳) کیفیت مکان، در این‌جا فراتر از یک پروژه یا یک سایت خاص و با توجه به تمام ابعادی چون استفاده از فضا، فعالیت، منابع و اجزای کالبدی به کیفیت فضا توجه می‌کند و (۴) کیفیت فرایند و آخرین سطح، کاملاً متفاوت با سطوح قبلی کیفیت است و این موضوع را مطرح می‌کند که پاسخ سؤالات «چرا، چگونه و چه زمانی» به همان اندازه مهم هستند که پاسخ به سؤال «چه چیزی» مهم است. شاخص‌های رویه‌ای نیز مسائل نظارتی و فرایند مدیریت شهری در زمینه نمای شهری را برعهده دارند. از جمله صحت کنترل دستورالعمل‌ها و بخش‌نامه‌های ابلاغی، برگزاری جلسات، اطلاع‌رسانی صحیح، برنامه‌ریزی صحیح، بررسی کیفی عملکرد اعضای کمیته نما، نظارت بر اجرای صحیح و کامل فرایند سیستمی گردش کار اخذ مجوز نما، ارجاع پرونده بناهای خاص و ...؛ علاوه بر این‌ها، بعد رویه‌ای به سازوکار اجرایی نیز می‌پردازد و مفاهیمی چون ارزیابی^۲، کنترل، تحقق‌پذیری^۳، پایش^۴ و فرجام‌خواهی را در برمی‌گیرد (تصویر ۲). اسناد برنامه‌های اصلاحات نما در کشورهای پیشرفته دارای اجزایی است که در هماهنگی و تکمیل‌نمودن یکدیگر به کار می‌روند. داشتن چشم‌انداز و اهدافی شفاف که چرایی به‌وجود آمدن سند را مشخص می‌کند یکی از این اجزا است. داشتن معیارها و ضوابط پایه و پشتیبانی که سه مرحله طراحی، تصویب و اجرا (نظارت) را در برمی‌گیرد و انگیزش‌ها و مشوق‌های مالی و غیرمالی نیز از جمله اقدامات جهت ارتقاء کیفی طراحی نما،



تصویر ۲. شاخص‌های ماهوی و رویه‌ای به‌کاررفته در پژوهش. مأخذ: پندار و رستگارزاده، ۱۴۰۰.

تحقیق به‌عنوان نقطه پایان و کفایت نمونه‌گیری در نظر گرفته می‌شود. در این فاز از پژوهش، تحلیل محتوای جلسات کمیته‌های نما در حوزه‌های هفتگانه (دو منطقه در هر حوزه و مجموعه ۱۴ منطقه شهرداری به دلیل نیاز به بررسی‌های انطباقی و روایی یافته‌ها) صورت می‌گیرد و محتوای جلسات براساس شاخص‌های رویه‌ای و محتوایی پیاده‌سازی می‌شوند. برداشت‌های میدانی و مستندسازی اطلاعات موجود، علاوه بر بهره‌گیری از مستندات کمیته‌های مناطق و مصاحبه با دبیران این کمیته‌ها، با حضور (مجازی) در برخی از کمیته‌های نما در مناطق ۲۲گانه تهران صورت پذیرفته است. سازوکار رویه‌ای جلسات کمیته‌های نما در مناطق به مسائل مربوط به زمان جلسه، تعداد پرونده‌های راه‌یافته به جلسات، تعداد نماهای بررسی شده، نحوه حضور اعضا در جلسات، اسناد ارائه‌شده، روش ارزیابی و ... می‌پردازد. جلسات کمیته‌های نما در مناطق در هفته تنها یک روز برگزار می‌شود و این موضوع بدون توجه به حجم پرونده‌ها در زمان‌های مختلف و هم‌چنین بدون عنایت به تفاوت مناطق مختلف از لحاظ تعداد پرونده‌های ارسالی

آن، کاربردی- توسعه‌ای است. از این جهت کاربردی است که به منظور حل مسائل و مشکلات و با استفاده از یافته‌ها، تدابیر لازم را اتخاذ می‌کند و توسعه‌ای یا تکاملی است زیرا به دنبال فهم فرایند و مسیری است که موضوع مورد بررسی از آغاز تاکنون طی کرده است. این پژوهش، با نگاهی انتقادی و طی یک فرایند نظام‌مند به ارزیابی عملکرد کمیته‌های نما پرداخته، نقاط قوت و ضعف آنها را بررسی کرده و سعی دارد روابط علی میان شاخص‌های رویه‌ای و محتوایی کمیته‌ها را یافته و آنچه پنهان مانده است را آشکار کند. به همین منظور، با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی، در دو فاز کیفی-کمی به تحلیل محتوای جلسات کمیته‌های نما پردازد. در فاز کیفی شاخص‌های مؤثر بر شفاف‌سازی فرایندها و شاخص‌های مورد انتظار به‌واسطه مصاحبه و پرسش‌نامه‌های نیمه‌ساختاریافته و هم‌چنین پایش جلسات کمیته‌های نما در مناطق مختلف استخراج می‌شوند. در این فاز، از آنجا که هدف توصیف یا تبیین یک پدیده به مشروح‌ترین شکل ممکن است بنابراین، معیار اشباع نظری در نظر گرفته شده که در آن رسیدن به حداکثر اطلاعات در مورد موضوع مورد

<p>جنبش نو شهرسازی تا جنبش شهرسازی منظر (۱۹۹۷-۱۹۹۰)</p>	<p>جنبش منظر شهری تا جنبش نو شهرسازی (۱۹۹۰-۱۹۶۰)</p>	<p>انقلاب صنعتی تا جنبش منظر شهری (۱۹۶۰)</p>
<p>شهرسازی منظر شهرسازی اکولوژیکی</p>	<p>توسعه بافتها و مناطق</p>	<p>رویکرد زیبایی شناختی</p>
<p>زیباشناختی (عینی) زیباشناختی (ذهنی-ادراکی) عملکردی علوم رفتاری در طراحی محیط زیست محیطی</p>	<p>زیباشناختی (عینی) زیباشناختی (ذهنی-ادراکی) عملکردی علوم رفتاری در طراحی محیط</p>	<p>زیباشناختی (عینی)</p>
<p>موت دهرتی ۲۰۱۰، آن اسپرون ۲۰۱۱، فردریک استیر ۲۰۱۱، شهرسازی بوم شناسی با چارچوبی بین رشته ای، چندمقیاسی، راهبردی، زیباشناسانه و پیش گراانه</p> <p>چارلز والدیم ۲۰۰۶، جیمز کربر ۲۰۰۶، گوینلا ایندهم ۲۰۰۸، منظر و فضای باز به عنوان عناصر اصلی ساخت شهر و چارچوبی چند سطحی زمینه ای و پیچیده</p>	<p>الیزابت پلاتر زیبرگ ۲۰۰۲، کاربودی مختلط و کیفیت زندگی</p> <p>آندره دوانی ۲۰۰۳، توجه به مسئله پایداری شهری</p> <p>پیترو کتورپ ۱۹۹۴، توجه به ساختار سنتی محلات و کولوژیک</p> <p>پیترو کتورپ ۱۹۹۳، کاربرد مفاهیم اکولوژیکی در طراحی منظر</p>	<p>یان کلا ۲۰۰۲، توجه به مقیاس انسانی و سرزندگی فضاهای عمومی</p> <p>جان لگ ۲۰۰۴، نقش علوم رفتاری در طراحی محیط و منظر شهر</p> <p>گوین لینچ ۲۰۰۲، معرفی راه لبه، گره، شبکه و محله به عنوان عناصر سازنده شهر</p> <p>گوردون کالن ۲۰۰۷، یکپارچگی بصری و ساختاری به شهر</p>

ارتباط میان منظر شهری و نما
(نما از عناصر سازنده ی منظر شهری محسوب می شود)

<p>نما، نماد هویت شهر</p>	<p>نما جزئی از یک کل</p>	<p>نما به عنوان رسانه</p>	<p>نما به عنوان محافظ</p>
<p>نما، هویت کالبدی منظر شهری را تعریف می نماید.</p>	<p>نما بخشی از بدنه ی شهری محسوب شده بر محیط تأثیر می گذارد و از آن نیز تأثیر می پذیرد.</p>	<p>نما به عنوان یک رسانه، رابط میان درون و برون بوده و شخصیت ساختمان و ساکنین آن را معرفی می نماید.</p>	<p>ابتدایی ترین و از لحاظ قدمت اولین وظیفه نما، حفاظت از انسان در مقابل تهدیدهای بیرونی بود.</p>

<p>ساختمانهای عادی</p>	<p>ساختمانهای با اهمیت</p>	<p>ساختمانهای شاخص</p>	<p>ساختمانهای بسیار شاخص</p>
<p>بناهایی اغلب با کاربری مسکونی که ویژگی هماهنگی با بناهای مجاور و زمینه مهمترین معیار تصمیم گیری در مورد آن هاست. شامل بناهایی با مساحت کمتر از ۵۰۰۰ مترمربع، کمتر از ۷ طبقه، قرارگیری در بافت مسکونی یا بافت مسکونی- تجاری محله ای.</p>	<p>ساختمانهای با اهمیت در مقیاس میانی به عنوان عنصر نشانه و معرف محیط عمل می کنند و شامل بناهایی با مساحت ۵۰۰۰ تا ۱۰۰۰۰ مترمربع، ۷ تا ۱۲ طبقه روی زمین، قرارگیری در دید خیابان های فرعی منطقه، کاربری های عمومی می شود.</p>	<p>بناهایی که به جهت فرم، کالبد عملکرد، نوع مخاطب، مکان قرارگیری، ماهیت اجتماعی بر ویژگی های کیفی سیما و منظر پیرامون مؤثر باشند و شامل بناها با مساحت بین ۱۰۰۰۰ تا ۲۰۰۰۰ مترمربع، ۱۲ الی ۲۰ طبقه، قرارگیری در کریدورهای دیدهای منطقه ای، خیابان های شریانی درجه ۲ تا ۱ می شود.</p>	<p>به دلیل نقش آفرینی در حوزه ذهنی شهروندان و ایجاد و فهم خاطره جمعی از شهر در رده مهمترین بناهای شهر به شمار میروند و شامل بناهایی با مساحت بیش از ۲۰۰۰۰ مترمربع و طبقات بالاتر از ۲۰ طبقه و قرارگیری در کریدورهای دید اصلی، خیابانهای شریانی درجه یک می شود.</p>

تصویر ۳. مفاهیم محتوایی مرتبط با منظر شهری و نما، به ترتیب زمانی و اولویت عملکردی. مأخذ: پندار و رستگار ژاله، ۱۴۰۰.

اسناد مرتبط با توسعه منظر شهری			
دهه ۱۳۸۰ تا کنون	دهه ۱۳۷۰ تا ۱۳۸۰	دهه ۱۳۶۰ تا ۱۳۷۰	دهه ۱۳۴۰ تا ۱۳۶۰
طرح توسعه راهبردی شهر	طرح توسعه و عمران شهر طرح ساختاری- راهبردی شهر تهران	طرح هادی شهر	طرح هادی شهر
	طرح های تفصیلی موضوعی و موضعی	طرح تفصیلی	طرح جامع
		طرح توسعه و عمران شهر	طرح تفصیلی



ابعاد رویه ای هدایت و کنترل نماهای شهر تهران			
فرجام خواهی و تجدید نظر	تحقق پذیری و پایش طرح های مصوب	ارزیابی و بررسی طرح ها	ساختار دوبخشی کمیته های نما
<p>تخلفات نما: عدم تطبیق طرح نمای مصوب با نمای اجرا شده. در صورت تخلف، شخص متخلف به کمیسیون ماده ۱۰۰ قانون شهرداری ارجاع داده می شود.</p>	<p>پایش: سنجش درجه انطباق فعالیت با استانداردها در حین اجرا.</p>	<p>بررسی: ارائه کامل مدارک لازم از سوی مالک و بررسی کمی و کیفی نماها، مطابق با وظایف تعریف شده، در کمیته ها</p>	<p>کمیته بناهای شاخص: ارزیابی حجم و نمای بناهای شاخص (در اداره کل معماری و ساختمان مستقر است)</p>
<p>فرجام خواهی: اعتراض و درخواست تجدید نظر در خصوص طرحی است که در جلسات کمیته های نما رد شده باشد.</p>	<p>تحقق پذیری: به وقوع پیوستن، به اتمام رساندن برنامه و سیاست، یک فعالیت و برنامه ای با ابعاد شناخته شده.</p>	<p>کنترل: تلاش سیستماتیک برای تطابق عملکرد با استانداردها از پایش تعیین شده</p>	<p>کمیته نمای مناطق: بررسی نمای بناهای عادی (مستقر در هر یک از مناطق ۲۲گانه شهرداری تهران)</p>
	<p>نظارت: فرایند کنترل در حین و پس از اجرا. در شهرداری تهران، توسط کارشناسان نواحی با بهره گیری از سامانه ناحیه محوری انجام می شود</p>	<p>ارزیابی: بازنگری و تحلیل یک پروژه برنامه و سیاست به منظور تعیین میزان موفقیت و درس گرفتن از تجارب آن</p>	

تصویر ۴. مفاهیم رویه‌ای مرتبط با منظر شهری و نما، به ترتیب زمانی و اولویت عملکردی. مأخذ: پندار و رستگارزاده، ۱۴۰۰.

