

## Research Paper

**On the Evaluation of Projects Management of Rural Guide Plans' Implementation by PMBOK Method in the West of Guilan Province**Nasrollah Molaei Hashjin<sup>\*1</sup>, Zahra Forutan Pishebijary<sup>2</sup>

1. Professor Department of Geography, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran

2. Ph.D. Candidate, Geography and Rural Planning, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran

**Received:** 2018/09/05**Accepted:** 2019/09/08**PP:** 35- 50Use your device to scan and  
read the article online**Keywords:**

Project management, Evaluation of projects management, PMBOK, Rural guide West Guilan

**Abstract**

Today, there is a lot of pressure to provide fast results in projects, and to succeed in a project, several factors must be considered to reduce the risk factors in management. Project management is planning and directing the project in the framework of time, cost, and specific quality to create specific results. Project management includes scheduling, organizing, monitoring of implementation and directing the implementation and tries to deliver the specified, expected and on time results using an agreed pre-set expense by means of the right resources. In other words, project management means utilizing the necessary knowledge, skills, tools and techniques to manage the flow of activities in order to meet the needs and expectations of custodians of project implementation. Organizations set up different software projects according to their objectives and needs. In the present study, the methodology and data collection method were descriptive-analytical research and also library and field study, respectively. The study area was located in the West of Guilan province. The projects of rural guide plans' implementation in the west of Guilan province which includes Astara, Talesh, Rezvanshahr and Masal cities were 115 projects for the time span (2011 to 2015). The results based on the ranking of the areas of project management of rural guide plans' implementation in the west of Guilan and their prioritization show that changing the project quality management with a final rank 2.04, is at first rank and a project logistics management with a final rank of 4.2 was at the last rank which shows the managerial status of the preparation, formulation, and implementation of rural guide projects.

**Citation:** Nasrollah Molaei Hashjin, Zahra Forutan Pishebijary (2021): On the Evaluation of Projects Management of Rural Guide Plans' Implementation by PMBOK\*Method in the West of Guilan Provinc, Journal Regional Planning, Vol 11. Issue 41, Marvdasht, PP 37- 52.

**DOI:** 10.30495/izdm.2021.19015.3095

**\* Corresponding author:** Nasrollah Molaei Hashjin

**Address:** Professor, Department of Geography, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran.

**Tell:** +989111311751

**Email:** nmolaeih@iaurasht.ac.ir

## Extended Abstract

### Introduction

Addressing the measures taken in the villages for their comprehensive development requires proper management planning, rapid technological changes, fierce competitive markets and strong and intensive consulting of companies, and encouraging all organizations and firms in charge of the project to change the management system. Each plan is converted and divided into a set of tasks and operations called a project at the short-term or executive planning level by the headquarters units or the middle management levels of the executive system of the country. Projects include activities that must be performed on specific dates, at certain costs, and at specified quality. The success of any project requires the achievement of all three factors of time, cost, and quality, and the departure of each of these three factors beyond the set limits, can lead to unsuccessful and uneconomic projects.

Preparation and implementation of rural guide projects are run with the aim of modernization and physical improvement of villages, creating the necessary capacity for new investments in these areas, preventing the migration of villagers to cities, rehabilitation and guiding the village economically, socially and physically. It also considers the basis of sustainable and comprehensive growth and development of villages in a balanced and measured way.

### Methodology

This research is applied in terms of purpose, descriptive-analytical in nature, and qualitative in terms of methodology and examines the problems and obstacles in the implementation of guide plans. Therefore, a questionnaire with Likert scale was used. The sample population includes projects to implement the rural master plan located in the West of Guilan province, which includes the cities of Astara, Talesh, Rezvanshahr, and Masal. In a period of time (90-94), 115 projects have been considered and the sample size is 19 people involving the executive experts of the Islamic Revolution Housing Foundation of the mentioned cities. The PMBOX method, which is a practical model for evaluating the observance of standard

requirements by organizations in project management, has been used and management priorities in the Islamic Revolution Housing Foundation organization in preparing and implementing Master plan projects have been identified.

### Findings

The number of rural guide projects located in the West of Guilan province, which includes the cities of Astara, Talesh, Rezvanshahr and Masal for the period (1390 to 1394) was equal to 115 projects. After completing the questionnaire, first the importance of the indicators was determined by calculating the average in each of the 13 areas.

