

نظام اجرایی پروژه‌های پیرایش، مرمت و سامان‌دهی سیمای شهری

طوفان جعفری*

۱. دانشگاه تهران، ایران.

حمیدرضا نیلی^۲

۲. دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۹۷/۲/۲۳

تاریخ پذیرش: ۹۷/۴/۲۰

تاریخ قرارگیری روی سایت: ۹۷/۶/۲۶

چکیده | یکی از معضلات کلیدی حال حاضر در شهرهای کشور بحران موجود در سیمای شهرهاست. این بحران از منظر خرد و کلان حادث شده است. از منظر کلان، بی‌توجهی به سیمای شهری در نظام کلی هدایت تحولات کالبدی شهرها، سیمای شهری را مخدوش و بی‌هویت کرده است. از منظر خرد سه معضل اضافات و الحاقات، فرسودگی نماها و تابلوهای بی‌ضابطه باعث اغتشاش بصری و افت کیفی سیمای شهری شده است. برای رفع این معضل در مقیاس خرد، سه اقدام پیرایش، مرمت و سامان‌دهی باید در دستور کار مدیریت شهری قرار گیرد.

بررسی پروژه‌هایی که برای این منظور در سازمان زیباسازی تهران انجام شده، حاکی از این امر است که روش و نظام اجرای این دست پروژه‌ها که در نوع خود تجربه کاملاً جدیدی محسوب می‌شوند، مسئله‌ای کلیدی و نیازمند تعمق و دقت فراوان است. هر کدام از روش‌های به کار رفته در تجربیات قبلی دارای نکات مثبت و منفی منحصر به خود است. در این مقاله با بررسی تجربه‌های قبلی سازمان زیبا سازی و به خصوص تجربه اجرای پروژه فردوسی که نگارندگان در آن مسئولیت مدیریت و راهبری داشتند، تلاش شده است تا از منظر شناسایی و تحلیل ریسک‌های پروژه به روش دلفی، بهترین روش برای اجرای پروژه و فرایند اقدامات معرفی شوند. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد برای اجرای درست و عدم ایجاد سوء تفاهم در نهادهای نظارتی، کلیه ضوابط، مقررات و فرایندهای قانونی پروژه‌های عمرانی باید رعایت شود، اما با لحاظ کردن تمهیداتی نظام عمرانی را باید با اقتضائات و پیچیدگی‌های این دست پروژه‌ها هماهنگ کرد که پاسخ مناسبی به ریسک‌هایی موجود ارائه دهند. دقت در طراحی و جزئیات اجرایی، توجه به جنبه‌های اجتماعی و رعایت دقیق ضوابط ایمنی از نکات کلیدی است که باید مورد توجه قرار گیرد.

واژگان کلیدی | زیباسازی، سیمای شهری، مدیریت پروژه، مدیریت ریسک، مرمت، سامان‌دهی.

بیان مسئله

راه‌حل‌های خود را می‌طلبید (جعفری، ۱۳۹۶ الف: ۵). از منظر کلان ریشه مشکل، در نظام هدایت تحولات کالبدی شهر نهفته است. سند مبنا در اینجا طرح تفصیلی است که ناکارآمدی فراوانی با خود به همراه دارد و پیش‌تر پژوهشگران متعددی به این موضوع اشاره کرده‌اند (منصوری و خانی، ۱۳۷۸). در نظام موجود توجه چندانی به طراحی شهری و اثرات آن نمی‌شود و هنوز با گذشت چندین دهه

سیمای شهری به عنوان نمود عینی شهر، از تأثیرگذارترین شاخصه‌های شهری بر انسان است (وهاب‌زاده، ۱۳۸۵: ۹۵). در سالیان گذشته سیمای شهری در ایران از دو منظر کلان و خرد دچار آسیب‌های جدی شده است که طبیعتاً هر یک

* نویسنده مسئول: St.jafari@gmail.com

شماره تماس: ۰۹۱۲۳۰۸۰۵۸۹

می‌دهد. نیاز به منابع مالی، فشار اقتصادی سیاسی، محدودیت منابع پایدار و سایر عوامل، مدیران را دچار عطش تعریف پروژه‌های گوناگون برای تأمین مالی شهر می‌کند و در این فضا مجالی برای اندیشیدن به سیمای شهری نمی‌ماند و در نتیجه هرروز شاهد توسعه بحران در این حوزه هستیم.

یکی از مصادیق این امر بناهای بلندمرتبه‌ای است که بدون هیچ‌گونه منطق و هماهنگی با هارمونی حاکم بر سیمای شهری، باعث ایجاد اغتشاش و آشفتگی بصری در سیمای شهرهایی نظیر تهران شده است (بمانیان، ۱۳۷۶: ۵۷). این بناهای بلندمرتبه در واقع تجلی همان توافقات میان سرمایه‌داران و مدیران شهری است. تصویر ۲ نمونه‌ای از تأثیر ناموزون این بناها را در ضلع جنوبی میدان فردوسی تهران نشان می‌دهد. بانکی که سرمایه‌اش را مدیریت شهری تأمین کرده، اکنون مالک این برج در میدان فردوسی تهران است. این امر حاکی از این است که سیمای شهری ما را نه اندیشه و تفکر خلاق معمارانه، بلکه نظام کاپیتالیستی لجام‌گسیخته شکل می‌دهد که می‌توان آن را منظر کاپیتالیستی نامید. منظری که بیش از آنکه بازگوکننده آرمان‌های نظام انقلابی و طبقات محروم و متوسط جامعه باشد، تبلور خواست سرمایه‌داران و مرفهان است (آتشین بار، ۱۳۹۲: ۳۰).

به عبارت دیگر توسعه امروزین در شهرهای کشور و به‌خصوص تهران منجر به شکل‌گیری شهری متضاد و گسسته شده که با ساختارهای طبیعی و تاریخی خود در تعارض است (پاراحمدی، ۱۳۹۱: ۸۲). این تعارض کاملاً در بافت‌های قدیمی و تاریخی تهران قابل مشاهده است.