پرونده‌های ارسالی و اصرار طراحان و سازندگان و تحت فشار قراردادن دبیر مبنی بر بررسی و کنترل هر چه سریع‌تر پرونده، مدت زمان جلسه حتی تا هفت و یا هشت ساعت نیز طول کشیده است. با توجه به پاندمی بیماری کرونا، برگزاری جلسات به صورت مجازی و از طریق نرم‌افزار وبکس

انجام می‌شود. برداشت‌های میدانی پژوهش حاضر حاکی از آن است که مدت زمان برگزاری جلسات از حداقل دو ساعت تا حداکثر ۴/۳۰ در مناطق مختلف بوده است که اغلب همان حداکثر زمان اتفاق می‌افتد. البته با توجه به گفته‌های برخی از دبیران جلسات، در بعضی مواقع به علت حجم زیاد

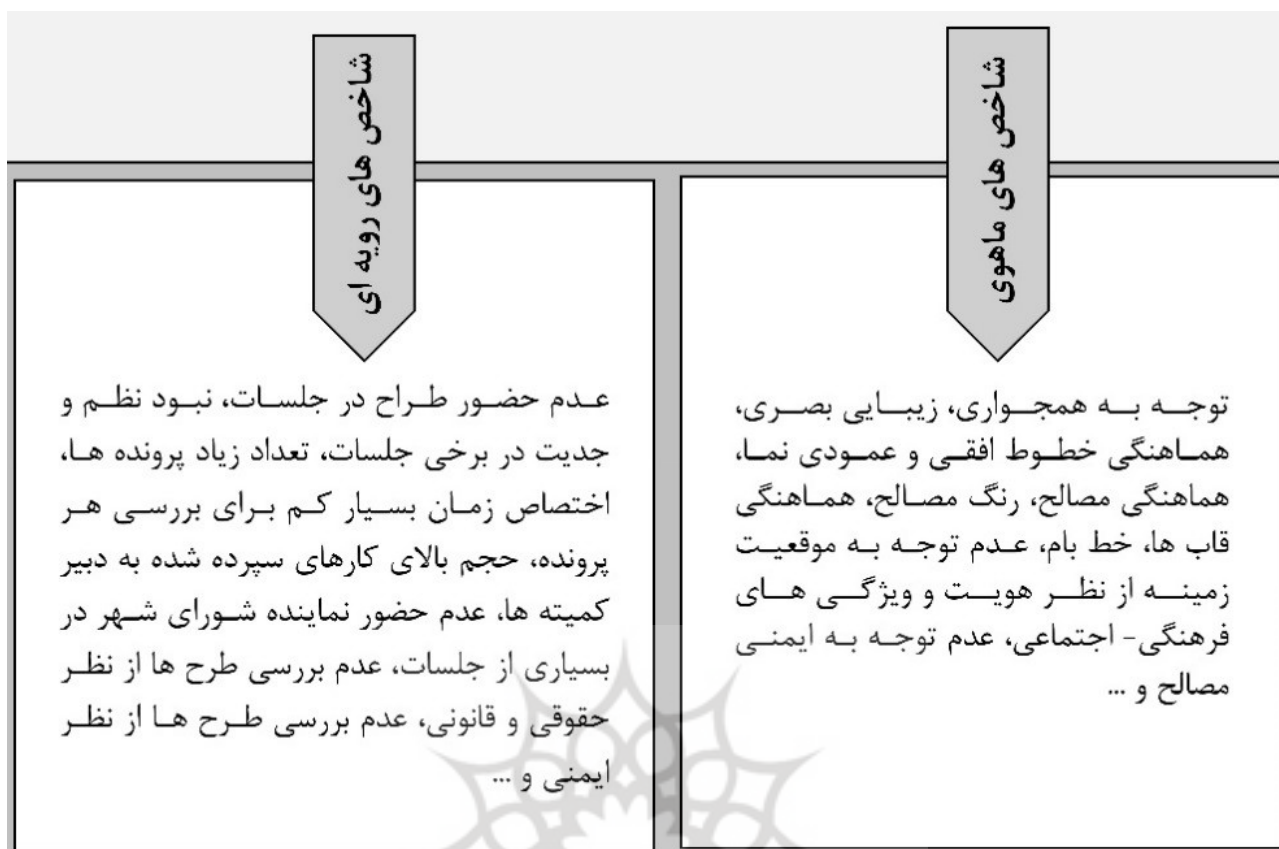
و معنایی مانند زیبایی و کیفیت بصری، هماهنگی و انسجام با زمینه، هویت و ... مدنظر است و در بُعد رویه‌ای نیز زمان ارزیابی، فرایند ارزیابی و مواردی از این دست در پرسش‌نامه مطرح می‌شود. پرسش‌نامه‌های کمی در ۶۷ سؤال و براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت تهیه و برای سه گروه کارشناسان مدیریت شهری، طراحان و سازندگان و اعضای علمی کمیته‌ها به‌عنوان جامعه هدف تهیه و از طریق نرم‌افزارهای آنلاین ارسال شد. کارشناسان مدیریت شهری با معیارهایی چون حضور بیش از سه سال در بدنه اجرایی کمیته‌های نما و فعال در زمان انجام پژوهش انتخاب شده‌اند و طراحان و سازندگان از میان طراحان برتر در هر منطقه که به‌طور پیوسته در کمیته‌ها طرح ارائه می‌کنند، گزیده شده‌اند. اعضای هیئت علمی و خبرگان نیز با سابقه بیش از سه سال حضور پیوسته و ترجیحاً از میان افرادی انتخاب می‌شوند که به‌واسطه پژوهش‌های علمی، در این زمینه صاحب‌نظر هستند. نه نفر از این افراد به پرسشنامه پاسخ دادند: چهار نفر از طراحان، سه نفر از اعضای کمیته‌ها و دو نفر از مدیران).

نتایج مستخرج از فازهای کیفی و کمی به‌صورت پیشنهاداتی موضوع بحث و بررسی در جلسات کانونی متمرکز و در جلسه‌ای متشکل از «بنیانگذاران کمیته‌های نما در تهران»، «مدیران ارشد اداره کل معماری و ساختمان شهرداری تهران»، «اداره کل معماری، طراحی شهری و بافت‌های واجد ارزش در وزارت راه و شهرسازی»، «معماران برجسته و عضو جامعه مشاوران» و «اعضای علمی گروه مجری پژوهش» انجام گرفته است. این جلسه پس از ارسال پیشنهادات به اعضای تعیین شده و به‌منظور جمع‌بندی و دستیابی به نتایج قابل اجرا صورت گرفته است. در نهایت نیز برای حل نارسائی‌ها، در فرایند طراحی برنامه به روش رهیافت انتخاب استراتژیک، راهبردها به‌عنوان عرصه‌های کلی و فراگیر از درون اهداف و رهنمودهای برنامه آشکار و سپس با تولید سناریوی ممکن، انتخاب سناریو برتر، تعیین عرصه‌های سیاست‌گذاری و تعیین اختیارهای سازگار، پروژه‌های پیشنهادی ارائه شده است (تصویر ۶). بدین منظور از تکنیک «تحلیل عرصه‌های تصمیم‌گیری مرتبط» (AIDA) به‌عنوان یکی از تکنیک‌های مهم نظام برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای به‌منظور تحلیل یکپارچه کمیته‌های نما استفاده شده است. این تکنیک تصویری با استفاده از روش‌های جدید، راه‌حل‌های مناسب ترکیبی را از میان تعداد زیادی از ترکیب انتخابات متفاوت تولید کرده و به تعیین روابط پیچیده بین جنبه‌های مختلف برنامه‌ریزی و به‌خصوص در مورد ایجاد سیاست‌های برنامه‌ای ساختاری و استفاده از قاعده کلی انتخاب استراتژیک به‌منظور غلبه

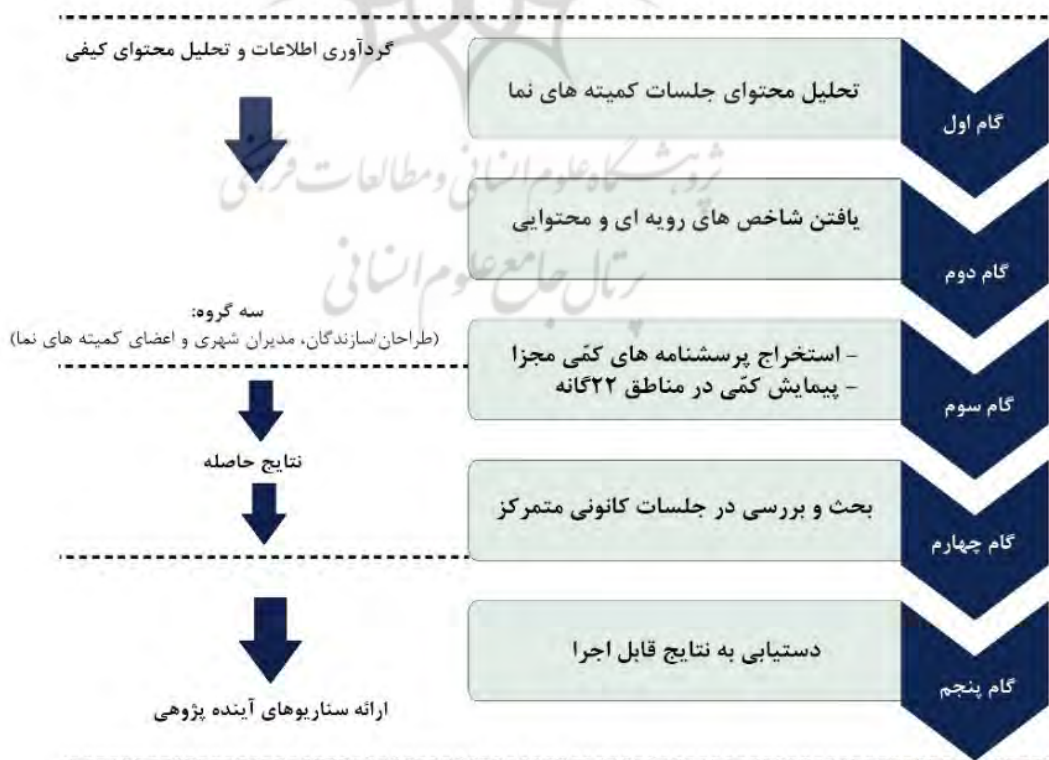
برگزار شد و این موضوع نیز مزید بر علت بوده و به‌دلیل قطع شدن مدام اینترنت در حین جلسه، ضمن خستگی اعضا و آشفتگی جلسات، مدت زمان جلسه نسبت به زمان حضوری بودن افزایش داشته است. اغلب جلسات با حضور چهار نفر برگزار شده‌اند، دو عضو هیئت علمی معمار و طراح شهری، یک عضو حرفه‌مند و دبیر جلسه. در برخی جلسات طراح نیز به درخواست خود حضور داشته و نمای طراحی شده را ارائه کرده است. در هیچ یک از جلسات کمیته‌های نما، معاون شهرسازی و معماری منطقه حضور نداشته و کارشناس اداره کل معماری و ساختمان به‌عنوان نماینده اداره کل و نماینده کمیسیون معماری و شهرسازی شورا نیز در بسیاری از کمیته‌ها در جلسات حضور نداشتند. تعداد پرونده‌های بررسی شده نیز از ۲۱ پرونده تا ۴۰ پرونده متغیر بوده است. با توجه به یافته‌های پژوهش و حضور در جلسات نمای مناطق، مشخص شد که تعداد پرونده‌ها در مناطق مختلف یکسان نبوده و برخی مناطق مانند مناطق ۲، ۳ و ۵ تعداد بیش‌تری پرونده برای بررسی در طی یک جلسه دارند و این امر می‌تواند ناشی از شدت بیش‌تر توسعه در این مناطق باشد که اغلب در مناطق مسکونی اتفاق می‌افتد.

در طی این جلسات، طرح نمای پرونده‌های دارای مدارک ناقص بررسی نمی‌شود. در اغلب مناطق برای بررسی هر پرونده نیاز است جانمایی بنای موردنظر و همجواری‌ها بر روی نقشه، تصویر پاناروما از موقعیت قرارگیری بنا در پلاک‌های همجوار، نقشه‌های پلان و نما(ها)، تصویر سه‌بعدی از نما و جزئیات اجرایی در جنس و رنگ مصالح توسط طراح ارائه شود. در نهایت در برگه صورت جلسه، نتیجه ارزیابی اعلام می‌شود. همان‌طور که در تصویر ۵ دیده می‌شود در این صورت جلسه علاوه بر مشخصات کلی، تصاویری از نمای اصلی و فرعی بنا ارائه می‌شود و در نهایت نیز مورد امضای اعضا قرار می‌گیرد. لازم به ذکر است از اواخر سال ۱۳۹۹ در راستای ایجاد امضای الکترونیکی برای اعضای کمیته‌های نما اقداماتی صورت گرفته است. در سازوکار محتوایی جلسات، معیارهای اصلی ارزیابی مورد سنجش قرار گرفتند. این شاخص‌ها در مصاحبه‌های کیفی مرحله نخست مورد استفاده قرار می‌گیرند. در تصویر ۵ شاخص‌های محتوایی و رویه‌ای مستخرج از جلسات کمیته‌های نما آورده شده است.