It indicated that the higher the average of each domain is, the higher the importance of the other domains will be. The results extracted from the completed questionnaires are given as the final score of the chapters and the calculation of the average of each question and the average of each chapter, respectively. Accordingly, the project procurement management has the highest score, which means that the project procurement management gained the highest average and is the most important area in this group. Considering the correlation coefficient of different fields, it was observed that the commitment of project management and human resource management and project risk management have the highest correlation, which indicates a very high correlation between them and also shows the fact that if the commitment of project management is poor, the human resource management and risk management in the project will also be weak in terms of performance and vice versa.

### Conclusion

The component of project quality management and human resource management of the project have high scores and are in the first and second priorities in this research, and also the components of commitment, scope management, and awareness management are the tenth priorities. It is best to use management frameworks such as PMBOK to achieve a centralized project management.

The level of knowledge of project management has been as a good level that project area

*management - appropriate knowledge of the project management process to have a commitment - specific outputs of project management in terms of commitment - project team awareness of the need for project management in terms of commitment and the least of them are the organizational structure of the project and the description of the duties of the people in the projects have been determined to some extent, as well as the ranking of project management areas for the implementation of rural pilot projects in West Guilan and their prioritization has a final rating of 2.04, first rank, and project procurement management has a final rating of 4.2.*



## مقاله پژوهشی

## ارزیابی مدیریت پروژه‌های اجرای طرح‌های هادی روستایی با روش PMBOK در غرب استان گیلان

نصرالله مولائی هاشجین<sup>۱</sup>، زهرا فروتن<sup>۲</sup>

۱. استاد گروه جغرافیا، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

۲. دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه ریزی روستایی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

### چکیده

امروزه فشار بسیار زیادی برای ارائه نتایج سریع در پروژه‌ها وجود دارد و برای موفقیت در پروژه ای باید عوامل متعددی در نظر گرفته شوند تا عوامل ایجاد کننده ریسک در مدیریت کاهش یابد. مدیریت پروژه برنامه‌ریزی و هدایت پروژه در چهارچوب زمان، هزینه و کیفیت مشخص به‌سوی ایجاد نتایج مشخص آن است. به بیان دیگر مدیریت پروژه بکارگیری دانش، مهارتها، ابزار و تکنیک‌های لازم در اداره جریان اجرای فعالیت‌ها، به منظور رفع نیازها و انتظارات متولیان از اجرای پروژه است. این پژوهش بر اساس روش تحقیق توصیفی-تحلیلی تدوین گردیده و شیوه جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات به صورت کتابخانه‌ای و میدانی انجام شده است. محدوده مورد مطالعه، واقع در غرب استان گیلان مشتمل بر شهرستان‌های؛ آستارا، تالش، رضوانشهر و ماسال می‌باشد. جامعه آماری و نمونه پروژه‌های اجرای طرح‌های هادی روستایی غرب استان گیلان را برای بازه زمانی (۱۳۹۰ الی ۱۳۹۴) به تعداد ۱۱۵ پروژه شامل بوده است. نتایج تحقیق حاضر براساس رتبه بندی حوزه‌های مدیریت پروژه اجرای طرح‌های هادی روستایی در غرب گیلان و الویت بندی آنها نشان می‌دهد که تغییر مدیریت کیفیت پروژه با امتیاز نهایی ۲،۰۴ رتبه اول و مدیریت تدارکات پروژه با امتیاز نهایی ۴،۲ دارای رتبه آخر بوده است که وضعیت مدیریتی تهیه، تدوین و اجرای طرح‌های هادی روستایی را نشان می‌دهد.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۶/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۱۷

شماره صفحات: ۳۵ - ۵۰

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



### واژه‌های کلیدی:

مدیریت پروژه، ارزیابی مدیریت پروژه، PMBOK، طرح‌های هادی روستایی، غرب گیلان.

استناد: مولایی هاشجین، نصرالله، فروتن، زهرا (۱۴۰۰): ارزیابی مدیریت پروژه‌های اجرای طرح‌های هادی روستایی با روش PMBOK در غرب استان گیلان، فصلنامه برنامه ریزی منطقه ای، سال ۱۱، شماره ۴۱، مردودشت، صص ۵۰ - ۳۵.