از طرح موضوع طراحی شهری در کشورهای توسعه‌یافته، این دانش به صورت جدی در ایران مورد توجه مدیران شهری قرار نگرفته است. (سلطانی آزاد، ۱۳۸۱: ۴۵). از طرف دیگر مناسبات اقتصادی و سیاسی حاکم بر تحولات شهری، مجالی برای اندیشیدن به سیمای شهری، به مدیران شهری نمی‌دهد و این موضوع کلیدی، قربانی توافقات قانونی و غیر قانونی و آشکار و پنهان مدیریت شهری و صاحبان سرمایه می‌شود (جعفری، ۱۳۹۶: ۸). تصویر ۱ عوامل مؤثر بر هدایت تحولات کالبدی شهر تهران و صدور جواز ساختمانی را نشان



تصویر ۱: عوامل مؤثر بر هدایت تحولات کالبدی و صدور جوازهای ساختمانی در کلان‌شهرهای ایران. مأخذ: جعفری، ۱۳۹۶: ۸.



تصویر ۲: ضلع جنوبی میدان فردوسی و تأثیر ناموزون ساختمان بانک شهر در سیمای شهری میدان. عکس: حمید محمدی، ۱۳۹۴.

اظهار کرد که در واقع سیمای موجود شهرهای کشور هم رها شده در حالی که سیمای شهری، نیازمند به‌روزرسانی و انطباق آن با رفتار و فعالیت اجتماعی شهروندان است (اصانلو و رستمی‌زاده، ۱۳۸۶: ۳۹). از منظر خرد سه عارضه کلان بر سیمای شهرهای کشور عارض شده است: عارضه اول اضافات ناشی از پوشش بالکن‌ها و بام‌ها برای تأمین

معضلات سیمای شهری از منظر خرد و راه‌حل آن

در خصوص مباحث کلان مرتبط با سیما و منظر شهری اقدامات زیادی شده است، اما توجه به معضلاتی که در مقیاس خرد بر سیمای شهری حادث شده چندان مورد توجه پژوهشگران قرار نگرفته است. به یک معنا می‌توان

از نماهای ارزشمند شهری فرسوده شده و از نظر بصری نازیبا جلوه کنند. معضل سوم مسئله تابلوها در خیابان‌ها و راسته‌های تجاری و فعالیتی است. تابلوها بدون هیچ ضابطه و قانونی، به فراخور تشخیص و نیاز صاحبان کسب و کار روی نمای ساختمان‌ها، جاخوش کرده‌اند و هیچ نظارت و کنترلی از بعد زیبایی‌شناسی و تأثیر مخربی که بر جلوه بصری شهر دارند، روی آنها صورت نمی‌گیرد (جعفری، ۱۳۹۶ الف: ۵).

اضافه بنا، عناصر و کانال‌های تأسیساتی نظیر کولر و بخاری و حتی تأسیسات زیربنایی مثل کابل‌های برق و تلفن و لوله‌های گاز است که باعث ایجاد مناظر بسیار زشت و نازیبا شده که نمونه‌هایی از آن در محدوده پروژه فردوسی در تصویر ۳ ارائه شده‌اند.

معضل بعدی فرسودگی نماهاست که دلایل اقتصادی و اجتماعی دارد. ساکنین اصولاً نسبت به حفظ و مرمت نما احساس مسئولیت نمی‌کنند و این امر باعث شده بعضی



تصویر ۳: نمونه‌های الحاقت به نماهای با ارزش که سبب اغتشاش بصری و افت قابل توجه کیفیت سیمای شهری خیابان شده‌است. عکس: طوفان جعفری، ۱۳۹۵.

بنا و سامان‌دهی تابلوها روی آنها انجام شده است. بنای هتل واقع در سمت چپ تصویر یکی از معضلاتی است که از منظر کلان بر واحد همسایگی عارض شده که طبیعتاً در این پروژه، اقدامی در خصوص آن نمی‌توان انجام داد. پس در عین اینکه حل مسئله کلان بحران در سیمای شهری باید در دستور کار محققان و مدیران شهری قرار گیرد، از رفع معضلات در مقیاس خرد هم نباید غافل شد.

تصویر ۴ یکی از واحدهای همسایگی در پروژه فردوسی را قبل و بعد از اجرای پروژه نشان می‌دهد. در این واحد همسایگی انواع معضلات سیمای شهری به خصوص مواردی نظیر اضافه بنا، انواع الحاقت تأسیساتی و ... قابل مشاهده است که در طول پروژه و در تعامل با ساکنین همه معضلات رفع شده است. تصویر ۵ هم نمونه دیگری از واحدهای همسایگی را نشان می‌دهد که عملیات مرمت

منظور در انتهای پروژه، انجام پژوهشی در دستور کار نگارندگان قرارگرفت تا نظام بهینه برای اجرای پروژه مشابه شناسایی و معرفی شود تا با اتکا به آن، پروژه‌های بعدی بر اساس یک نظام روشن طراحی و اجرا شوند. برای این منظور ریسک‌ها و مخاطرات پروژه مورد توجه قرار گرفتند و تحلیل شدند. مدیریت ریسک یکی از حوزه‌های کلیدی در مدیریت پروژه محسوب می‌شود که استانداردهای معتبر مدیریت پروژه نظیر پیکره دانش مدیریت پروژه مؤسسه پی. ام. آی. و استاندارد پرینس به آن توجه کرده‌اند. ریسک‌ها در فرایندهای مدیریت ریسک پروژه شناسایی و تحلیل می‌شوند و برای آنها پاسخ‌های درخور در نظر گرفته می‌شود. این پاسخ‌ها مبنای مناسبی برای طراحی مفهومی و نظام اجرای یک پروژه محسوب می‌شوند، چرا که توجه به آنها شانس موفقیت پروژه را به میزان زیادی افزایش می‌دهد که طبیعتاً هدف نهایی هر پروژه محسوب می‌شوند.