در فاز کمی با بهره‌گیری از تحلیل‌های استنتاجی و موردپژوهی‌های صورت‌گرفته، ارزیابی و اعتبار شاخص‌ها سنجیده شدند. بدین طریق که پس از به اشباع نظری رسیدن، شاخص‌ها به پرسش‌نامه‌هایی کمی تبدیل شده‌اند که دو بُعد رویه‌ای و محتوایی را در برمی‌گیرد. در بُعد محتوایی مسائل مربوط به شاخص‌های کالبدی، کارکردی



تصویر ۵. شاخص های محتوایی و رویه ای مستخرج از جلسات کمیته های نما. مأخذ: پندار و رستگارزاده، ۱۴۰۰.



تصویر ۶. گام های تحلیل محتوای جلسات کمیته های نما تا دستیابی به نتایج قابل اجرا. مأخذ: پندار و رستگارزاده، ۱۴۰۰.

کارگاه» در کنار سیستمی کردن فرایند کمیته‌های نما؛ مطالعه و تولید اسناد هدایت و کنترل در مقیاس کلان، میانی و خرد؛ تهیه و ابلاغ «شرح وظایف اعضای کمیته‌های نما»؛ بازنگری و تکمیل «ضوابط عام نماهای ساختمانی» و ابلاغ آن پس از تصویب شورای اسلامی شهر تهران؛ تهیه و ابلاغ «دفترچه نماهای برتر تهران نقش یک»؛ بارگذاری طرح نماهای مصوب بر روی سامانه جامع اطلاعات مکانی و ... از جمله اقداماتی است که در راستای بهبود و ارتقاء کمیته‌های نما از زمان شکل‌گیری تاکنون صورت گرفته است. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که نقش و حضور کمیته‌های نما در بدنه شهرداری تهران و در نظر گرفتن سازوکاری قانونی برای کنترل و نظارت بر نماهای شهری، امری تأیید شده و مثبت است. «در همین چند سال نیز کمیته‌های نما تأثیرات زیادی بر روند طراحی نما در شهرداری داشته و تا حدود زیادی مانع از ساخت و توسعه نماهای نابه‌نجار شده‌اند.» (صفوی، ۱۳۹۸، ۴). با این حال، در شرایط فعلی علی‌رغم برخی تلاش‌ها در سطح کارشناسی و کمیته‌های نما، شاهد برخی چالش‌های پیچیده نیز هستیم که باید به دقت واکاوی، آسیب‌شناسی، اثرسنجی و سیاست‌گذاری شوند. ناکارآمدی نهادهای نظارتی و هماهنگ‌نبودن فرایندهای نظام‌مهندسی و گره‌خوردن منافع شهرداری با تحلفات ساختمانی موجب بروز بسیاری از این چالش‌ها و قربانی شدن منظر شهری شده است. در این میان برخی از بارزترین معضلاتی که موجب بی‌نظمی جداره‌های شهری، علی‌رغم طراحی و تصویب تک‌نماهای خوب در کمیته‌های نما می‌شود، عبارتند از؛ بینظمی در پاکت حجمی جداره به دلیل تراکم‌های نامتناسب و متباین که موجب برهم‌خوردن انضباط خط بام و آسمان در منظر شهر می‌شود، بلا تکلیفی ارتباط فرایند طراحی معماری و طراحی نما و ناهماهنگی حجم کلی ساختمان‌ها با هم و بی‌نظمی جداره شهری، ناهماهنگی در احجام پیش‌آمده مانند کنسول‌های طبقه اول و یا باران‌گیرهای طبقه آخر، بی‌ضابطه‌بودن طراحی در کنج‌ها و نماهای شاخص، بی‌نظمی بازشوها، ورودی‌ها و بالکن‌ها از نظر ابعاد و ارتباط با همجواری‌ها، فقدان هماهنگی هویتی بین بناها به‌ویژه معضل نماهای رومی مجهول‌التصویب، فقدان انضباط در تابلوها و تبلیغات نماهای تجاری و اداری و بسیاری موارد از این دست (همان). مهمترین ضعف در کمیته نما عدم وجود سند بالادست روشن و کاربردی است. این امر هم باعث اتلاف وقت می‌شود و هم گاهی باعث بیان نظرات سلیقه‌ای در کمیته‌های نمای مناطق مختلف می‌شود. از نظر رویه‌ای نیز، عدم هماهنگی میان نهادهای اجرایی و نظارتی و عدم تقسیم وظایف آنها، عدم هماهنگی تصویب نما با فرایند صدور پروانه، حجم بالای پرونده‌ها در طی یک جلسه و فرسایشی شدن زمان بررسی از جمله انتقادهای اساسی در خصوص ساختار کمیته‌ها است. شاید دلیل اصلی این معضلات را به‌صورت کلان و فراتر از حوزه

بر پیچیدگی مشکلات می‌پردازد. پژوهش حاضر با توجه به همه‌جانبه‌نگری‌بودن، میدان وسیعی از موضوعات را شامل می‌شود که این امر، سبب می‌شود که اتخاذ تصمیم در مورد یک پدیده یا مشکل، تأثیراتی بر تصمیمات اتخاذ شده در مورد سایر پدیده‌ها بگذارد و تکنیک فوق به روشنی این ارتباطات را بیان می‌کند. این تکنیک تصویری، راه‌حل‌های مناسب ترکیبی را از میان تعداد زیادی از ترکیب انتخابات متفاوت تولید می‌کند و در یک زمان کلیه عرصه‌های تصمیم‌گیری مورد توجه قرار می‌گیرند (Georgiou, Heck & Mrvar, 2019).

برای بررسی روایی پرسش‌نامه از نظرات کارشناسان مرتبط با این حوزه استفاده شد. بدین منظور پرسش‌نامه طراحی شده به سه نفر از افراد داده شد و نهایتاً دو نفر نظرات خود را ابراز کردند. در سنجش میزان روایی از موارد ارتباط با موضوع، دسترسی به اطلاعات، شفافیت و معتبربودن، قابلیت اندازه‌گیری و قابلیت مقایسه در طول زمان و مکان استفاده شده و در نرم‌افزار (SPSS) مورد تحلیل قرار گرفت. در جدول ۴ نتایج کلی روایی سنجی پرسش‌نامه بیان شده است (پندار و رستگار ژاله، ۱۴۰۰). برای سنجش پایایی پرسش‌نامه پژوهش نیز از روش برآورد ثبات درونی استفاده شد. یکی از روش‌های برآورد پایایی ثبات درونی، روش استفاده از پرسش‌نامه‌های هدفمند و موضوعی است. پرسش‌نامه‌ها هدفمند و موضعی و براساس نظرات خبرگان تهیه شده است. از این‌رو از میزان پایایی مطلوبی برخوردار است.

شناخت، تحلیل زمینه و ظرفیت‌سنجی بستر تشکیلاتی و مصادیق موجود

قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور (۱۳۸۳)، طرح جامع تهران (مصوب ۱۳۸۶)، طرح تفصیلی (۱۳۹۱)، مصوبه شورای عالی شهرسازی و معماری ایران (۱۳۸۷)، مقررات ملی ساختمان (مبحث چهارم، الزامات عمومی ساختمان، ۱۳۹۱)، برنامه عملیاتی پنج‌ساله شهرداری تهران و نشریه ۷۱۴ سازمان برنامه و بودجه کشور (۱۳۹۵) از پشتوانه‌های قانونی و الزام‌آور در خصوص ایجاد کمیته‌های نما هستند. ابلاغ بخش‌نامه‌هایی چون «کلیات ضوابط عام نمای شهر تهران» و الزام کلیه مناطق به دریافت و بررسی نقشه نما براساس «کلیات ضوابط عام نمای شهر تهران» جهت اقدام یکپارچه و هماهنگ، بخش‌نامه «ضرورت بر حضور طراحان در جلسات کمیته نمای مناطق ۲۲ گانه» به‌منظور ایجاد ارتباط مستقیم و رودررو میان اعضای کمیته‌های نما و طراحان جهت آشنایی بهتر با نیازها و ضرورت‌های طرفین و نیز ایجاد بسترهای مناسب هم‌اندیشی و تبادل افکار و نظرات در راستای افزایش کیفیت طرح‌های ارائه‌شده، بخش‌نامه «اخذ تعهد جهت ارائه نقشه‌های نما» جهت عدم الزام ارائه نقشه‌های نما در زمان پیش‌نویس پروانه؛ و بخش‌نامه «نصب نمای مصوب در

گویه	شفافیت (۲-۱)	قابلیت مقایسه در زمان و مکان (۳-۱)	دسترسی به اطلاعات (۲-۱)	ارتباط موضوعی (۲-۱)	قابلیت اندازه‌گیری (۲-۱)	میانگین (۲-۰)
گزاره‌های مورد پرسش	۲	۱	۱	۲	۲	۱/۶

کمیته‌های نما یافت. شهرداری‌های مناطق و معاونت معماری و شهرسازی به‌عنوان بازوهای اجرایی اداره کل معماری و ساختمان شهرداری تهران، باید جزو نخستین حامیان برپایی کمیته‌های نما باشند. اما همین بازوهای اجرایی زمانی که متولی درآمدزایی نیز می‌شوند، میان کیفیت و کمیت، جانب‌دار کمیت شوند و این نوع موضع‌گیری زمانی تشدید می‌شود که برای ارزیابی اقدامات کیفی آنها نیز سنجه‌های کمی مورد استفاده قرار می‌گیرند و این سنجه‌های کمی از سوی همان نهاد فرادستی ملاک و معیار ارزیابی است که کمیته‌های نما را برای حصول کیفیت بنیان نهاده است. در شرایطی که نماهای ابنیه از فقدان کنترل محض به دامان کمیته‌های نما سپرده شده بودند معیار ارزیابی عملکرد کمیته‌های نما، نه خروجی‌های آنها که تعداد پرونده‌های مصوب هر جلسه و تعداد دفعات بررسی هر پرونده قرار گرفت (قاسمی اصفهانی، ۱۳۹۸، ۴۶-۴۵). بدیهی است که در این شرایط فشار مدیریت مناطق شهرداری بر کمیته‌های نما برای بررسی هرچه عجولانه‌تر و سهل‌انگارانه‌تر پرونده‌ها چنان شدت گرفت که با فرض سلامت کمیته‌های نما و اعضای آنها در تمامی مناطق، مدیریت‌های محلی ناچار به کشف و ابداع مسیرهای میانبر برای دورزدن کمیته‌های نما و صدور مصوبه‌های نه‌چندان منطبق بر همان حداقل ضوابط موجود و ملاک عمل کمیته‌ها شدند. با تصور بهبود فرایند ارزیابی و کنترل، بدون نظارت و پایش بر نحوه اجرا، ضمانتی برای اجرای صحیح و مطابق طرح مصوب وجود نداشته و عملاً چرخه فرایند بی‌نتیجه می‌ماند.

تدوین سناریوها براساس رویکرد آینده‌پژوهی از طریق تکنیک تحلیل عرصه‌های تصمیم‌گیری مرتبط (AIDA)

برای برطرف کردن چالش‌های کمیته‌های نما و تقویت نقاط قوت آن، از تکنیک تحلیل عرصه‌های تصمیم‌گیری مرتبط (AIDA) به‌عنوان یکی از تکنیک‌های مهم نظام برنامه‌ریزی

شهری و منطقه‌ای استفاده شده است. در این تکنیک، به روش رهیافت انتخاب راهبردی، راهبردها از درون اهداف و رهنمودهای برنامه‌شناسایی و سپس با تولید سناریوهای ممکن، انتخاب سناریو برتر، تعیین عرصه‌های سیاست‌گذاری و تعیین اختیارات سازگار، پروژه‌های پیشنهادی ارائه شده است. در تکنیک تحلیل عرصه‌های تصمیم‌گیری مرتبط (AIDA) به‌طور کلی تدوین اهداف براساس مسائل و مشکلات، تعیین راهبردها و ارائه پیشنهادات که در سه سطح تجریدی، ارتباطات افقی و عمودی انجام می‌گیرد (کلانتری خلیل‌آباد، ۱۳۸۴، ۸۸). در بالاترین سطح، عناصر سناریو و در سطح میانی عرصه‌های سیاست‌گذاری که دارای جزئیات بیش‌تری است، قرار دارند، در پایین‌ترین سطح، پروژه‌های پیشنهادی که به‌عنوان بیانیة اقدام‌ها تلقی می‌شوند قرار می‌گیرند (آقاصفیری و همکاران، ۱۳۹۱) (تصویر ۷).