DOI: 10.30495/jzpm.2021.19015.3095

<sup>†</sup> نویسنده مسئول: نصرالله مولائی هاشجین

نشانی: استاد گروه جغرافیا، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

تلفن: ۰۹۱۱۳۱۱۷۵۱

پست الکترونیکی: nmolaeih@iaurasht.ac.ir

## مقدمه:

مدیریت توسعه روستایی در ایران همانند سایر سطوح مدیریتی سرزمینی از گذشته دور تا کنون با چالش‌های ساختاری و مشکلات ومسائل عدیده‌ای روبرو بوده است. از یک سو، با توجه به تغییر شرایط و مقتضیات زمانی، دیگر ساختار سنتی اعمال مدیریت در مناطق روستایی قادر به حل مشکلات کنونی نبوده و از دیگر سو، ساختار مدیریت جدید روستایی که مبتنی بر مشارکت مردم در امور و برنامه‌ریزی از پایین به بالا است به دلایل متعدد از جمله بومی نشدن و مداخله گسترده دولت و ... نتوانسته به طور کامل مشکلات ومسائل روستاهای امروزی را برطرف سازد (Eftkhar, 2012:45). لذا پرداختن به اقدامات صورت گرفته در روستاها در جهت توسعه همه جانبه آنها مستلزم برنامه ریزی مدیریتی درستی می باشد، تغییرات سریع فناوری، بازارهای شدید رقابتی و رایزنی فشرده و قدرتمندانه شرکت‌ها و همه سازمان‌ها و بنگاههای متولی پروژه را تشویق به تغییر سیستم مدیریتی خود نمود. در زبانهای گوناگون و حتی در سازمان‌های مختلف هر کشور در مورد واژه‌های برنامه، طرح یا پروژه، اختلافات لغوی، معنایی و قانونی وجود دارد. از این رو چهارچوب آنان روشن و آشکار نیست و گاه به جای یکدیگر نیز استفاده می‌شوند. آرمان‌ها و اهداف تعیین شده حکومت در سطح برنامه‌ریزی بلندمدت یا راهبردی، برنامه نامیده می‌شود که این برنامه‌ها دارای اهداف کیفی می‌باشند مانند؛ برنامه توسعه صنایع شیمیایی، برنامه توسعه شبکه راه‌های کشوری. دستیابی به این اهداف و آرمان‌ها در یک فاصله زمانی بلندمدت که معمولاً بین ده تا بیست و پنج سال است، امکانپذیر می‌باشد. پس از اینکه برنامه‌ها در سطح برنامه‌ریزی بلندمدت مشخص گردیدند، هر برنامه در سطح برنامه‌ریزی میان‌مدت یا تاکتیکی توسط مدیریت طراز اول یا سیستم اجرایی کشور به مجموعه‌ای از طرح‌ها یا برنامه‌های اجرایی تفکیک می‌شود که شامل مجموعه‌ای از تصمیمات مقطعی یا اجرایی هستند که ظرف پنج تا ده سال آینده باید اجرا و به نتایج موردنظر برسند. هر طرح در سطح برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت یا اجرایی توسط واحدهای ستادی یا سطوح مدیریت میانی نظام اجرایی کشور به مجموعه کارها و عملیاتی که آن را پروژه می‌نامند، تبدیل و تقسیم می‌شود. بر این اساس یک پروژه مجموعه‌ای از فعالیتهاست که برای دستیابی به منظور یا هدف خاصی انجام می‌گیرد. پروژه‌ها شامل فعالیتهایی هستند که باید در تاریخ های معین، با هزینه‌هایی معین و کیفیت تعیین شده‌ای به انجام برسند. لازمه موفقیت هر پروژه، دستیابی توأم به هر سه عامل زمان، هزینه و کیفیت معین است و خارج شدن هر یک از سه عامل مذکور از حدود تعیین شده، می‌تواند به انجام پروژه‌ای ناموفق و

غیراقتصادی منجر شود (Mousavi Tayebi & Rahmani, 2007). شرکت‌های مهندسی مشاور و اجرایی شهرسازی و طرح‌های هادی روستایی نیز هم راستا با پیشرفت فناوری، با پروژه‌های نرم‌افزاری متفاوتی روبرو هستند، که اگر راهکار مناسبی برای مدیریت اینگونه پروژه‌ها در نظر گرفته نشود، نه تنها هزینه‌های هنگفتی را به این شرکتها تحمیل خواهد نمود، بلکه اثرات منفی چشم‌گیری در پیشرفت و اثربخشی نیز به دنبال خواهد داشت. حوزه‌های دانشی مدیریت پروژه: نه حوزه دانشی مدیریت پروژه در استاندارد PMBOK عبارتند از:

۱. مدیریت یکپارچگی ۲. مدیریت محدوده
  ۳. مدیریت زمان پروژه ۴. مدیریت هزینه پروژه
  ۵. مدیریت کیفیت پروژه ۶. مدیریت منابع انسانی پروژه
  ۷. مدیریت ارتباطات پروژه ۸. مدیریت ریسک پروژه
  ۹. مدیریت تدارکات پروژه
- تحوالات سیاسی، اجتماعی، اقتصادی هر کدام به نوبه خود باعث تغییرات فراوان در روستاهای ایران شده است که این تغییرات در کالبد، بافت و ساخت وساز مسکن روستا به چشم می‌آید. یکی از طرح‌های که درخصوص بهبود وضعیت کالبدی روستاهای کشور بویژه موارد یاد شده تهیه و به مرحله‌ی اجرا در می‌آید طرح‌های روستایی است (Amar & Samimi, 2009) و (Khoshfar et al, 2011). این طرح پس از پیروزی انقلاب اسلامی به دلیل توجه خاص دولت به روستاها و در راستای بهبود وضعیت اجتماعی - اقتصادی و بویژه کالبدی آنها در دستور کار قرار گرفت و در واقع از جمله طرح‌های عمرانی روستایی محسوب می‌شود. (Barzova & Shah Hoseini, 2010).
- به طور کلی تهیه و اجرای طرح‌های هادی روستایی که با هدف نوسازی و بهسازی کالبدی روستاها صورت می‌گیرد، ایجاد ظرفیت‌های لازم جهت سرمایه‌گذاری جدید در این نقاط، جلوگیری از مهاجرت روستاییان به شهرها، تجدید حیات و هدایت روستا از نظر اقتصادی، اجتماعی و فیزیکی، همچنین زمینه ساز رشد و توسعه پایدار و همه جانبه روستاها را به صورت موزون و سنجیده مدنظر قرار می‌دهد (Mashhudi, 2010). طرح‌های روستایی ماهیتاً ابزاری برای تحقق توسعه روستایی است. این طرح با توجه به وسعت و گستردگی، می‌تواند فرصت مناسبی را برای بهبود وضعیت کالبد (مسکن، معابر، کاربری اراضی) سکونتگاه‌های روستایی به وجود آورد و یا تأثیرات جبران‌ناپذیری را برای کالبد روستا داشته باشد (Badri & Abdi, 2009).

<sup>3</sup> - project management body of knowledge

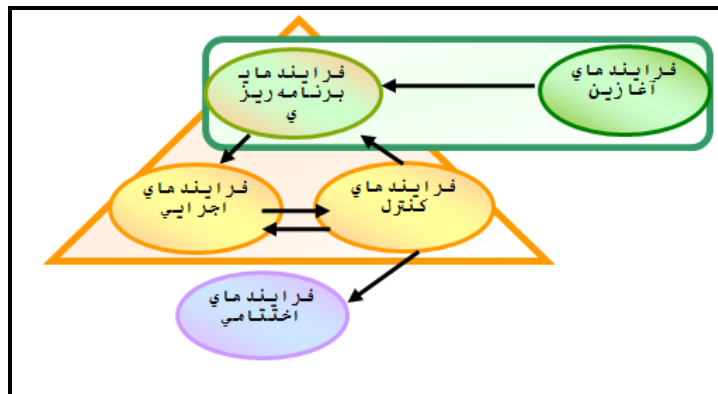
**پیشینه و مبانی نظری پژوهش:**

تاریخچه مدیریت پروژه در دنیای جدید به سالهای ابتدایی دهه ۱۹۰۰ میلادی باز می‌گردد جایی که هنری گانت با توسعه نمودار میله‌ای ابداعی خود آغازگر حرکت پرشتاب بعدی طی سالهای دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ میلادی در پروژه‌های نظامی و هوا فضای آمریکا و سپس انگلستان گردید. هرچند نام پرآوازه هنری گانت به عنوان پدر تکنیک‌های برنامه‌ریزی و کنترل پروژه در تاریخ ثبت گردیده است لیکن سالهای دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ به عنوان سالهای آغازین رشد و توسعه مدیریت پروژه در دنیای معاصر شناخته می‌شود. این سالها سرآغاز تکوین و توسعه بسیاری از روشها و دانش‌های مربوط با مدیریت‌های نه‌گانه پروژه است که سالها بعد توسط نرم‌افزارهای مختلف عملیاتی و در پروژه‌ها بکار گرفته شدند

پروژه‌ها از فرآیندها تشکیل شده‌اند. یک فرآیند «مجموعه‌ای از اقداماتی است که نتیجه‌ای را حاصل می‌نماید». فرآیندهای مدیریت پروژه به پنج گروه، یک یا بیش از یک، فرآیندی سازماندهی می‌شوند (Project Management)