برای رفع این معضلات در مقیاس خرد باید سه اقدام ناظر به سه معضل ذکرشده در دستور کار قرار گیرد:

• **پیرایش:** برای رفع معضل الحاقات و اضافات

• **مرمت:** برای رفع معضل فرسودگی

• **سامان‌دهی:** برای رفع عارضه تابلوهای بی‌ضابطه

در اجرای پروژه‌های پیرایش، مرمت و سامان‌دهی سیمای شهری ابهامات و ظرائف زیادی وجود دارد که بعضاً دست‌اندرکاران را با مشکلات جدی قانونی و اجتماعی مواجه کرده است. لذا نگارندگان از ابتدای شروع پروژه محور انقلاب، حد فاصل میدان فردوسی تا دروازه دولت ضمن نگاه به تجربه‌های قبلی سازمان زیباسازی شهر تهران، در نظر داشتند که تجربیات حاصل از اجرای این پروژه، مستند شده و مسائل و مشکلات به صورت نظام‌مند بررسی و برای آنها راهکارهای مناسب پیشنهاد شود. برای همین



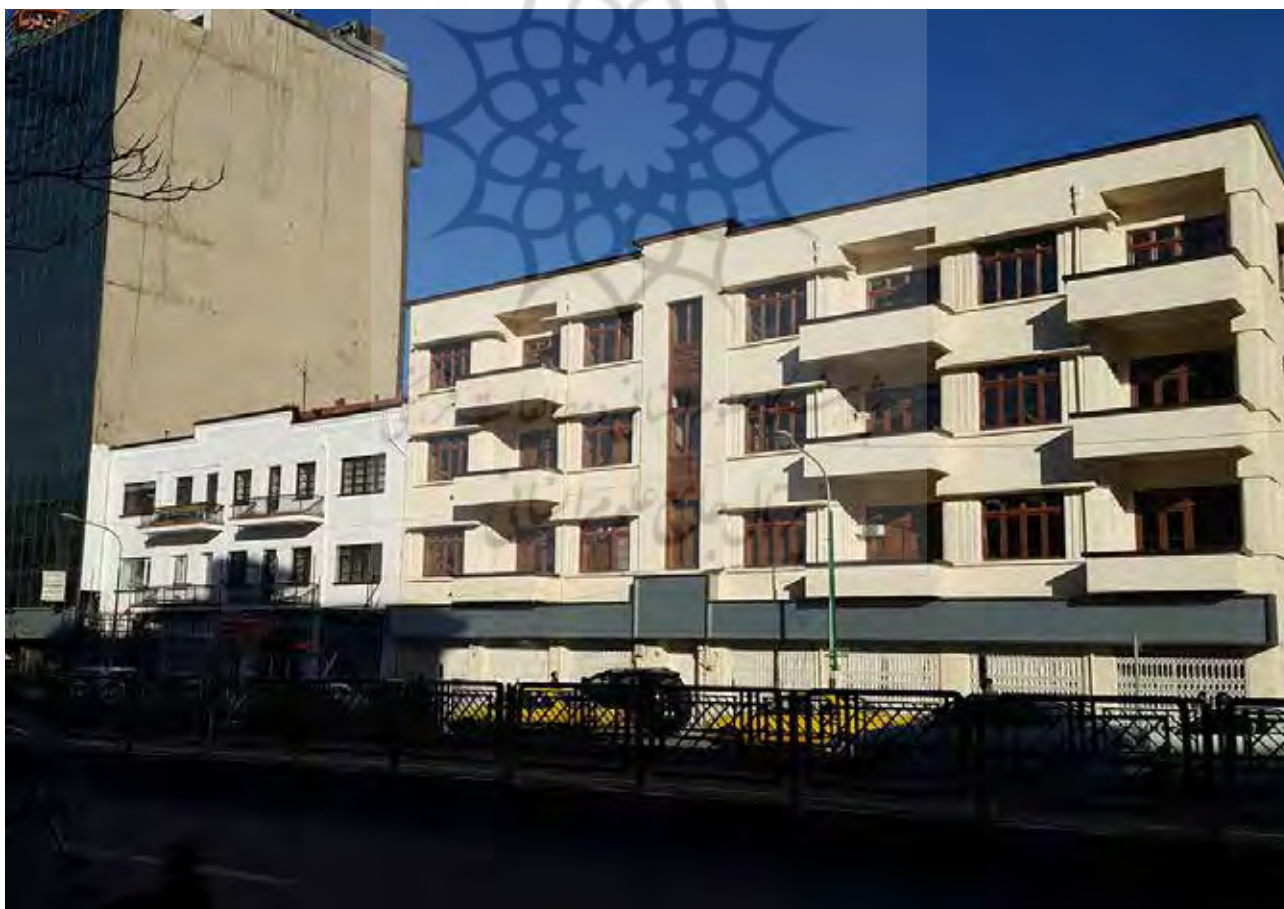
تصویر ۴: نمونه‌ای از یکی از واحدهای همسایگی در پروژه فردوسی قبل و بعد از اجرای پروژه. مأخذ تصاویر از بالا به پایین: طوفان جعفری، ۱۳۹۵ و حمید محمدی، ۱۳۹۴.

روش تحقیق

یک جدول اکسل به ۱۴ نفری که در مرحله اول همکاری کرده بودند، ارسال شد. در این مرحله در مقابل هر ریسک دو ستون شامل احتمال وقوع ریسک و تأثیر ریسک هم قرار داده شد و از شرکت‌کنندگان خواسته شد احتمال و تأثیر مورد نظر خود را در مقابل هر ریسک وارد کرده و همچنین نظرات خود را در خصوص فایل ارسالی بیان کنند. با پیگیری که انجام شد، هر ۱۴ نفر مجدداً نظر خود را ارائه دادند. میانگین کلی احتمال و تأثیر ریسک‌ها به عنوان میانگین نهایی در نظر گرفته شد و نتایج حاصل ضرب احتمال در تأثیر ریسک‌های شناسایی شده، مبنای اولویت‌بندی ریسک‌ها قرار گرفت. در نهایت بر اساس نتایج حاصله از شناسایی و تحلیل ریسک‌های پروژه، نظام و فرایند اجرای پروژه طراحی شد. این مدل در یک جلسه حضوری با حضور ۹ نفر از شرکت‌کنندگان مورد بررسی و تبادل نظر قرار گرفت و در نهایت با انجام برخی اصلاحات جزئی مدل و فرایند نهایی نظام اجرای پروژه‌های پیرایش، مرمت و سامان‌دهی سیمای شهری به دست آمد.