در تصویر ۸ ارتباط سلسله‌مراتب عرصه‌های مختلف نشان داده شده است. عرصه امور استراتژیک دربردارنده دو سطح فوقانی انتخاب است. بالاترین سطح، که تحت عنوان انتخاب تأکیدهای استراتژیک تشریح شده است، خواسته‌ها یا اهداف کلان و نیز اهداف خرد را در برمی‌گیرد. انتخاب‌های مربوط به سیاست‌های استراتژیک در سومین سطح قرار دارند که در راستای بررسی دقیق‌تر اطلاعات در زمینه تعیین مسائل کلیدی نیز در ادامه فرایند و انتخاب در مرحله قبلی تهیه برنامه‌های ساختاری، اکثر عرصه‌های تصمیم‌گیری در این سطح تشریح می‌شوند. سومین سطح، انتخاب‌های مربوط به سیاست‌های عملیاتی را در آن سیاست‌ها تدوین می‌شوند، سازگار می‌نماید. این سیاست‌ها در ترکیب با سیاست‌های استراتژیک، عرصه امور مربوط به سیاست‌گذاری را تشکیل می‌دهند. عرصه امور مربوط به عملیات اجرایی دربردارنده سیاست‌های عملیاتی همراه با پایین‌ترین سطح انتخاب است (هیکلینگ، ۱۳۷۶).

شرح روش کار در این تکنیک در هفت گام به شرح زیر است: - گام اول تعیین راهبردها از اهداف: اهداف و رهنمودهای

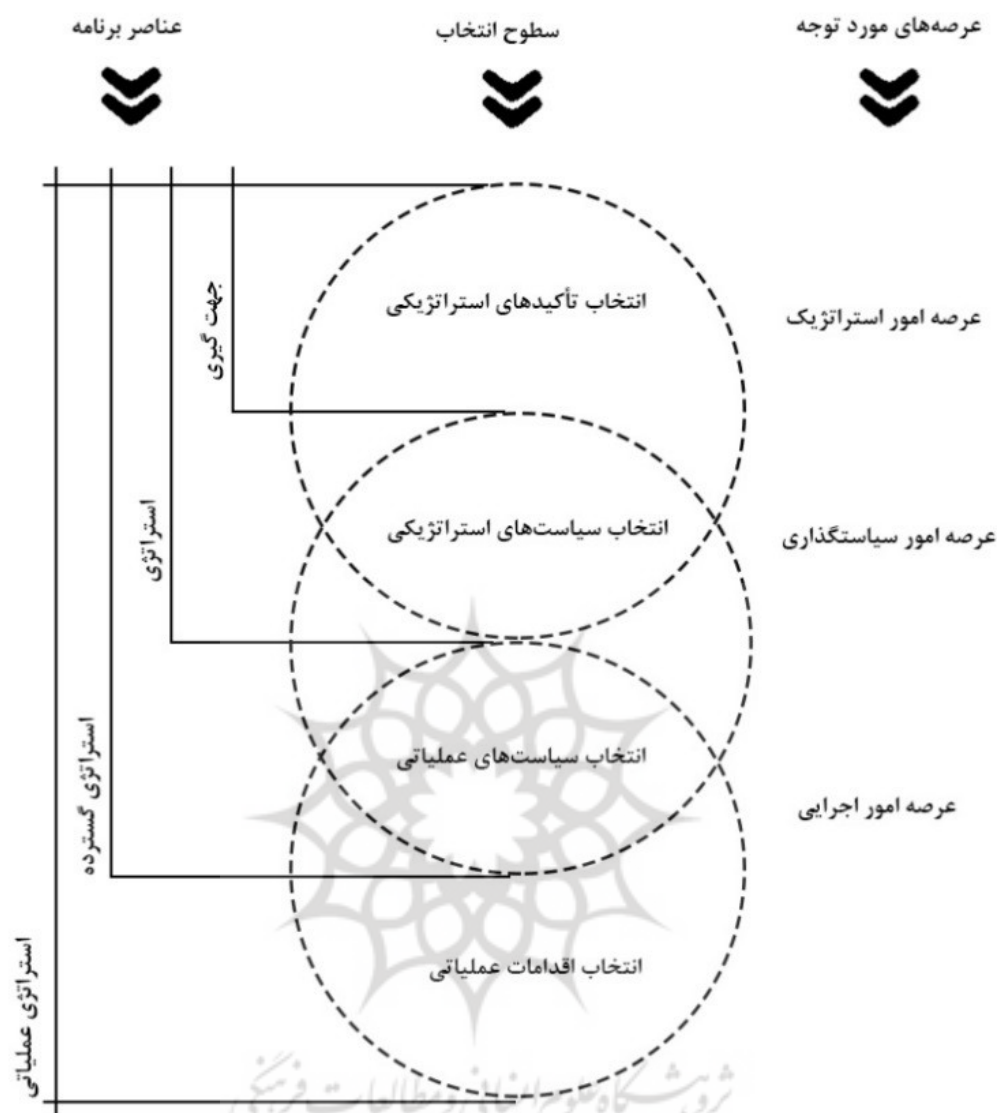


ارتباطات افقی

تصویر ۷. ساختار روش در سه سطح تجریدی. مأخذ: دانش‌پور، ۱۳۸۲.

سطح تجرید تدوین شده‌اند هر یک از آنها در مقابل یکی از دو اختیار منحصر متقابل قابل انعطاف است (تصویر ۱۰).
 - گام چهارم ارائه گزینه‌های راهبردی متناسب با عناصر سناریویی: گزینه‌های راهبردی مختلفی برای رسیدن به عناصر سناریویی تنظیم می‌شوند که یک طیف را تشکیل می‌دهند. هر عنصر سناریویی راهبردهایی را به صورت گزینه‌های حداکثر، میانه و حداقل دربرمی‌گیرد (جدول ۶).
 - گام پنجم تعیین عرصه‌های سیاست‌گذاری از اهداف و راهبردها: در برنامه ارزیابی و اصلاح روند کمیته‌های نما مذکور چهار عرصه سیاست‌گذاری (پیش از تهیه طرح، هنگام طراحی، ارزیابی و تصویب، اجرا و پایش) تعیین شده است (جدول ۷). اختیاراتی مربوط به عرصه‌های سیاست‌گذاری برخلاف اختیاراتی مربوط به استراتژی‌ها، به علت داشتن ماهیتی عینی‌تر و ملموس‌تر نباید به دو اختیار محدود شوند، بلکه هر یک از عرصه‌های سیاست‌گذاری در صورت نیاز می‌توانند دارای سه اختیار باشند (تصویر ۱۱).
 - گام ششم تعیین اختیاراتی سازگار: در این مرحله تأثیرات متقابل راهبردها بر یکدیگر ممیزی شده و گزینه‌هایی که دارای اثرات سوء بر یکدیگر هستند از سناریوی نهایی حذف می‌شوند. در این چارچوب، «نحوه ادامه کار کمیته‌ها» به‌عنوان سناریوی پایه تعیین شده است (تصویر ۱۲).
 - گام هفتم تعیین پروژه‌های پیشنهادی: تحقق‌پذیری

پژوهش حاضر بر پایه مسائل و مشکلات موجود در روندهای جاری کمیته‌های نما استخراج شده‌اند. در جدول ۵ بر مبنای اهداف تعیین‌شده در زمینه ساختارهای گوناگون، تعداد شش راهبرد مشخص شده است.
 - گام دوم تعیین اولویت‌های اقدام: اولویت‌های اقدام به دلیل تأثیر مستقیمی که بر ارائه راهبردها و نحوه عملیاتی‌سازی آنها می‌گذارد از اهمیت بسزایی برخوردار است. درخت سلسله‌مراتبی به ترتیب شامل: هدف (تعیین اولویت‌های پژوهشی)، معیارها (مقبولیت و اولویت زمانی) و گزینه‌ها (سیاست‌ها و راهبردها) است (تصویر ۹).
 - گام سوم عناصر سناریویی ممکن: راهبردها، تصمیم‌گیری‌های کلی برای رسیدن به اهداف کلان و خرد هستند و جهت‌گیری عمومی اقدامات را نشان می‌دهند و تغییرات عمده را دنبال می‌کنند. در این بخش، بر مبنای مطالعات پایه و ارزیابی‌های انجام‌شده و در راستای تحقق اهداف تبیین‌شده، راهبردها در زمینه‌های مختلف ارائه شده است. عناصر سناریویی بر همین مبنا که در بردارنده یک یا چند هدف و راهبرد برنامه‌ریزی است عبارتند از: ۱. نحوه ادامه کار کمیته‌ها، ۲. نحوه تصویب بناهای شاخص، ۳. تحقق‌پذیری طرح‌های مصوب، ۴. ارتباطات برون‌سازمانی و درون‌سامانی، ۵. فرایند فرجام‌خواهی، و ۶. ساختار رویه‌ای و کیفی جلسات. این عناصر سناریویی فوق که در بالاترین



تصویر ۸. سلسله‌مراتب چهارسطحی انتخاب. مأخذ: هیکلینگ، ۱۳۷۶.

اجرا است و سناریوی مطلوب با نگاهی به آینده، بازه زمانی طولانی‌تری را برای تحقق‌پذیری می‌طلبد و نیازمند اقداماتی است که بستر را آماده سازد. تحقق‌پذیری مفاد سناریوی مقدور، می‌تواند گام مهمی در رسیدن به سناریوی مطلوب و عملیاتی ساختن آن باشد (جدول ۸).

بحث در خصوص یافته‌ها و تدوین سناریوی پیشنهادی

بررسی‌ها حاکی از آن است که جداکردن موضوع نما از فرایند صدور پروانه یکی از اصلی‌ترین چالش‌هایی است که موضوع کمیته‌های نما را به استانداردهای کمی تقلیل داده و نمی‌تواند به‌طور مؤثر از بروز برخی اغتشاشات جلوگیری کند. تداوم این روند می‌تواند عدم ارتباط معنادار نما و

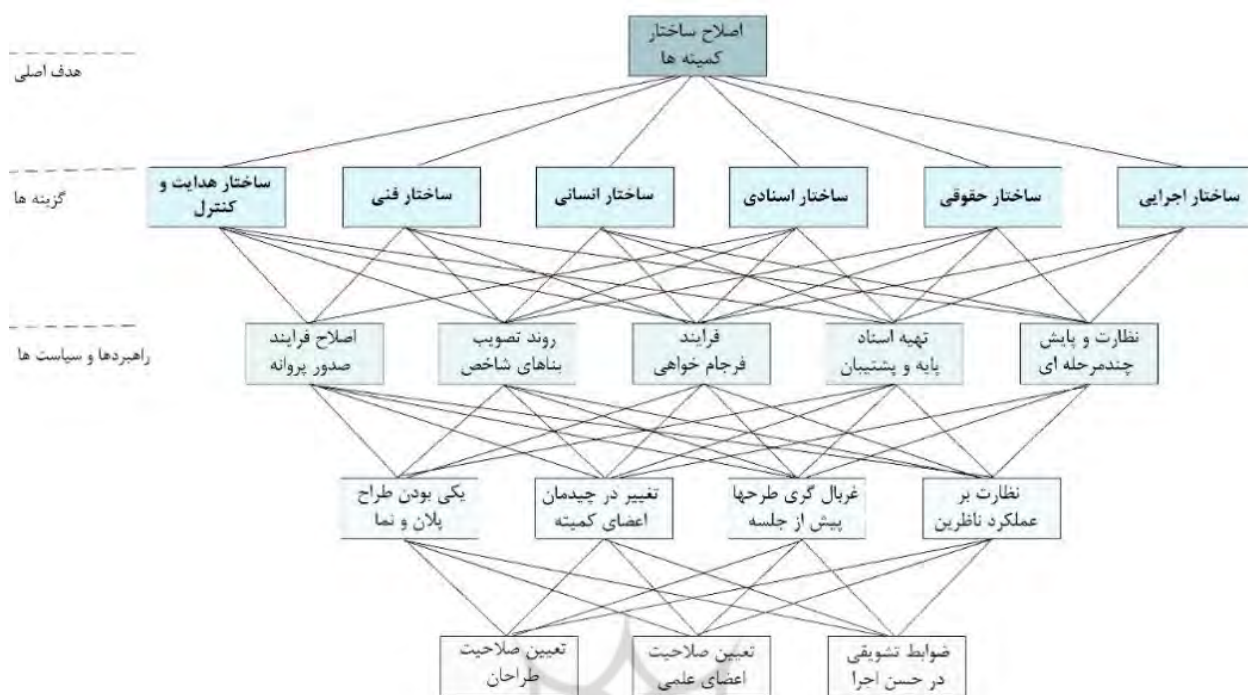
راهبردها و سیاست‌های پیشنهادی در مراحل مختلف فرایند طراحی، تصویب، اجرا و پایش نماهای شهر تهران، نیازمند تعریف و تبیین پروژه‌های عملیاتی است. پروژه‌های پیشنهادی عملیاتی پژوهش که در فازهای زمانی مختلف (بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت) قابلیت اجرا دارند از گزینه‌های راهبردی پیشنهادی مستخرج شده‌اند. با توجه به زمان‌بندی و ملاحظات تحقق‌پذیری، در ارائه اصلاحات پیشنهادی روندهای جاری کمیته‌های نما دو سناریو در نظر گرفته شده است: سناریوی «مقدور» و سناریوی «مطلوب». سناریوی مقدور، سناریویی است که به شرایط فعلی کمیته‌ها نما نزدیک‌تر بوده و با توجه به بستر و شرایط آن در بدنه شهرداری تهران به لحاظ زمانی در کوتاه‌مدت تا میان‌مدت، با کمی تغییر و تعدیل قابل تحقق‌پذیری و

جدول ۵. تعیین اهداف از راهبردها. مأخذ: پندار و رستگار ژاله، ۱۴۰۰.