(Institute, 2008):

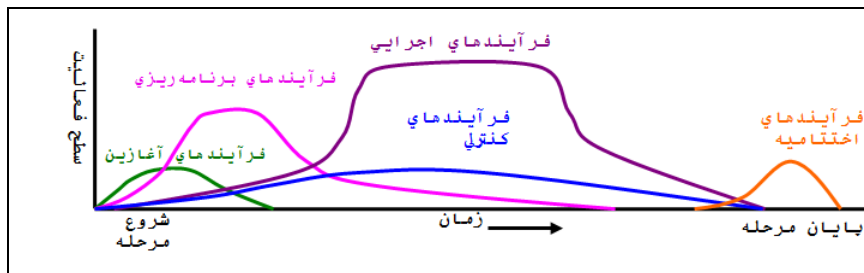
- **آغازین:** شامل فعالیت‌های آغاز به کار، تصویب پروژه و تنظیم منشور پروژه است.
  - **برنامه‌ریزی:** شامل تعریف اهداف و انتخاب بهترین رهیافت برای پروژه است.
  - **اجرائی:** بیانگر هماهنگی افراد و منابع به منظور اجرای طرح است.
  - **کنترلی:** با سنجش پیشرفت، نظارت و مدیریت ناسازگاری‌های بوجود آمده با برنامه، سروکار دارد.
  - **اختتامیه:** با تایید و خاتمه پروژه سرو کار دارد.
- گروه‌های فرآیندی توسط نتایجی که تولید می‌کنند به هم متصل می‌باشند- اغلب نتیجه یا ماحصل هر فرآیند، ورودی دیگری است. در میان گروه‌های فرآیندی مرکزی، پیوندها تکرار می‌شود (Osuli et al, 2005).



شکل ۱- گروه‌های فرآیندی و ارتباط آنها با یکدیگر در مدیریت پروژه PMBOK

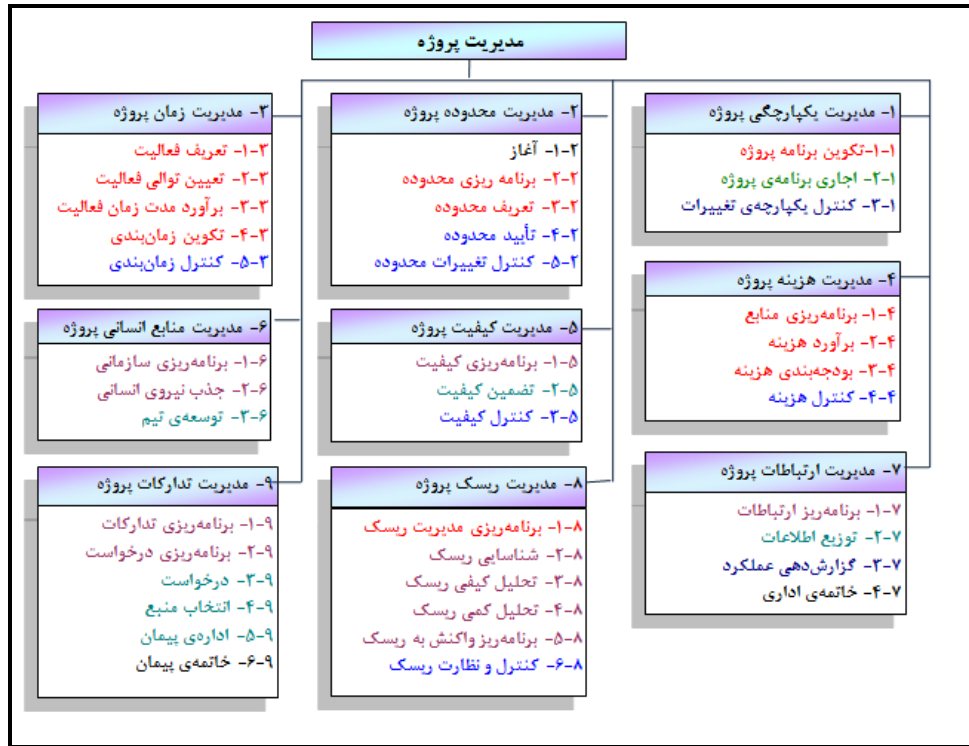
می‌دهد (Annabestani, 2009).