برای انجام این پژوهش در پایان پروژه لیستی از ریسک‌ها براساس تجربه «پروژه فردوسی» که نگارندگان در آن مسئولیت مدیریتی داشتند و همچنین بررسی سایر پروژه‌های سازمان شناسایی شدند.

در ادامه، ۱۸ نفر از افراد درگیر در پروژه فردوسی در مقام مشاور (طراح)، پیمانکار، تسهیل‌گر و در نهایت کارفرما شناسایی شدند و ریسک‌های شناسایی شده برای آنها از طریق ایمیل ارسال شد. از شرکت‌کنندگان خواسته شد که ضمن تدقیق ریسک‌های شناسایی شده، پاسخ‌های خود را به هر یک از ریسک‌ها، به نگارندگان ارائه دهند. ۱۴ نفر از این افراد به ایمیل ارسالی پاسخ دادند که مورد بررسی دقیق محققین قرار گرفت و تلاش شد بین پاسخ‌های ریسک ارسال شده، اجماع و هماهنگی به وجود بیاید. در ادامه، پاسخ‌های هماهنگ شده به همراه مشخص کردن حوزه‌های تعارض با ذکر نقطه‌نظرات محققین در قالب



تصویر ۵: نمونه‌ای از نماهای مرمت‌شده در محدوده پروژه فردوسی. عکس: طوفان جعفری، ۱۳۹۵.

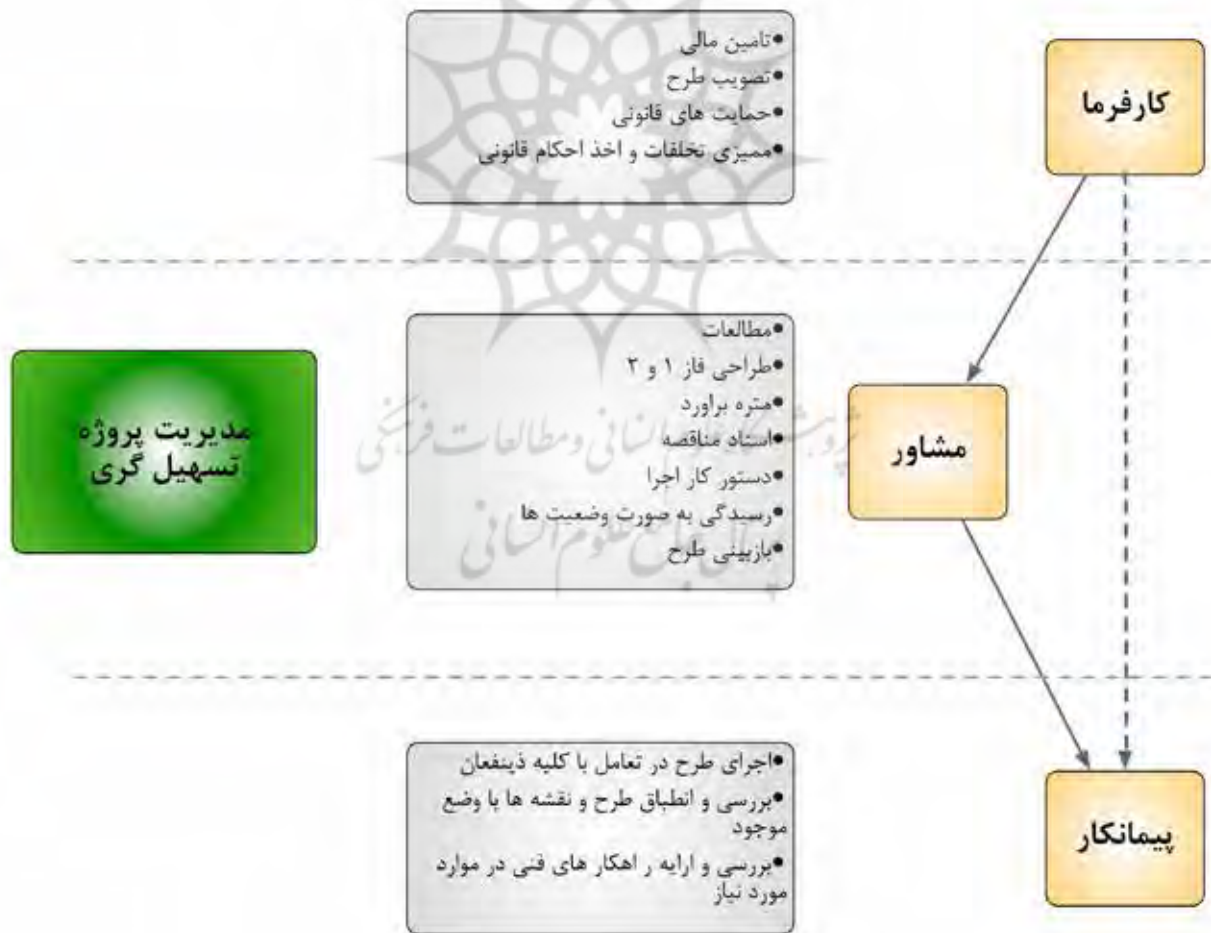
در نهایت ریسک‌های اجتماعی و حقوقی این پروژه از اهمیت بیشتری برخوردار است. نکته مهم، مخاطرات ایمنی و حوادث است. هرچند از منظر شرکت‌کنندگان احتمال وقوع این حوادث چندان بالا تشخیص داده نشد، اما تأثیرات آنها بسیار قابل توجه است که حتی می‌تواند منجر به حوادث جانی و مالی قابل توجه شود. لذا رعایت اصول و دستورالعمل‌های ایمنی در این پروژه بسیار مهم است.