زمینه کلی	هدف	پتانسیل	راهبرد
ساختار اسنادی	جلوگیری از سلیقه‌ای برخورد کردن اعضای کمیته‌های نما با طرح‌ها نماها در هنگام ارزیابی	وجود اعضای با تخصص‌های مختلف همچون عضو معمار، عضو طراح شهری از دانشگاه‌های معتبر و عضو حرفه‌مند منتخب مهندسين مشاور	تدوین اسناد پایه و پشتیبان یکپارچه، ایجاد مکانیسم مذاکره (لازم به ذکر است موضوع برخورد سلیقه‌ای به‌طور کامل حل‌شدنی نیست برای این‌که نما موضوعی کیفی است و پیشینه تحصیلی، تخصصی، اجرایی و زیستی اعضا در بررسی نماها دخیل است. با این حال قابل کنترل و مدیریت است).
ساختار کنترل و هدایت	ایجاد هماهنگی میان طراحی نما و پلان مصوب	دستورالعمل شماره ۸۰/۶۳۳۵۰۸ مورخ ۹۶/۶/۱ مبنی بر پیاده‌سازی طرح صدور پروانه ساختمانی دو مرحله‌ای به‌صورت پروانه شهرسازی و پروانه ساخت در سامانه شهرسازی	وحدت رویه بین طراحی پلان و طراحی نما از طریق اصلاح روند صدور پروانه پلان و نما
ساختار تشکیلاتی	توجه به هویت بستر در ارزیابی و تصویب طرح بناهای شاخص	آشنایی اعضای علمی کمیته‌های نمای مناطق با هویت بستر منطقه موردنظر	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص به‌صورت چرخه‌ای در کمیته منطقه مربوطه و سپس کمیته بناهای شاخص (پروژه‌های بناهای شاخص ابتدا در کمیته نمای مناطق مطرح شود و تصویب برسد و پس از تصویب در جلسه کمیته بناهای شاخص مطرح شود).
ساختار مدیریتی	ایجاد ارتباط و هماهنگی میان کمیته‌های نما و نهادهای برون‌سازمانی و میان‌سازمانی برای پرهیز از دوباره‌کاری و موازی‌کاری	امکان ایجاد ارتباط و هماهنگی از طریق اسناد پایه و پشتیبان یکپارچه	ارزیابی و هدایت پرونده‌های نما پیش از ورود به جلسات کمیته‌های نما توسط نماینده نهادها و سازمان‌های مرتبط و در مورد مناطق و پهنه‌های تاریخی، حضور نماینده‌ای از میراث فرهنگی الزامی است.
ساختار اجرایی	تحقق‌پذیری طرح‌های مصوب	بهره‌گیری از سامانه ناحیه‌محوری توسط مسئولین و کارشناسان شهرسازی نواحی	نظارت و پایش در حین اجرا و پس از آن (مسئولین و کارشناسان شهرسازی نواحی با بهره‌گیری از سامانه ناحیه‌محوری ملزم به بازدید از نحوه اجرای نماها در حال اجرا تطابق با طرح مصوی و درج اطلاعات در سامانه مذکور در چهار مرحله اتمام سقف، سفت‌کاری، نازک‌کاری و اتمام عملیات ساختمانی هستند. نظارت بر حسن اجرای این موضوع برعهده شهرداران نواحی است).
ساختار حقوقی	رسیدگی به اعتراض طراحان و سازندگان و ایجاد فرایند تجدیدنظر و فرجام‌خواهی	به‌دلیل فقدان مرجعی برای رسیدگی به اعتراض و تجدیدنظر در خصوص تصمیم‌گیری در خصوص ارزیابی و تصویب طرح‌ها، برخی طراحان و سازندگان به دیوان عدالت اداری شکایت برده و دیوان نیز بدون توجه به مسائل کارشناسی رأی را به نفع ایشان صادر می‌کند.	ایجاد کارگروهی جهت رسیدگی به اعتراض‌ها و فرجام‌خواهی طراحان و سازندگان

ضمن این‌که نیازمند مدیریت یکپارچه و مدیریت ارتباطات سازمان‌ها و نهادهای مختلف با کمیته‌های نما است، به منظور تحقق‌پذیری طرح‌های مصوب، نیازمند پایش و نظارت صحیح و چندمرحله‌ای در حین و پس از اجرای طرح نیز است. ایجاد سازوکار فرجام‌خواهی و تجدیدنظر در خصوص پرونده‌هایی که مورد اعتراض مالک یا سازنده هستند نیز به بهبود این فرایند کمک می‌کند. چالش سوم، اشکالاتی است که در حال حاضر در فرایند هنگام طراحی، هنگام ارزیابی و تصویب و در زمان پایش و اجرا وجود دارد. باتوجه به این یافته‌ها و تحلیل یکپارچه و تبیین فرصت‌ها و چالش‌های حقوقی، اجرایی و فنی کمیته‌های نما براساس نگاه سیستمی

درون ساختمان و از بین رفتن کیفیت‌هایی مانند عمق نور طبیعی و مانند آن باشد. به نظر می‌رسد توجه همزمان به نما و طرح معماری علاوه بر امکان اصلاح آسیب فوق، امکان اصلاح موضوعاتی مانند رابطه ساختمان با حیاط خصوصی و حیاط‌های مجاور، تناسب فضاهای داخلی نسبت به نمای بیرونی را نیز فراهم کند. علاوه بر آن برخی شکاف‌های محتوایی در دستورالعمل‌های فعلی مانند طراحی پاسیو در عمق پلان که اغلب در عمل اجرا نشده و به مساحت بنا اضافه می‌شود، طراحی متناسب بازشوهای نما را با پیش‌فرضی همراه می‌سازد که به انتفای مقدم بی‌اعتبار است (پندار، ۱۳۹۸). چالش دوم، فرایند بررسی نماها است که



تصویر ۹. تعیین اولویت‌های اقدام. مأخذ: پندار و رستگارزاده، ۱۴۰۰.

عرصه‌های سیاست‌گذاری		اصلاح فرایند صدور پروانه	اصلاح تصویب نمای بناهای شاخص	تعیین فرایند فرجام‌خواهی و تجدید نظر	اصلاح نحوه ارتباطات برون‌سازمانی و میان‌سازمانی	تحقق‌پذیری طرح‌های مصوب	اصلاح ساختار رویه‌ای و کیفی جلسات
تغییر سطح	اصلاح فرایند صدور پروانه	بلی	بلی	بلی	بلی	بلی	بلی
	اصلاح نحوه تصویب نمای بناهای شاخص	خیر	خیر	خیر	خیر	خیر	خیر
افزایش سطح	تعیین فرایند فرجام‌خواهی و تجدید نظر	بلی	بلی	بلی	بلی	بلی	بلی
	اصلاح نحوه ارتباطات برون-سازمانی و میان‌سازمانی	بلی	بلی	بلی	بلی	بلی	بلی
توسعه سطح	تحقق‌پذیری طرح‌های مصوب	بلی	بلی	بلی	بلی	بلی	بلی
	اصلاح ساختار رویه‌ای و کیفی جلسات کمیته‌های نما	بلی	بلی	بلی	بلی	بلی	بلی

تصویر ۱۰. ماتریس موانع بین اختیارات هر راهبرد. مأخذ: پندار و رستگارزاده، ۱۴۰۰.

شش عنصر سناریوی ممکن شناسایی شدند: ۱. نحوه ادامه کار کمیته‌ها، ۲. نحوه تصویب نمای بناهای شاخص، ۳. فرایند فرجام‌خواهی و تجدیدنظر، ۴. نحوه ارتباطات

و هویت‌گرا در فرایندهای موجود از طریق تکنیک تحلیل عرصه‌های تصمیم‌گیری مرتبط (AIDA)، و منظور رفع این چالش‌ها، در سناریوهای پایه، وضع موجود و پیشنهادی

جدول ۶. گزینه‌های راهبردی و عناصر سناریویی. مأخذ: پندار و رستگار ژاله، ۱۴۰۰.

ردیف	عناصر سناریویی	راهبرد	گزینه‌های راهبردی
۱	نحوه ادامه کار کمیته های نما	حداقل	- وضع موجود (جدابودن فرایند صدور پروانه نما و پلان)
		میانه	- ادغام کمیته‌های نما در بدنه شهرداری / اصلاح و تغییر روند صدور پروانه معماری و نما
۲	نحوه تصویب نمای بناهای شاخص	حداکثر	- حذف کمیته‌های نما و بازگشت به روند سابق
		حداقل	- به صورت مستقل و بدون تعامل با کمیته‌های مناطق (وضع موجود)
		میانه	- تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص به صورت چرخه‌ای در کمیته منطقه مربوطه و سپس کمیته بناهای شاخص (پروژه‌های بناهای شاخص ابتدا در کمیته نمای مناطق مطرح شود و تصویب برسد و پس از تصویب در جلسه کمیته بناهای شاخص مطرح شود).
۳	فرایند فرجام‌خواهی و تجدید نظر	حداکثر	- ادغام کمیته‌های نمای مناطق و کمیته بناهای شاخص
		حداقل	- واگذاری حل اختلاف به دیوان عدالت اداری (وضع موجود)
		میانه	- نماینده شورای شهر به عنوان نماینده مردم در جلسات کمیته نما با یک حق رأی به این موضوع رسیدگی کند.
۴	نحوه ارتباطات برون سازمانی و میان سازمانی	حداکثر	- ایجاد کارگروهی جهت رسیدگی به اعتراض‌ها و فرجام‌خواهی طراحان و سازندگان
		حداقل	ادامه روند وضع موجود
		میانه	- ارزیابی و هدایت پرونده‌های نما پیش از ورود به جلسات کمیته‌های نما توسط نماینده نهادهای سازمان‌های مرتبط
۵	تحقق‌پذیری طرح‌های مصوب	حداکثر	- تبیین ضوابط پایه و پشتیبان مشترک و یکپارچه با سازمان‌ها و نهادهای درگیر با مسئله نما
		حداقل	- تداوم روند موجود و ارجاع به کمیسیون ماده ۱۰۰ شهرداری‌ها
		میانه	- نظارت و پایش در حین اجرا و پس از آن
۶	ساختار رویه‌ای و کیفی جلسات کمیته‌های نما	حداکثر	- ترکیبی از دو گزینه فوق
		حداقل	- حفظ وضع موجود از نظر رویه‌ای و کیفی
		میانه	- احراز صلاحیت اعضا و طراحان
		حداکثر	- تغییر در چیدمان اعضای کمیته‌ها

(ادامه وضع موجود) نمی‌تواند راهبرد مناسبی برای ارتقاء کیفی نماهای شهر تهران باشد چراکه چندساله از زمان تشکیل جلسات کمیته‌های نما تاکنون، متوجه چالش‌ها و کمبودهایی در روند جاری کمیته‌های نما شده است. بازگشت به وضعیت پیشین شکل‌گیری کمیته‌های نما نیز نمی‌تواند گزینه مناسبی باشد چرا که کمیته‌ها در زمان خود بر پایه هدفی مهم شکل گرفته و تا حدودی توانسته است ارتقاء کیفی نماهای شهر تهران را در پی داشته باشد. علاوه بر این، برای تشکیل این کمیته‌ها زمان و هزینه بسیاری صرف شده است. در برابر این دو راهبرد، گزینه میانه‌تری نیز وجود دارد که به دو طریق ممکن می‌شود: الف. اصلاح و تغییر روند صدور پروانه معماری و نما و ب. ادغام کمیته‌های نما در بدنه شهرداری؛ مورد الف، نسبت به مورد ب در زمان کوتاه‌تری قابلیت تحقق‌پذیری دارد و هزینه و انرژی کم‌تری