مرحله‌ی پروژه با سطوح مختلف شدت رخ می‌دهند (شکل ۲). گروه‌های فرآیندی مدیریت پروژه رویدادهایی مجزا و یک مرحله‌ای نیستند؛ آنها فعالیت‌های هم‌پوشانی هستند که در هر شکل ۳ نداشت سئونه فرآیند مدیریت پروژه را در ۹ حوزه‌ی دانش مدیریت پروژه تعریف شده در چارچوب PMBOK نشان



شکل ۲- همپوشانی گروه‌های فرآیندی در مدیریت پروژه

PMBOK



شکل ۳- نگاشت سی‌ونه فرآیند مدیریت پروژه را در پنج گروه فرآیندی

های پروژه‌ها در وهله اول مربوط به وضعیت مدیریت پروژه و در وهله بعد مربوط به مشکلات درون سازمانی است و مسائل فنی در درجه آخر اهمیت قرار دارند.

در مقاله ای باعنوان «اثرات کالبدی اجرای طرح‌های روستاهای محدوده ی غرب گیلان» دریافته‌اند که اجرای طرح هادی روستایی باعث پیشرفت نسبی زندگی و افزایش امیدواری مردم به سکونت در روستاهای گیلان غرب که از این طرح برخوردار بوده اند، شده است. با وجود اینکه اجرای طرح‌های هادی روستایی از لحاظ خدمات رسانی بطور نسبی موفق بوده اند، به لحاظ رعایت مسایل زیست محیطی و مشارکت دادن مردم به ویژه در فرآیند تهیه طرح، چندان موفق عمل نکرده است (Azimi & Jamshidian, 2005). پژوهشی با عنوان ارزیابی اثرات اجرای طرح‌های روستایی انجام داده است. یافته‌های تحقیق ایشان نشان دهنده ی این است که اجرای طرح‌های هادی باعث امیدواری روستاییان به سکونت در روستا شده و به لحاظ خدمات رسانی موفق بوده در حالی که به لحاظ زیست محیطی و جلب مشارکت مردم چندان توفیقی حاصل نشده است. با توجه به نکات قوت وضعی که اجرای طرح‌های هادی داشته، نیاز به ارزیابی طرح‌های هادی است تا در اجرای طرح‌های بعدی نقاط ضعف حذف و نقاط قوت تقویت شود (Annabestani, 2009).

پژوهشی با عنوان «ارزشیابی اثرات کالبدی اجرای طرح‌های هادی روستایی» انجام شده است، نتایجی که از این پژوهش گرفته شده این است که اجرای طرح هادی از لحاظ

در زمینه ی ارزیابی اثرات طرح‌های عمرانی از جمله طرح‌های تحقیقات گسترده ای انجام شده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود: در پژوهشی با عنوان پیامدهای فضایی - مکانی طرح‌های هادی روستایی، اجرای طرح‌های هادی و بهسازی، بهبود سطح زندگی در روستاها در مقایسه با قبل از اجرای طرح و هم در مقایسه با سایر روستاهای حوزه نفوذ بهبود را نشان می دهد، ولیکن علی رغم این مساله این طرحها آنگونه که انتظار می‌رفت نه تنها نتوانسته اند مهاجرین روستاهای حوزه نفوذ را در خود جذب نمایند، بلکه خود نیز بعد از اجرای طرح همواره جزء روستاهای مهاجر فرست بوده اند (Ghoorchi, 2008).

در سال ۱۳۸۸ طی یک بررسی به ارزیابی مدیریت پروژه های گازرسانی با روش PMBOX در استان زنجان پرداخته شد نتایج بدست آمده اولویتهایی را جهت رسیدن به مدیریت مطلوب در این زمینه مشخص کرد که اولویت اول و دوم که جزو مهمترین مولفه های مدیریتی هستند شامل مدیریت یکپارچگی و ریسک پروژه و مدیریت منابع انسانی به ترتیب بوده اند و نیز موارد کم اهمیت تر شامل مدیریت تدارکات و محدوده پروژه بوده است (Farahmandian, 2012:32-44). جمالی و برخوردار در سال ۱۳۹۵ به شناسایی مخاطرات پروژه های نفتی بر اساس استاندارد PMBOX پرداخته اند و چهار گروه اصلی عوامل ریسک را که شامل گروه‌های فنی، مدیریت پروژه درون سازمانی و برون سازمانی است را شناسایی کرده اند. در این پژوهش مشخص شد که مشکل اصلی و یا مهمترین ریسک