از منظر اجتماعی به طور کلی رویکرد تسهیل‌گری و تعاملات سازنده و کنترل‌شده با کلیه ذی‌نفعان پروژه باید در دستور کار قرار گیرد. در تمام طول اجرای پروژه، کلیه عوامل درگیر نباید لحظه‌ای از این موضوع غفلت کنند و همواره کار در تعامل و همراهی با کلیه ذی‌نفعان پروژه جلو رود. البته در این بین دوگانه منافع عمومی و خصوصی به عنوان یک ریسک قابل توجه بروز می‌کند. هدف از اجرای پروژه، ارتقای کیفی سیمای شهر است که گاهی با منافع خصوص مالکین/ساکنین در تعارض قرار می‌گیرد. این دوگانگی همچنین در خصوص طراحی

یافته‌های تحقیق (نظام و فرایند اجرای پروژه‌های پیرایش، مرمت و سامان‌دهی سیمای شهری)

جدول ۱ ریسک‌های شناسایی شده برای اجرای پروژه را به همراه میزان احتمال و تأثیر هر یک از ریسک‌ها بر اساس میانگین نظرات شرکت‌کنندگان در تحقیق نشان می‌دهد. در اینجا ریسک‌ها با حاصل ضرب احتمال در تأثیر بیش از ۵۰ درصد به عنوان «ریسک‌های مهم»، بین ۳۰ تا ۴۹ درصد به عنوان «ریسک‌های معمولی» و زیر ۳۰ درصد به عنوان «ریسک‌های کم‌اهمیت» در نظر گرفته شده‌اند.

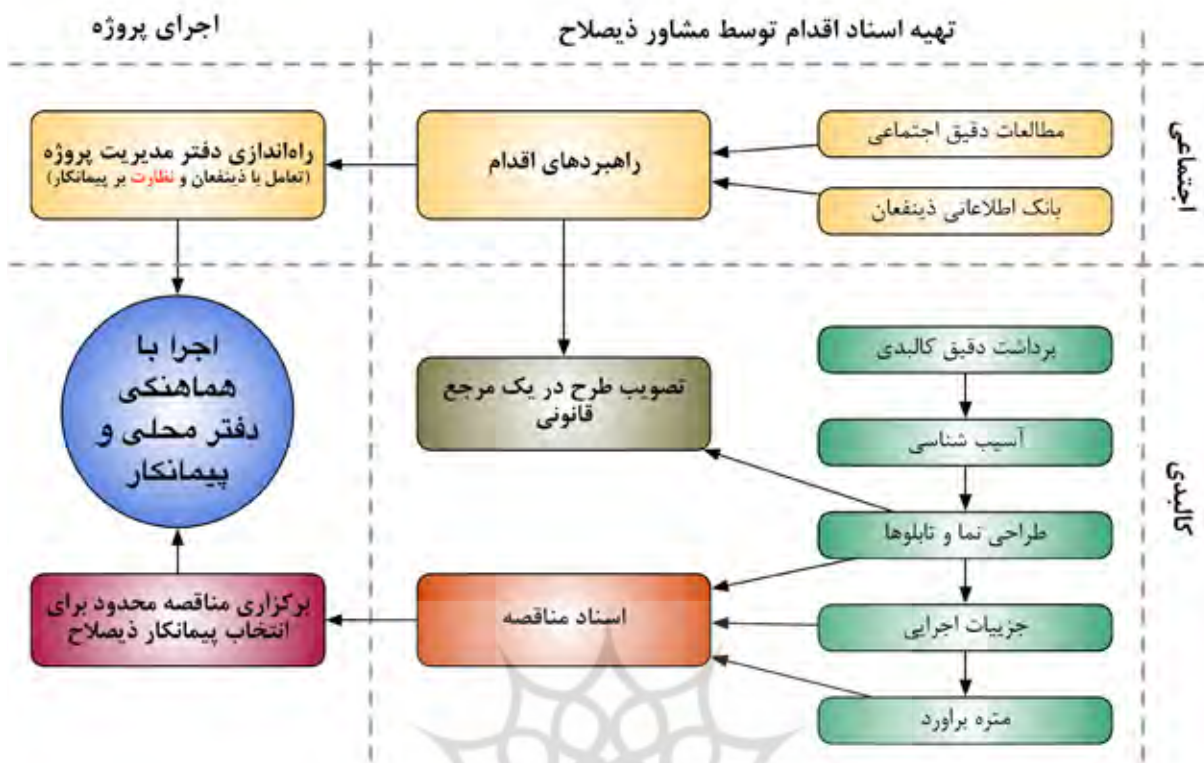
همان‌طور که در جدول مشخص شده مهم‌ترین مشکلات و ریسک‌های اجرای پروژه، عمدتاً در حوزه‌های اجتماعی و حقوقی قرار می‌گیرند. تجربیات پروژه‌های گذشته و همچنین پروژه فردوسی نشان داد مسائل فنی این پروژه هرچند دارای ریزه‌کاری‌های فراوانی است که بی‌توجهی به آنها می‌تواند مسائل و مخاطرات جدی به وجود بیاورد، اما



تصویر ۶: شرح وظایف نقش آفرینان سه‌گانه پروژه بر اساس اقتضایات حاکم بر آن. مأخذ: نگارندگان.

جدول ۱: ریسک‌ها و پاسخ‌های شناسایی شده در فرایند اجرای پروژه پیرایش، مرمت و سامان‌دهی محور انقلاب (حد فاصل میدان فردوسی تا دروازه دولت). مأخذ: نگارندگان.