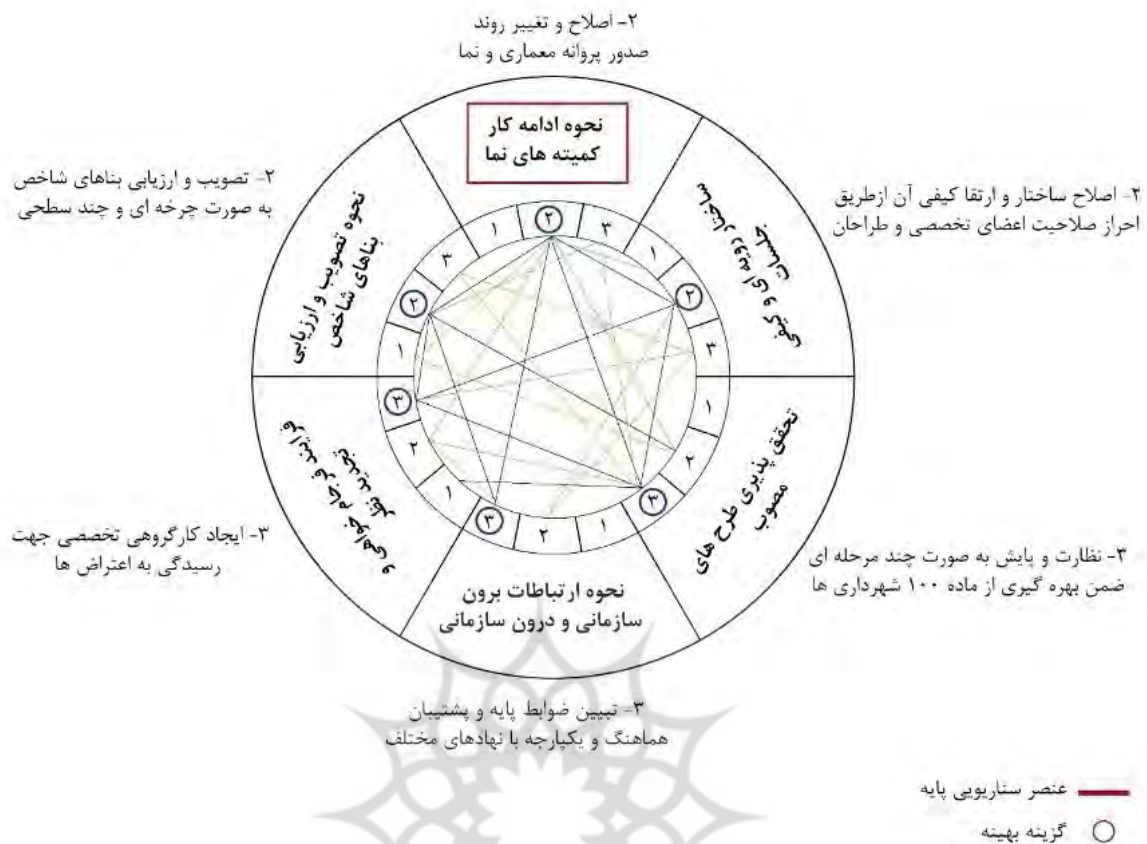
برون سازمانی و میان سازمانی، ۵. تحقق‌پذیری طرح‌های مصوب و ۶. ساختار رویه‌ای و کیفی جلسات کمیته‌های نما؛ که هر یک از این عناصر سناریویی، دربردارنده یک یا چند هدف و راهبرد برنامه‌ریزی هستند. هم‌چنین در پژوهش حاضر بر مبنای اهداف اصلی تحقیق و نتایج مستخرج از مطالعات و پیمایش‌های میدانی و مصاحبه‌ها، «نحوه ادامه کار کمیته‌ها» به عنوان سناریوی پایه تعیین شده است که خود راهبردهایی را به صورت گزینه‌های حداکثر، میانه و حداقل در برمی‌گیرد. ادامه روند وضع موجود در شرایطی که فرایند صدور پروانه نما از سایر نقشه‌های معماری و سازه و تأسیسات جدا باشد و بررسی پلان و نما نیز در کارگروه‌های مجزایی بررسی شوند جزء گزینه‌های راهبردی حداقلی این سناریو است. راهبرد حداکثری حذف کمیته‌های نما و بازگشت به روند پیش از تشکیل کمیته‌ها است. گزینه اول

جدول ۷. تعیین راهبردها و عرصه‌های سیاست‌گذاری از اهداف. مأخذ: پندار و رستگارزاده، ۱۴۰۰.

اهداف برنامه‌ریزی	راهبرد	عرصه سیاست‌گذاری
اصلاح فرایند صدور پروانه	- یکپارچگی در صدور پروانه معماری و نما	هنگام تهیه طرح (ساختار اجرایی، ساختار هدایت و کنترل، ساختار انسانی)
اصلاح نحوه تصویب نمای بناهای شاخص	- تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص به صورت چرخه‌ای در کمیته منطقه مربوطه و سپس کمیته بناهای شاخص (پروژه‌های بناهای شاخص ابتدا در کمیته نمای مناطق مطرح شود و تصویب برسد و پس از تصویب در جلسه کمیته بناهای شاخص مطرح شود).	ارزیابی و تصویب (ساختار اجرایی، ساختار هدایت و کنترل)
تبیین فرایند فرجام‌خواهی و تجدید نظر	- ایجاد کارگروهی جهت رسیدگی به اعتراض‌ها و فرجام‌خواهی طراحان و سازندگان - نماینده شورای شهر به عنوان نماینده مردم در جلسات کمیته نما با یک حق رأی به این موضوع رسیدگی کند.	مرحله اجرا و پایش (ساختار اسنادی، ساختار اجرایی، ساختار حقوقی، ساختار انسانی)
اصلاح نحوه ارتباطات برون سازمانی و میان سازمانی	- تبیین ضوابط پایه و پشتیبان مشترک و یکپارچه با سازمان‌ها و نهادهای درگیر با مسئله نما - ارزیابی و هدایت پرونده‌های نما پیش از ورود به جلسات کمیته‌های نما توسط نماینده نهادها و سازمان‌های مرتبط	ارزیابی و تصویب (ساختار اسنادی، ساختار انسانی)
تحقق‌پذیری طرح‌های مصوب	- نظارت و پایش در حین اجرا و پس از آن به صورت مرحله‌ای - ارائه گزارش‌های منظم به دبیران کمیته‌ها	مرحله اجرا و پایش (ساختار اسنادی، ساختار اجرایی، ساختار حقوقی)
اصلاح ساختار رویه‌ای و کیفی جلسات کمیته‌های نما	- احراز صلاحیت اعضای علمی و تخصصی - احراز صلاحیت طراحان - غربالگری پرونده‌ها پیش از ورود به جلسات	پیش از تهیه طرح (ساختار اسنادی، ساختار انسانی)

عرصه‌های سیاست‌گذاری		اصلاح فرایند صدور پروانه و روند کمیته‌ها	اصلاح نحوه تصویب نمای بناهای شاخص	تبیین فرایند فرجام‌خواهی و تجدید نظر	اصلاح نحوه ارتباطات برون-سازمانی و میان‌سازمانی	تحقق‌پذیری طرح‌های مصوب	اصلاح ساختار رویه‌ای و کیفی جلسات کمیته‌ها
اصلاح فرایند صدور پروانه و روند کمیته‌ها	یکپارچگی در صدور پروانه‌ها و نما	ادغام کمیته‌های نمای منطقه در کمیته‌های نمای مناطق و بناهای شاخص	ارتباط کمیته‌های نمای مناطق و بناهای شاخص	ایجاد کارگروهی جهت رسیدگی به اعتراض‌ها	مأمیده شورای شهر به عنوان نماینده مردم	تبیین ضوابط پایه و پشتیبان مشترک	ارزیابی و پرونده‌های نما
اصلاح نحوه تصویب نمای بناهای شاخص	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص
تبیین فرایند فرجام‌خواهی و تجدید نظر	ایجاد کارگروهی جهت رسیدگی به اعتراض‌ها	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص
اصلاح نحوه ارتباطات برون-سازمانی و میان‌سازمانی	تبیین ضوابط پایه و پشتیبان مشترک	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص
تحقق‌پذیری طرح‌های مصوب	نظارت و پایش در حین اجرا و پس از آن به صورت مرحله‌ای	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص
اصلاح ساختار رویه‌ای و کیفی جلسات کمیته‌های نما	احراز صلاحیت اعضای علمی و تخصصی	احراز صلاحیت طراحان	غربالگری پرونده‌ها	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص

تصویر ۱۱. ماتریس موانع اختیار بین عرصه‌های سیاست. مأخذ: پندار و رستگارزاده، ۱۴۰۰.



تصویر ۱۲. تعیین اختیارات سازگار. مأخذ: پندار و رستگار ژاله، ۱۴۰۰.

جدول ۸. پروژه های عملیاتی، ساختارهای درگیر و بازه زمانی در سناریوهای اصلاحی. مأخذ: پندار و رستگار ژاله، ۱۴۰۰.

ردیف	پروژه های عملیاتی پیشنهادی	ساختارهای درگیر	بازه زمانی	سناریو اصلاحی
۱	ادغام کمیته های نما در بدنه شهرداری	ساختار کنترل، هدایت و تصویب	میان مدت تا بلندمدت	مطلوب
۲	اصلاح و تغییر روند صدور پروانه معماری و نما	ساختار کنترل، هدایت و تصویب	میان مدت تا بلندمدت	مطلوب
۳	تغییر در نحوه تصویب بناهای شاخص	ساختار کنترل، هدایت و تصویب	میان مدت تا بلندمدت	مطلوب
۴	نماینده شورای شهر به عنوان نماینده مردم در جلسات کمیته نما با یک حق رأی	ساختار حقوقی	کوتاه مدت تا میان مدت	مقدور
۵	ایجاد کارگروهی جهت رسیدگی به اعتراض ها و فرجام خواهی طراحان و سازندگان	ساختار حقوقی	کوتاه مدت تا میان مدت	مقدور
۶	ارزیابی و هدایت و غربالگری پرونده های نما پیش از ورود به جلسات کمیته های نما	ساختار انسانی	کوتاه مدت تا میان مدت	مقدور
۷	تبیین ضوابط پایه و پشتیبان مشترک و یکپارچه با سازمان ها و نهادهای درگیر با مسئله نما	ساختار اسنادی	کوتاه مدت تا میان مدت	مقدور
۸	نظارت و پایش در حین اجرا و پس از آن	ساختار اجرایی	کوتاه مدت تا میان مدت	مقدور
۹	احراز صلاحیت اعضا	ساختار انسانی	کوتاه مدت تا میان مدت	مقدور
۱۰	احراز صلاحیت طراحان	ساختار انسانی	کوتاه مدت تا میان مدت	مقدور

به عمل آید و سوی دیگر، طراحان هنگام طراحی مطابق آن عمل کنند. این اقدام تخصصی بوده و نیازمند مطالعه عمیق با شناخت مناسب از زمینه‌های هویتی، اقلیمی، اجتماعی و اقتصادی هر منطقه و محله است که در سه سطح کلان، میانی و خرد عمل کند. در سطح چهارم کارایی سیستم‌های اجرایی و نظارتی اهمیت دارد. سطحی که کارایی مراحل ماقبل خود را تضمین می‌کند. هماهنگی و یکپارچگی میان نهادهای اجرایی و نظارتی با تقسیم وظایف متناسب یک راه‌حل اساسی در زمینه تحقق‌پذیری است. روش‌های هوشمندسازی و اپلیکیشن‌های شهروندی و تخصصی که کمک زیادی به تدقیق فرایندهای نظارتی و ایجاد عکس‌العمل‌های به موقع (به‌واسطه گزارش‌های شهروندی) و کاهش خطاهای انسانی و فساد اداری می‌کند. استفاده از سیستم اطلاعات مکانی و سامانه ناحیه‌محوری برای کارشناسان ناحیه، نمونه‌ای از راه‌کارهایی برای کنترل و نظارت است که در شهر تهران مورد توجه قرار گرفته است. یکی دیگر از راهکارهای تحقق‌پذیری طرح‌های مصوب و طراحی طرح‌های باکیفیت، بحث‌های تشویقی، معافیت‌ها و تخفیف‌های ویژه است.

اعلام عدم تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که در انجام این پژوهش هیچ‌گونه تعارض منافی برای ایشان وجود نداشته است.

پی‌نوشت‌ها

۱. AIDA (Analysis of Interconnected Decision Areas): آیدا (تکنیک تحلیل عرصه‌های تصمیم‌گیری مرتبط)، روشی گرافیکی جهت تجزیه و تحلیل حوزه‌های تصمیم‌گیری تعاملی است و در مواقعی کاربرد دارد که در یک سیستم، مسائل و چالش‌های متعددی وجود داشته و انتخاب یک راه‌حل بر راه‌حل‌های دیگر تأثیر می‌گذارد و تصمیم‌گیری نیازمند ارزیابی و راه‌حل‌های مختلف است (Georgiou, Heck & Mrvar, 2019).