این تحقیق از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت از نوع توصیفی - تحلیلی و از نظر روش شناسی کیفی بوده و به بررسی مشکلات و موانع موجود در اجرای طرح‌های هادی می‌پردازد. لذا از پرسشنامه ای با مقیاس طیف لیکرت استفاده شده است که دلیل استفاده از طیف لیکرت، کیفی بودن مطالب و نیز تسهیل در تکمیل پرسشنامه است. پرسشنامه شامل مشخصات فردی و عمومی پاسخگو، مشخصات پروژه و ارزیابی، کنترل و مدیریت پروژه بوده که خود شامل ۱۳ مولفه مدیریتی است. جامعه نمونه شامل پروژه‌های اجرای طرح‌های روستایی واقع در غرب استان گیلان که شامل شهرستانهای آستارا، تالش، رضوانشهر و ماسال است برای بازه زمانی (۹۰ الی ۹۴) تعداد ۱۱۵ پروژه در نظر گرفته شده است و حجم نمونه نیز به تعداد ۱۹ نفر مشتمل بر کارشناسان اجرایی بنیاد مسکن انقلاب اسلامی شهرستان‌های مذکور بوده است از روش *PMBOX* که مدلی کاربردی جهت ارزیابی رعایت الزامات استاندارد توسط سازمانها در مدیریت پروژه ها است استفاده شده است و اولویت های مدیریتی در سازمان بنیاد مسکن انقلاب اسلامی در زمینه تهیه و اجرای پروژه های طرح هادی مشخص گردیده اند. محدوده مورد مطالعه، شهرستان‌های واقع در غرب استان گیلان می‌باشند که شامل شهرستان‌های آستارا، تالش، رضوانشهر و ماسال می‌باشند. مساحت و تعداد جمعیت و خانوار غرب گیلان و به تفکیک شهرستانهای آستارا، تالش، رضوانشهر و ماسال به شرح ذیل می‌باشد:

نحوه ساخت و ساز مسکن و معماری روستا جهت بهسازی و مقاوم سازی - دفع بهداشتی زباله‌ها و دسترسی روستاییان به خدمات به طور نسبی موفق بوده است، اگرچه در مقایسه اجرای این طرح‌ها در مواردی چون دفع بهداشتی فضلابهای خانگی، بهبود وضعیت معابر و کاهش تبدیل اراضی زراعی به کاربری غیرکشاورزی چندان موفق نبوده است (*Amar & Samimi, 2009*). پژوهشی تحت عنوان ضرورت‌های اجرای طرح هادی روستایی برای کاهش مشکلات شهری، تدوین شده است. نتایج حاصله نشان می‌دهد که طرح هادی بیشترین اثرات را در بعد فیزیکی - کالبدی روستاها دارد از جمله بهبود وضعیت معابر و بهبود وضعیت کالبدی، بهبود نسبی وضعیت مسکن شده است. اثرات غیر مستقیم اجرای موفق طرح‌های هادی در کاهش مشکلات شهری بسیار موثر بوده و یکی از راهکارهای منطقه ای برای تعدیل مشکلات شهری است (*Yasuri, 2006*).