عنوان ریسک	فاکتورهای ریسک			پاسخ به ریسک
	احتمال وقوع	تأثیر ریسک	احتمال در تأثیر	
مقاومت ساکنین در خصوص حذف زواید به خصوص در مواردی که منافع و آسایش آنها تحت تأثیر قرار می‌گیرد.	۰/۷	۰/۹	۰/۶۳	تعامل با ساکنین توسط تیم تسهیل‌گری، ارائه راه‌حل‌های فنی برای عدم اختلال در آسایش ساکنین و لحاظ هزینه اقدامات در برآوردهای اجرایی
تعارض منافع ساکنین و مالکین با همدیگر	۰/۴	۰/۸	۰/۳۲	تلاش برای ایجاد هم‌گرایی بین ذی‌نفعان از طریق تسهیل‌گری در جلسات خصوصی و عمومی، شناسایی و مذاکره پنهانی با ذی‌نفعان دارای نفوذ
عدم همکاری مالکین دارای تخلفات قانونی	۰/۶	۰/۸	۰/۴۸	ممیزی تخلفات قانونی در حوزه اضافه بنا در ابتدای پروژه و پیگیری دریافت احکام قانونی در کمیسیون ماده ۱۰۰ همزمان با تعامل با ساکنین/ مالکین
کندی موسسات دولتی و عمومی در خصوص همراهی با طرح	۰/۹	۰/۸	۰/۷۲	انجام مکاتبات و پیگیری در ابتدای عملیات اجرایی توسط تیم تسهیل‌گری، مداخله و پیگیری مدیران برای همراهی موسسات عمومی و دولتی
ابهام در قانونی بودن اقدام متمرکز مدیریت شهری در خصوص سیمای شهری بناهای موجود	۰/۵	۰/۷	۰/۳۵	تلاش برای تصویب طرح در قالب یک سند اجرایی در مراجع ذی‌صلاح نظیر شورای شهر، کمیسیون ماده ۵ و ... تا مواقعی که اختلافات به روش تعامل و گفتگو حل نمی‌شود بتوان با استناد به آن احکام قضایی دریافت کرد.
عدم همکاری مالکین بعد از انجام معاملات مورد نیاز	۰/۳	۰/۹	۰/۲۷	ارایه اخطارهای کتبی به مالکین براساس مستندات موجود و دریافت رسید و در نهایت ارایه مستندات به دادگاه جهت اخذ حکم قضایی
مقاومت و کارشکنی ساکنین در طول عملیات اجرایی	۰/۵	۰/۸	۰/۴	امضای تفاهم‌نامه مکتوب با مالکین پیش از آغاز عملیات اجرایی که در آن کلیه ابهامات و مشکلات احتمالی پیش‌بینی و نقش و شرح وظایف هر یک از طرفین مشخص شده باشد.
وقوع سانحه در حین عملیات اجرایی	۰/۳	۰/۹۵	۰/۲۹	تدوین دستورالعمل ایمنی در حین اجرای پروژه و نظارت دقیق بر اجرای آن توسط مشاور، الزام مالکین به همکاری در طول اجرای پروژه و پرهیز از اقدامات مخاطره‌آمیزی که می‌تواند منجر به بروز حادثه شود.
خطر ریزش کلی و جزیی بناهای فرسوده	۰/۲۵	۰/۹۵	۰/۲۴	ممیزی بناها از نظر استحکام و از دستور کار خارج کردن بناهای فرسوده در محدوده پروژه، الزام مالکین به مقاوم‌سازی بنا پیش از آغاز عملیات اجرایی
عدم انطباق طرح با شرایط زمینه‌ای	۰/۵	۰/۶	۰/۳	بررسی‌های میدانی تیم طراحی و موشکافی لازم و همچنین تعامل با مالکین/ساکنین جهت بروز اطلاعات وضعیت موجود بنا
اعتراض مالکین به طرح	۰/۴	۰/۲۵	۰/۱	لحاظ دیدگاه‌های اولیه ساکنین در آغاز طراحی، انجام اصلاحات تا حدی که به اصول و مبانی طرح لطمه نخورده و منافع عمومی تحت تأثیر قرار نگیرد.
دوگانه هویت فردی / نفع عمومی	۰/۷	۰/۸	۰/۵۶	لحاظ کردن هویت‌های فردی و پیش‌بینی تمهیداتی که بتوان هویت‌های فردی را متجلی کرد، در حدی که به کلیات طراحی و نفع عمومی لطمه نخورد. لازم به ذکر است در خصوص بافت‌های تاریخی و با هویت اولویت با هویت عمومی در نظر گرفته می‌شود.
ایجاد دو دستگی بین ذینفعان در خصوص طرح	۰/۳۵	۰/۸	۰/۲۸	تلاش برای ایجاد هم‌گرایی از طریق به کارگیری تکنیک‌های مختلف تسهیل‌گری، اعمال موضوع قاطع در صورت عدم وصول به هم‌گرایی و در نهایت اعمال قانون در صورت عدم ایجاد تفاهم بین مالکین
درگیری و اختلاف عوامل اجرایی پیمانکاران با مالکین/ساکنین	۰/۶	۰/۹	۰/۵۴	توجیه پیمانکاران در خصوص ماهیت موضوع و تصریح در شرایط خصوص قرارداد مبنی بر توجیه عوامل اجرایی و به کارگیری سرپرست کارگاه که توان تعامل با ذی‌نفعان در زمان اجرای پروژه را داشته باشد.
کیفیت کار پایین	۰/۵	۰/۸	۰/۴	دقت در انتخاب و ارزیابی فنی پیمانکاران، نظارت دقیق بر زیرسازی مناسب، نظارت مستمر بر عملیات اجرایی و اخطار به پیمانکار در مواقع مورد نیاز و جلوگیری به موقع از عملیات اجرایی ضعیف و بی کیفیت
اختلاف بین پیمانکار با مشاور/کارفرما در خصوص احجام کار انجام شده	۰/۶	۰/۸	۰/۴۸	دقت نظر در خصوص اسناد اجرایی پروژه توسط مشاور، تعیین تکلیف آیتم‌های قیمت جدید در ابتدای پروژه، طراحی سلسله‌مراتب تحویل کار از پیمانکار به مشاور، کنترل زیرسازی قبل از انجام عملیات نازک کاری



تصویر ۷: فرایند طراحی و اجرای پروژه‌های پیرایش، مرمت و سامان‌دهی سیمای شهری. مأخذ: نگارندگان.