۲. از نظر لینچ (۱۳۸۵) سیمای یک شهر به تمامی عواملی از یک شهر گفته می‌شود که چشم قادر به دیدن آنهاست. این عوامل به‌صورت منفرد، پیوسته و دسته‌جمعی عمل می‌کنند. در واقع، شکل شهر، معادل با «سیمای شهر» گرفته شده است، که افرادی هم‌چون اسمایلز در سال ۱۹۵۵ م. آن را به‌عنوان مترادف شهری چشم‌انداز مطرح کرد و شامل اشکال مرئی مناطق ساخته شده است (مدنی‌پور، ۱۳۹۲). منظر در تعاریف همواره وابسته به دو عنصر اصلی بوده است که با حذف هر یک مفهوم منظر دچار مشکل می‌شود؛ اول محیطی است که انسان را دربرمی‌گیرد و دوم انسانی است که درصدد درک و ارتباط با محیط بدان ورود می‌کند (ماهان و منصور، ۱۳۹۶، ۲۶). منظر شهرها مورد قضاوت ناظران با نحوه درک و خوانش منظر شهری از سوی مردم و کاربران فضا قرار می‌گیرند (وحدت، سجاده‌زاده و کریمی‌مشاور، ۱۳۹۴). به‌طور کلی، سیما و منظر شهری، دارای ماهیت مکان و محصول تجربه انسان در فضا و پدیده‌های است-عینی-ذهنی، پویا و نسبی‌بوده که در تعامل با تاریخ و طبیعت شکل می‌گیرد (مراض‌مهربانی، منصور و جوادی، ۱۳۹۶).

۳. اعضا و وظایف این کمیته عبارتند از: عضو علمی طراح شهری (بررسی مسائل همجواری و فضاهای شهری، نقش سلسه‌مراتبی، هماهنگی در ارکان و اجزاء و مصالح نما با بدنه شهری و ...)؛ عضو علمی معمار (بررسی طرح همه‌نماهای بنا، تناسب عملکرد و کاربری با طرح نما، هماهنگی فرم و تناسبات بازشوها و ...)؛ عضو

صرف می‌شود. مورد ب، برای تحقق‌پذیری نیازمند تغییرات بنیادی‌تری است و هزینه و زمان بیشتری را طلب می‌کند. به همین دلیل، به‌عنوان اولویت دوم پیشنهاد می‌شود. ادغام کمیته‌های نما در بدنه شهرداری و یا اصلاح و تغییر روند صدور پروانه معماری و نما نیازمند پژوهشی کاربردی در ارتباط با واکاوی وضعیت بدنه شهرداری تهران و فرایند صدور پروانه‌ها در این نهاد و هم‌چنین رجوع به تجارب جهانی در این خصوص است تا بدین طریق در ابتدا شرایط بستر سنجیده شود، سپس با توجه به این دستاوردها و بومی‌سازی تجارب جهانی، راهکارهایی عملیاتی جهت اصلاح روند موجود پیشنهاد کند.

نتیجه‌گیری

اهداف اصلی پژوهش حاضر پاسخ به دو پرسش اصلی است: ۱. چالش‌های موجود در روندهای فعلی کمیته‌های نما در حیطه سناریوی موجود چیست؟ و ۲. چگونه می‌توان با تدوین سناریوهای آینده‌پژوهی به رفع این مشکلات پرداخت؟

اهمیت یافتن نما و به‌تبع آن، جدایی از دیگر نقشه‌های معماری، فقدان سلسله‌مراتب منسجم در سنجش طرح‌ها، فشردگی بیش از حد جلسات، غلبه نگاه معمارانه در ارزیابی‌ها به‌ویژه در خصوص نمای بناهای شاخص، غیرعملیاتی‌بودن اسناد بالادست، عدم تحقق‌پذیری طرح‌های مصوب، فقدان نظارت و پایش صحیح و ... از جمله چالش‌های موجود در روند جاری کمیته‌های نما هستند. نظم‌بخشی به فرایند طراحی بناهای عادی و بناهای شاخص در محیط‌های شهری و تأکید بر حضور تفکر کیفیت‌گرا نیازمند ساختار تشکیلاتی متناسب است که در قالب سناریوهای آینده‌پژوهی و در سطوح مختلف قابل بحث و بسط خواهد بود. سطح اول که پیش‌نیاز سطوح دیگر است، هماهنگی میان نهادهایی است که در بدنه مدیریت شهری فعالیت می‌کنند و بر آن تأثیرگذارند، مانند شهرداری به‌عنوان متولی و نهادهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی هم‌چون میراث فرهنگی، محیط‌زیست، آتشنشانی، سازمان زیباسازی، نوسازی، جامعه مهندسیین مشاور، نظام مهندسی، کمیسیون ماده ۵ و ... تا بدین طریق از دوباره‌کاری و موازی‌کاری‌ها جلوگیری به عمل آید. سطح دوم، هماهنگی تصویب نما با فرایند صدور پروانه است که می‌تواند نقش مهمی در ارتقاء کیفی طراحی نمای ساختمان در ارتباط با پلان داشته باشد و از بروز خطا و اغتشاش جلوگیری کند. سطح سوم، تدوین یک کتابچه راهنمای طراحی با در نظر گرفتن تمام مؤلفه‌های مؤثر بر کیفیت بصری به شکل همه‌جانبه‌نگر است که از سویی، از اعمال نظرهای شخصی در جلسات کمیته نما جلوگیری

آرمانشهر، ۱۱ (۶)، ۱۹۵-۲۰۸.

- خاک‌زند، مهدی؛ محمدی، مریم؛ جم، فاطمه و آقابزرگی، کوروش. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل مؤثر بر طراحی بدنه‌های شهری با تأکید بر ابعاد زیبایی‌شناسی و زیست‌محیطی (نمونه موردی: خیابان ولیعصر (عج)- شهر قشم). *مطالعات شهری*، ۱۰ (۱)، ۱۵-۲۶.
- دامنی گل، افسانه و پورموسوی، سیدنادر. (۱۳۹۹). تدوین راهنمای طراحی زمینه‌محور نماهای شهری نمونه مورد بررسی: زمینه تاریخی محله مسجد، دزفول. *مدیریت شهری*، (۵۸)، ۱۵۱-۱۷۴.
- دانش‌پور، زهره. (۱۳۸۲). برنامه‌ریزی راهبردی و برنامه‌ریزی اختیار راهبردی: ویژگی‌ها، تفاوت‌ها و پیش‌شرط‌ها. *مدیریت شهری*، (۱۴)، ۱۴-۲۳.
- رخشان، احسان؛ ذبیحی، حسین و ماجدی، حمید. (۱۳۹۷). بازخوانی مؤلفه‌های هویت بخش‌نما در منظر شهرهای معاصر. *مدیریت شهری*، ۱۷ (۵۱)، ۷۵-۸۶.
- رزاقی‌اصل، سینا. (۱۳۹۸). کمیته‌های نما: مروری بر برخی چالش‌ها و تجارب. *انجمن طراحان شهری*، ۱ (۲)، ۶۶-۶۷.
- سوری، الهام. (۱۳۹۸). ماجرای ضوابط نورپردازی نمای مسکونی. *انجمن طراحان شهری*، ۱ (۲)، ۸۶-۹۱.
- صادق‌زاده، سهیلا. (۱۳۹۸). سخن مدیر مسئول. *انجمن طراحان شهری*، ۱ (۲)، ۲.
- صادقی، علیرضا؛ موسوی سروینه‌باغی، الهه سادات و خدایی، زهرا. (۱۳۹۷). کاربست رویکرد ایرانی اسلامی در فرایند تحلیل و ارتقاء کیفیت نماهای شهری. *معماری و شهرسازی ایران*، ۹ (۲)، ۸۴-۶۹.
- صفوی، سیدعلی. (۱۳۹۸). سطح‌بندی مواجه با چالش‌های طراحی نما و جداره‌های شهری. *انجمن طراحان شهری*، ۱ (۲)، ۳-۵.
- قاسمی‌اصفهانی، مروارید. (۱۳۹۸). مروری بر نوع نگاه و حمایت جامعه مدیریتی و حرفه‌ای از کمیته‌های نما. *انجمن طراحان شهری*، ۱ (۲)، ۴۵-۴۷.
- ماگالینیس، کلودیود؛ ناتارجان، لوسی؛ پندار، هادی و کارامونا، متیو. (۱۴۰۰). *حکم‌روایی طراحی: تجربه کمیسیون معماری و محیط‌انسان ساخت (CABE) (ترجمه هادی پندار)*. تهران: مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران.
- کرامتی، غزال. (۱۳۹۸). نما: صورت‌فضاهای شهر است یا پوسته جعبه‌های ساخته‌شده. *انجمن طراحان شهری*، ۱ (۲)، ۵۲-۵۴.
- عابدی، محمدمهدی. (۱۳۹۸). لزوم آشنایی طراحان و اعضای کمیته‌های نما با کاراکتر فضاهای شهری منطقه. *انجمن طراحان شهری*، ۱ (۲)، ۳۸-۴۰.
- عباسی، زهرا. (۱۳۹۶). معیارهای زیبایی‌شناسانه نما و بدنه‌های مطلوب شهری با تأکید بر هویت بومی (نمونه موردی حد فاصل میدان مطهری تا تقاطع خیابان حجت شهر قم). *مدیریت شهری و روستایی*، (۴۷)، ۲۵۵-۲۷۶.
- عزیز، محمدمهدی و متوسلی، محمدمهدی. (۱۳۹۱). ارزیابی انواع ساختمان‌های بلندمرتبه مسکونی از لحاظ تأثیر بر سیما و منظر شهری؛ نمونه موردی: بافت‌های جدید شهر مشهد. *مدیریت شهری و روستایی*، (۳۰)، ۹۱-۱۱۲.
- عطارد، فرانک و کاشی، حسین. (۱۳۹۶). عناصر تشکیل‌دهنده نماها و جداره‌های شهری. *آرمانشهر*، ۲۱ (۱۰)، ۱۷۳-۱۹۲.
- علیزاده، عزیز و وحیدی‌مطلق، وحید. (۱۳۸۳). *برنامه‌ریزی بر پایه سناریو مفاهیم، مبانی و کاربردها*. تهران: انتشارات اندیشکده وحید.
- غضنفری، پیمان و آرزو، آزاده. (۱۳۹۷). شناسایی عوامل مؤثر بر طراحی

حرفه‌مند با تخصص معماری یا طراحی شهری (بررسی ایمنی اتصالات اجرایی نما به سازه اصلی (اتصالات مصالح، پروفیل‌های پنجره و بازشو، الحاقات، منابع نورپردازی) و بررسی کیفیت مصالح پیشنهادی از نظر فنی و نحوه نگهداری مصالح و الحاقات و پاکیزگی نما در آینده و پس از اجرا)؛ معاون معماری و شهرسازی منطقه به‌عنوان رئیس جلسه (نظارت بر حسن اجرای برگزاری جلسه و بررسی ویژگی‌های حقوقی و فنی پرونده، تأمین و پرداخت حق الزحمه اعضای کمیته نما، دریافت انتقادات و پیشنهادات مراجعین، ابلاغ دستورالعمل‌های ارسالی از سوی اداره کل معماری و ساختمان به اعضای کمیته نما و مواردی از این دست)؛ نماینده اداره کل معماری و ساختمان (بررسی‌های رویه‌ای از جمله کنترل دستورالعمل‌ها و بخش‌نامه‌های ابلاغی، نظارت و کنترل امکانات مناسب فضا جهت برگزاری جلسه، نظارت بر برگزاری جلسات با حضور اکثریت اعضای کمیته نما و...؛ و نماینده شورای شهر (نظارت بر نحوه عملکرد اعضای کمیته، فرایند بررسی پرونده‌ها در جلسات و نحوه برگزاری جلسات و...)؛ از میان هفت عضو نام‌برده، ناظر شورا و دبیر کمیته حق رأی نداشته و باقی اعضا با حق رأی برابر درباره تصویب و یا عدم تصویب طرح نماهای مطرح‌شده در جلسات تصمیم می‌گیرند. ۴. مطابق مصوبه، کمیته بناهای شاخص شامل هشت عضو است که ساختار پنج عضو آن تا حد زیادی مشابه اعضای کمیته‌های نمای مناطق است (به غیر از این که رئیس کمیته، معاون شهرسازی و معماری شهردار تهران و یا مدیر کل معماری و ساختمان است) و نماینده اداره کل معماری و ساختمان به‌عنوان دبیر جلسه حضور دارد و دو عضو اضافه دیگر مدیرعامل سازمان زیباسازی شهر تهران یا معاون فنی طرح-های شهری ایشان و مدیرعامل سازمان آتش‌نشانی و خدمات ایمنی تهران یا معاون پیشگیری ایشان هستند که شرح وظایف آنها مشخص نیست. ۵. نمای بناها حسب عادی یا شاخص بودن آنها به ترتیب در کمیته‌های نمای مناطق و یا کمیته بناهای شاخص بررسی و رسیدگی شد.

- 6. evaluation
- 7. feasibility
- 8. Monitoring
- 9. Appeal

فهرست منابع

- آقاصفیری، عارف؛ حاتمی‌نژاد، حسین؛ پوراحمد، احمد؛ کلانتری خلیل‌آباد، حسین؛ منصورنژاد، هانی؛ دانش، جابر و ابراهیمی کارگر، سعیدرضا. (۱۳۹۱). راهبردهای نوسازی بافت فرسوده شهری تهران با استفاده از تکنیک AIDA... *مطالعات شهر ایرانی اسلامی*، ۲ (۸)، ۳۷-۵۰.
- استادی، مریم. (۱۳۹۸). هماهنگی جداره‌های شهری هم‌آهنگ با خواست همگانی. *انجمن طراحان شهری*، ۱ (۲)، ۴۰-۴۴.
- اعطاء، علی. (۱۳۹۸). گفت‌وگو با نشریه. *انجمن طراحان شهری*، ۱ (۲)، ۲۰-۱۷.
- امینی‌لاری، سارا. (۱۳۹۸). جداره و موقعیت قرارگیری نما در آن. *انجمن طراحان شهری*، ۱ (۲)، ۹۳-۹۴.
- ایرانمنش، نسیم. (۱۳۹۸). دلنوشته‌ای مرور فعالیت در کمیته‌های نمای شهرداری تهران. *انجمن طراحان شهری*، ۱ (۲)، ۸۶-۹۰.
- بیگی، سمیه؛ پورجعفر، محمدرضا و ایمانی‌نابینی، محسن. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر روحی و روانی بدنه‌های شهری بر شهروندان. *مدیریت شهری*، ۳۳ (۱۲)، ۲۱۰-۲۱۶.
- پاکزاد، جهان‌شاه. (۱۳۹۸). کمیته‌های نما بر سر دو راهی. *انجمن طراحان شهری*، ۱ (۲)، ۲۹-۳۳.
- پندار، هادی و رستگارژاله، سحر. (۱۴۰۰). تحلیل محتوا و بازنگری مصوبه «طراحی، پایش و اجرای نماهای شهر تهران» با تأکید بر مفاهیم رویه‌ای و محتوایی طراحی شهری. *مدیریت شهری و روستایی*، ۲۰ (۶۳)، ۲۳-۴۴.
- پندار، هادی. (۱۳۹۸). ظهور پدیده‌های نام‌نماکشی. *انجمن طراحان شهری*، ۱ (۲)، ۴۸-۵۱.
- پورجعفر، محمدرضا و جوهری، فرخنده. (۱۳۹۲). جستاری در راستای تعیین معیارهای طراحی بدنه شهری با توجه به فرهنگ قوم ترکمن.

Urban Design. London: Routledge.

- Biddulph, M. (1998). "Choices in the Design Control Process: Learning from Stoke." *Town Planning*, 69 (1), 23-48.
- Boulevard Plan Façade design Guidelines- Florida- 2010 CABE. (2006a). *Design Review, How CABE Evaluated Quality in Architecture and Urban Design*. London: CABE.
- CABE (Commission for Architecture and the Built Environment). (2006b). *How to Do Design Review: Creating and Running a Successful Panel*. London: CABE.
- CABE. (2001a). *Minutes of the Design Review Committee*, 12 November, London: CABE.
- CABE. (2001b). *Minutes of the Design Review Committee*, 7 November, London: CABE.
- CABE. (2001c). *Minutes of the Design Review Committee*, 25 July, London, CABE.
- CABE. (2013). *Design Review Principles and Practice*. London: CABE.
- CABE. (2011). *Handover Note 76. Prime Minister's Better Public Building Award*. London: CABE.
- Calthorpe, P. (1993). *The Next American Metropolis*. New York: Princeton Architectural Press.
- Cantacuzino, Sh. (1994). *What Makes a Good Building? An Inquiry by the Royal Fine Art Commission*. London: RFAC.
- Carmona, M., De Magalhaes, C. & Natarajan, L. (2017). *Design Governance the CABE experiment*. London: Routledge.
- Carmona, M. (2019). Marketizing the governance of design: design review in England. *Journal of Urban Design*, 24 (4), 523-555.
- Carmona, M. (2017). The Formal and Informal Tools of Design Governance. *Journal of Urban Design*, 22 (1), 1-36.
- Carmona, M., Tiesdell, S., Heath, T. & Oc, T. (2010). *Public Places urban Spaces, The Dimensions of Urban Design*. 2nd ed. Oxford: Architectural Press.
- Carmona, M. (2018). "Reviewing Design Review in London. *Urban Design*. London: UK.
- Carmona, M. (2016). Design Governance: Theorizing an Urban Design Sub-field. *Journal of Urban Design*, 21 (6), 705-730.
- Cullen, G. (2007). *Townscape: Introduction. Urban Design Reader*, (M. Carmona & S. Tiesdell ed.); Oxford: Architectural Press.
- Delafons, J. (1994). "Democracy and Design" in Case Scheer B & Preiser W (Eds) *Design Review: Challenging Urban Aesthetic Control*. New York: Chapman & Hall.
- Design Review Guidelines for Downtown Development- Seattle- US- 2019 Downtown Design Review- North Dakota- US- 2019 Downtown Design Review- Michigan- US- 2012.
- Duany, A. & Plater-Zyberk, E. (2002). *The Lexicon of New*

- بدنه‌های شهری با تأکید بر ابعاد زیبایی‌شناسی و کیفی نمونه موردی: بوستان ولایت، شهر ساری. معماری‌شناسی، ۲(۱)، ۲۰-۲۸.
- فلاح، آلاله و سعادت‌سرشت، محمد. (۱۳۹۳). ارائه یک روش نوین در توجیه مطلق فریم‌های متوالی ویدیو به‌منظور تهیه نقشه نماهای معابر شهری. علوم و فنون نقشه‌برداری، ۴(۳)، ۱۱-۲۳.
- کلانتری خلیل‌آباد، حسین. (۱۳۸۴). کاربرد تکنیک AIDA در برنامه‌ریزی شهری، مطالعه موردی مرمت بافت تاریخی شهر یزد. فصلنامه جغرافیایی سرزمین، ۵(۱۹)، ۶۷-۹۲.
- لینچ، کوین. (۱۳۸۵). تئوری شکل شهر (ترجمه سیدحسین بحرینی). تهران: دانشگاه تهران.
- ماهان، امین و منصور، سیدامیر. (۱۳۹۶). مفهوم منظر با تأکید بر نظر صاحب‌نظران رشته‌های مختلف. باغ نظر، ۱۴(۴۷)، ۱۷-۲۸.
- متدین، حشمت‌الله و حجتی، ریحانه. (۱۳۹۱). نماهای مصنوعی؛ ظرفیت‌های هویت‌بخش در مدیریت سیمای شهرهای جدید. منظر، ۲۰(۷۰-۷۳).
- محمدزاده، اکرم؛ صفوی، سیدعلی و پورجعفر، محمدرضا. (۱۳۹۸). سازوکار عملیاتی برای اجرای برنامه‌های اصلاحات نما. انجمن طراحان شهری، ۱(۲)، ۷۳-۸۵.
- مدنی‌پور، علی. (۱۳۹۲). طراحی فضای شهر نگرشی بر فرایندی اجتماعی-مکانی (ترجمه فرهاد مرتضایی). تهران: انتشارات سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران.
- مرتاض‌مهربانی، الناز؛ منصور، سیدامیر و جوادی، شهره. (۱۳۹۶). رویکرد منظر در ایجاد سرزندگی خیابان ولیعصر با تأکید بر ایجاد حس مکان. باغ نظر، ۱۴(۵۵)، ۵-۱۶.
- مظفری، نگین و لطیفی، بیتا. (۱۳۹۵). بررسی و شناسایی انواع ناهنجاری در نماهای شهری. جستارهای شهرسازی، ۴۶(۲)، ۱۸۲-۱۹۳.
- موسوی سروینه‌باغی، الهه‌سادات و صادقی، علیرضا. (۱۳۹۵). ارائه فرایند طراحی جداره‌های شهری در جهت ارتقای کیفیت‌های بصری زیبایی‌شناسی منظر شهری، نمونه موردی: خیابان احمدآباد مشهد. مدیریت شهری و روستایی، ۴۳(۴۳)، ۹۹-۱۱۴.
- مهدوی‌نژاد، محمدجواد و پورفتح‌اله، مائده. (۱۳۹۴). فناوری‌های جدید نورپردازی و ارتقای حس تعلق شهروندان (مطالعه موردی: بدنه‌های شهری تهران). پژوهش‌های جغرافیایی انسانی، ۹۱(۹۱)، ۱۳۱-۱۴۲.
- نقی‌زاده، محمد؛ زمانی، بهادر و کریمی، اسلام. (۱۳۸۹). ملاحظات فرهنگی در شکل‌دهی به نماهای شهری با تکیه بر ساختار نماهای شهری ایرانی در دوران اسلامی. هویت شهر، ۷(۵)، ۶۱-۷۴.
- وحدت، سلمان؛ سجاذزاده، حسن و کریمی‌مشاور، مهرداد. (۱۳۹۴). تبیین ابعاد مؤثر بر منظر خیابان به‌منظور ارتقای خوانش منظر فضاهای شهری؛ مطالعه موردی: خیابان‌های بافت مرکزی شهر همدان. مطالعات شهری، ۴(۱۵)، ۱۷-۳۶.
- همتیان، فاطمه. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر اسناد فرادست توسعه شهری و ضوابط مربوطه بر سیما و منظر شهر تهران. انجمن طراحان شهری، ۱(۲)، ۱۰۶-۱۱۰.
- هیکلینگ، آلن. (۱۳۷۶). AIDA و سطوح انتخاب در برنامه‌های ساختاری (ترجمه علی‌اصغر ملک‌افضلی). مسکن و انقلاب، ۸۰(۸۰)، ۹۱-۱۰۸.
- Banerjee, T. & Loukaitou-Sideris, A. (2011). *Companion to*

Urbanism. Version 3.2. Miami: DPZ & Co.

- Georgiou, I, Heck, J. & Mrvar, A. (2019). The Analysis of Interconnected Decision Areas: A Computational Approach to Finding All Feasible Solutions. *Group Decision and Negotiation*, (28), 543-563.
- Hall, A. C. (1996). *Design Control, towards a New Approach*. London: Butterworth. Hamilton District Façade Design Guidelines- Pennsylvania- US- 2010.
- Lai, R. T. (1988). *Law in Urban Design and Planning: The Invisible Web*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Lang, J. (2004). *Creating Architectural Theory: The Role of the Behavioral Sciences in Environmental Design* (A. Einifar, Trans.). Tehran: Tehran University Co.
- Lindholm, G. (2008). *Landscape Urbanism – Large-Scale Architecture, Ecological Urban Planning or a Designerly Research Policy*. Accepted Paper for NAAR Annual Symposium, Gothenburg.
- Lynch, K. (2002). *The Image of the City* (M. Mozayeni, Trans.). Tehran: Tehran University Co.
- Katz, P. (1994). *The New Urbanism: Toward an Architecture of Community*. New York: McGraw-Hill Professional.
- Krier, R. (1996). *Stadtraum in Theorie und Praxis* (Kh. Hasheminejad, Trans.). Tehran: Jahad Daneshgahi Co.
- Scheer, B. (1994). Introduction: the debate on design review. In: B. C. Scheer & W. F. E. Preiser (Eds.). *Design Review: Challenging Urban Aesthetic Control*, 1–14. New York:

Chapman & Hall.

- Plater-Zyberk, E., & Donnelly B. (2010). *New Urbanism. Encyclopedia of Urban Studies*, R. Hutchison (Ed.). Sage Publication.
- Punter, J. V. (2003a). *The Vancouver Experience: Planning and Urban Design*. Vancouver: UBC Press.
- Punter, J. V. (2003b). From design advice to peer review: the role of the Urban Design Panel in Vancouver, *Journal of Urban Design*, 8 (2), 113–135.
- Rossi, A. (1982). *The Architecture of the City*. Cambridge: The MIT Press.
- Sitte, C. (2006). *City Planning According to Artistic Principles*. (F. Gharib, Trans.). Tehran: Tehran University Co.
- Spim, A.W. (2011). *Ecological Urbanism. Companion to Urban Design, Tridib Banerjee and Anastasia Loukaitou-Sideris* (Ed); UK: Taylor & Francis e-Library.
- Steiner, F. (2011). Landscape Ecological Urbanism: Origins and Trajectories. *Landscape and Urban Planning*, 100(4), 333-337.
- Tiesdell, S. & Adams, D. (2003). Design matters: major house builders and the design challenge of brownfield development Contexts. *Journal of Urban Design*, 9 (1), 23–46.
- Waldheim, Ch. (2006). *Landscape as Urbanism. The Landscape Urbanism Reader*, Charles Waldheim, (Ed). New York: Princeton Architectural Press, 38.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

COPYRIGHTS

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to the Bagh-e Nazar Journal. This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



نحوه ارجاع به این مقاله:
پندار، هادی و رستگار ژاله، سحر. (۱۴۰۲). بررسی عملکرد کمیته‌های نما (حداقل سال‌های ۱۳۹۳-۱۴۰۰) و تدوین سناریوهای آینده‌پژوهی با بهره‌گیری از روش آیدا (موردپژوهی: کمیته‌های نما مناطق شهرداری تهران). *باغ نظر*, ۲۰(۱۱۹), ۷۷-۱۰۰.

DOI: 10.22034/BAGH.2022.308820.5016
URL: http://www.bagh-sj.com/article_156475.html