پروژه باید در چارچوب یک پروژه عمرانی با لحاظ نمودن جنبه‌های اجتماعی و حقوقی آن، انجام شود. تصویر ۶ شرح وظایف ارکان سه‌گانه یک پروژه عمرانی برای اجرای پروژه پیرایش، مرمت و سامان‌دهی سیمای شهری را بیان می‌کند.

طبق بررسی‌های انجام‌شده، کارفرمایان در پروژه، شامل دولت و شهرداری باید از ورود مستقیم به مباحث اجرایی خودداری کرده و بیشتر نقش حمایتی و پشتیبانی را بر عهده گیرند. مهندسان مشاور باید با رعایت نکات مندرج در جدول ۱ در حوزه‌های مرتبط با طراحی اسناد مورد نیاز را تهیه کنند و در اجرا هم نقش نظارت‌علیه و کارگاهی را مشابه پروژه‌های عمرانی بر عهده گیرند. مقوله محوری تسهیل‌گری و مدیریت پروژه، تعامل با ذینفعان هم در این نظام بر عهده مشاور قرار داده می‌شود که این ملاحظات را در اجرا اعمال کند. پیمانکاران هم با در نظر داشتن حساسیت‌های این نوع پروژه در تعامل و همکاری با ذینفعان پروژه را اجرا می‌کنند.

تصویر ۷ هم فرایند اجرایی‌شدن پروژه را نشان می‌دهد. در ابتدا باید مشاور ذیصلاح تهیه اسناد اجرایی مورد نیاز را در دستور کار قرار دهد. در این مرحله دو حوزه کالبدی و

تابلوها و طراحی نما بروز می‌یابد. تیم مدیریتی و راهبری پروژه باید ضمن اولویت‌دادن به منافع عمومی، پروژه را به گونه‌ای هدایت کنند که مطالبات و درخواست‌های فردی هم مجال بروز یابند تا رضایت‌مندی ذینفعان افزوده شود.

از منظر حقوقی در طول اجرای پروژه باید مستندسازی دقیق در تعامل با مالکین و ساکنین صورت گیرد. برای امکان استناد در مواقع اختلاف یا مواردی که مراجعه به مراجع قضایی اجتناب‌ناپذیر می‌شود، حتماً مکاتبات لازم براساس فرایند روشن و مستندات قانونی صورت گیرد. برای اخذ همکاری ذینفعان هم باید یک تفاهم‌نامه مکتوب بین مجریان طرح و ذینفعان امضا شود تا اقدامات مدیریت شهری روی نما براساس موافقت مکتوب مالک/ساکن انجام شوند. همچنین در صورتی که مشارکت مالی این گروه در اجرای پروژه مد نظر باشد باید میزان و نحوه آن دقیقاً در تفاهم‌نامه ذکر شود.

در خصوص روش اجرای پروژه به طور کلی مباحث فراوانی بین تصمیم‌گیرندگان مطرح بود و چندین روش مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت بر اساس تجربه‌های انجام‌شده و همچنین لحاظ کردن ریسک‌هایی که از جنبه حقوقی و اجتماعی بر اجرای این پروژه‌ها مترتب است این پژوهش به این جمع‌بندی رسیده که انجام این

داده و تلاش می‌کند پروژه را با مشارکت ذی‌نفعان از طریق پیمانکار به نتیجه برساند. نظارت بر کیفیت کار پیمانکاران، ارائه دستور کارهای اجرایی، رسیدگی به صورت وضعیت‌ها و در نهایت تغییر در طرح در صورت نیاز از جمله خدمات فنی مشاور است که در همه پروژه‌های عمرانی هم انجام می‌شود و در چارچوب شرح خدمات تیپ نظارت کارگاهی و عالی‌ه قابل انجام است. بر اساس نظام پیشنهادی مشاورین در اجرا مسئولیت تسهیل‌گری و مدیریت پروژه را هم بر عهده خواهند داشت.

نتیجه‌گیری

اجرای پروژه‌های پیرایش، مرمت و سامان‌دهی سیمای شهری یکی از اقدامات کلیدی و مهم است که باید در دستور کار مدیریت شهری قرار گیرد. هر چند برخی مخالف ورود مستقیم مدیریت شهری به اجرای این پروژه‌ها هستند و اساساً این اقدامات را جزو وظایف مدیریت شهری نمی‌دانند، اما تأثیر این پروژه بر ارتقای کیفی سیمای شهر به ویژه محورها و نقاط شاخص و تاریخی غیرقابل‌کتمان است. تجربیات اجرای این دست پروژه‌ها در شهر تهران حاکی از این امر است که رضایت نسبی و عمومی بالایی در این خصوص به دست آمده است. هر چند که رویکردهای تحمیلی در حوزه تابلوهای شهری و بی‌توجهی به هویت‌های فرد و همچنین روش اجرای پروژه‌ها، در مواردی مسائل و انتقاداتی را نیز با خود به همراه داشته است.

این تحقیق نشان داد بهترین روش برای اجرای پروژه، رعایت چارچوب و مراحل پروژه‌های عمرانی است که باید با تمهیداتی اقتضائات این دست پروژه‌ها در آن لحاظ شود. مشاور بعد از تهیه طرح با لحاظ کردن ملاحظات مختلف کالبدی، اجتماعی، حقوقی و ... در اجرا هم خدمات تسهیل‌گری، مدیریت پروژه و نظارت کارگاهی و عالی‌ه را ارائه خواهد داد. پیمانکاران هم به صورت مناقصه براساس اسناد ارائه شده از طرف مشاور، در چارچوب ضوابط قانونی انتخاب شده و کار را اجرا می‌کنند. پرهیز از ورود مدیریت شهری به تعامل رودررو با ذی‌نفعان و قرارگیری در جایگاه حامی پروژه، یک نکته محوری است. تعامل با ذی‌نفعان در یک رویکرد مشارکتی، حل بهینه دوگانه عمومی خصوصی، توجه ویژه به جنبه‌های حقوقی و رعایت نکات ایمنی در اجرا هم از نکات بسیار مهمی است که باید مورد توجه قرار گیرند.

اجتماعی متصور است که باید در شرح خدمات مشاور مورد توجه قرار گیرند. در حوزه اجتماعی برداشت دقیق اطلاعات کلیه ذی‌نفعان و همچنین مذاکرات اولیه برای شناخت بستر اجتماعی طرح ضروری است. از دل این تعاملات، مشاور ملاحظات و راهبردهای اجرای پروژه را در ارائه می‌نماید. همچنین تصمیم‌گیری در خصوص میزان مشارکت مردم در اجرا نیز از خروجی‌های این بخش مطالعات محسوب می‌شود. در حوزه کالبدی هم برداشت دقیق وضع موجود و آسیب‌شناسی انجام می‌شود. در مرحله بعد طراحی صورت می‌گیرد. اینکه طراحی سیمای شهری اصولاً تا چه میزان در وضعیت موجود مداخله کند و به عبارتی چه میزان تغییر در وضع موجود را مورد نظر قرار دهد، بحثی است که حسب شرایط، طراح باید در خصوص آن موضع سنجیده و قابل دفاع اتخاذ کرده و بر اساس آن طراحی کند. همچنین تعارض بین منافع عمومی با هویت و خواسته‌های فردی امری است که کاملاً به بستر طرح، سابقه تاریخی، نوع فعالیتی که در محدوده پروژه در جریان است و انواع دیگر ملاحظات اجتماعی، حقوقی و کالبدی و ... بستگی دارد که باید به دقت مورد بررسی قرار گرفته و راهبرد مناسب اتخاذ شود و در این خصوص نمی‌توان یک نسخه واحد تجویز کرد. هنر تیم طراحی در این بخش رسیدن به نقطه بهینه در تعارض بین حوزه عمومی و خصوصی است؛ به طوری که ضمن ایجاد پیوستگی و هماهنگی بصری هویت‌های فردی هم از بین نرود. در مرحله نهایی مشاور جزئیات اجرایی را تهیه و برآورد مالی و اسناد مناقصه را آماده می‌کند.

اگر بعد از نهایی شدن طرح، کلیات آن مورد تصویب یک مرجع قانونی نظیر شورای اسلامی شهر یا کمیسیون ماده ۵ قرار گیرد، اجرا از پشتوانه قانونی محکمی برخوردار می‌شود و در مواقعی که برخی مالکین به دلایل مختلف همکاری نمی‌کنند می‌توان به آن استناد و با دریافت احکام قانونی پروژه را اجرا کرد. البته اقدام حقوقی و قانونی باید به عنوان آخرین راه‌حل مورد توجه قرار گیرد و اصل بر تعامل و هم‌دلی و مشارکت است.

برای آغاز عملیات اجرایی باید پیمانکار از طریق مناقصه ترجیحاً محدوده و دو مرحله‌ای (ارزیابی کیفی و بعد پیشنهاد مالی) انتخاب شود. ضروری است قبل از نهایی شدن انتخاب پیمانکاران دفتر محلی تأسیس و تیم مشاور در آن مستقر شود و تعامل با ذی‌نفعان در دستور کار قرار گیرد. دفتر محلی با محوریت مشاور در طول اجرا تعامل با ساکنین را انجام

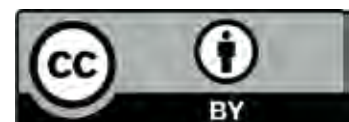
فهرست منابع

- آتشین‌بار، محمد. (۱۳۹۲). به سوی خیابان‌های انقلابی، مدیریت منظر خیابان‌های تهران در دوره انقلاب اسلامی. مجله منظر، ۲۴(۰): ۳۱-۲۸.
- اصانلو، حسن و رستمی‌زاده، امیرحسین. (۱۳۸۶). مرمت شهری و ارتقای سیمای شهری (مطالعه موردی: جلفای اصفهان). رهپویه هنر ۳(۱): ۳۹-۴۷.
- بمانیان، محمدرضا. (۱۳۷۶). نگاهی به سیمای شهری ایران در دوره معاصر و تأثیر بناهای بلند بر آن. مسکن و محیط روستا، ۸۰(۰): ۵۳-۶۰.
- جعفری، طوفان. (۱۳۹۶ الف). سه‌گانه فراموش‌شده شهری. نشریه طراح امروز، ۲(۱۶): ۵.
- جعفری، طوفان. (۱۳۹۶ ب). نقد خاکستری بر ۱۲ سال مدیریت شهری تهران، برداشت دوم: سیاه‌وسفیدهای مدیریتی. نشریه طراح امروز، ۱۹: ۸-۹.
- سلطانی‌آزاد، فرهاد. (۱۳۸۱). طراحی شهری: طراحی شهری و جایگاه آن در سلسله‌مراتب طرح‌های توسعه شهری. مدیریت شهری، ۹(۳): ۴۴-۵۳.
- منصوری، سیدامیر و خانی، علی. (۱۳۷۸). طرح ویژه نوسازی بافت‌های فرسوده. تهران: سازمان نوسازی شهرداری تهران.
- وهاب‌زاده، نغمه. (۱۳۸۵). سامان‌دهی سیمای شهر (حرکتی در جهت ارتقای کیفیت محیطی). جستارهای شهرسازی، ۱۷: ۱۰۱-۹۴.
- یاراحمدی، سمانه. (۱۳۹۱). نمای سازمانی، ارزیابی نمای شهری بزرگراه نواب. مجله منظر، ۴(۲۰): ۸۵-۸۲.



COPYRIGHTS

Copyright for this article is retained by the authors with publication rights granted to Manzar journal. This is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



نحوه ارجاع به این مقاله

جعفری، طوفان و نیلی، حمیدرضا. (۱۳۹۷). نظام اجرایی پروژه‌های پیرایش، مرمت و سامان‌دهی شهری. مجله منظر، ۱۰(۴۴): ۵۰-۵۹.

DOI: 10.22034/manzar.2018.76864

URL: http://www.manzar-sj.com/article_76864.html