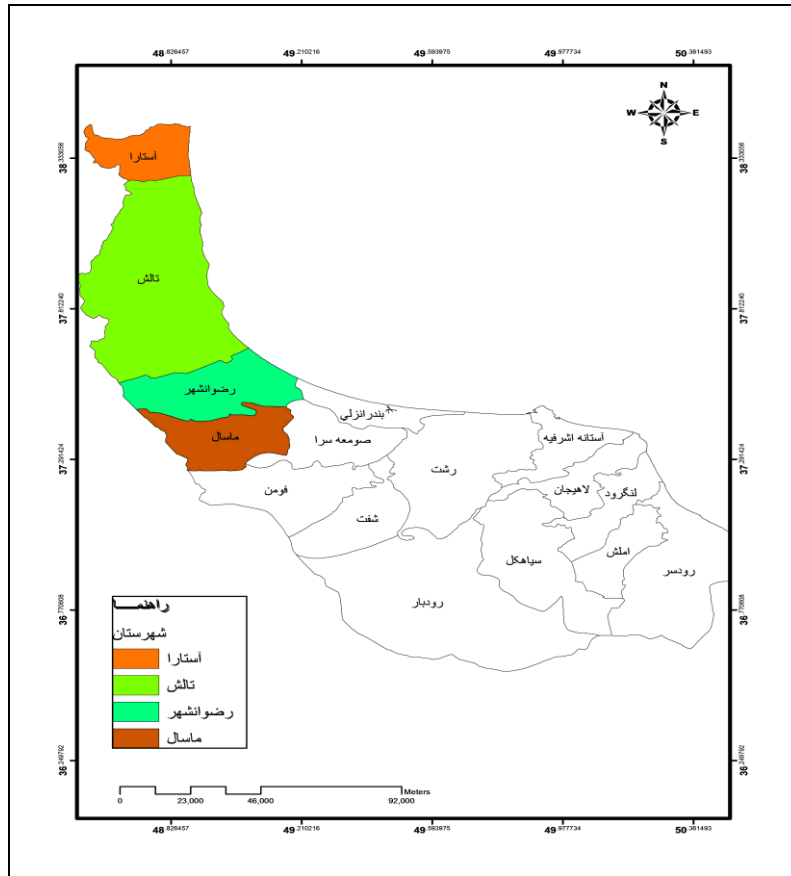
در پژوهشی تحت عنوان توسعه کالبدی سکونتگاههای روستایی با رویکرد توسعه پایدار، نتایج حاصله نشان می‌دهد که با توجه به مشکلات ساختاری - کارکردی مناطق روستایی، همچنان توسعه سکونتگاه های روستایی با شدت ضعف متفاوت با چالشهای نظیر فقر، نابرابری درآمدی، مهاجرت‌های روستایی و تخلیه روستاها، غفلت از مدیریت کالبدی و فضای و آسیب پذیری بالای سکونتگاه‌های روستایی روبرو هستند می‌توان دریافت که ارتباط بین رویکردهای پایدار و توسعه کالبدی بسیار کم رنگ است (*Poortaheri & Naghavi, 2011*).

### مواد و روش تحقیق:

جدول ۱- توزیع مساحت و تعداد جمعیت و خانوار در شهرستان‌های غرب گیلان

نام شهرستان	مساحت (کیلومتر مربع)	تعداد جمعیت (نفر)	تعداد خانوار
آستارا	۴۳۰	۸۶۷۵۷	۲۵۱۹۲
تالش	۲۱۶۰	۱۸۹۹۳۳	۵۳۰۱۶
رضوانشهر	۷۴۸	۶۶۹۰۹	۱۹۴۱۷
ماسال	۴۶۵	۵۲۴۹۶	۱۴۹۹۳
جمع	۳۸۰۳	۳۹۶۰۹۵	۱۱۲۶۱۸

مأخذ: سرشماری عمومی نفوس و مسکن، ۱۳۹۰ سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گیلان



شکل ۴- موقعیت محدوده‌ی مورد مطالعه در تقسیمات کشوری استان گیلان

است برای بازه زمانی (۱۳۹۰ الی ۱۳۹۴) برابر تعداد ۱۱۵ پروژه بوده است.

**بحث و یافته‌های تحقیق:**

تعداد پروژه‌های اجرای طرح‌های روستایی واقع در غرب استان گیلان که شامل شهرستانهای آستارا، تالش، رضوانشهر و ماسال

جدول ۲: توزیع تعداد و درصد روستاهای برخوردار از طرح‌های روستایی در غرب گیلان

نام شهرستان	روستاهای دارای سکنه		روستاهایی با بیش از ۲۰ خانوار		تعداد طرح‌های تهیه شده					تعداد طرح‌های هادی اجرا شده					تعداد طرح‌های هادی بازنگری شده							
	تعداد	درصد	تعداد	درصد	جمع	۹۰	۹۱	۹۲	۹۳	۹۴	جمع	۹۰	۹۱	۹۲	۹۳	۹۴	جمع	۹۰	۹۱	۹۲	۹۳	۹۴
آستارا	۵۹	۰/۷۳	۴۰	۰/۶۸	۹۰	۳	۹	۱۶	۱۰	۳	۲۸	۴	۸	۳	۴	۱۲	۲۸	۴	۸	۳	۴	۱۲
رضوانشهر	۱۰۴	۰/۹۰	۸۰	۰/۷۷	۱۲	-	۲۱	۳۳	۳	۱	۲۴	۸	۸	۴	۱۱	۲۴	۱۱	۴	-	-	۱۵	
تالش	۲۷۹	۰/۷۶	۲۰۸	۰/۷۵	۴	۱۴	۵۳	۷۱	۱۷	۳	۴۹	۱۳	۱۰	۶	۵	۳۱	۴۹	۵	۳۱	-	-	۳۶
ماسال	۹۳	۰/۸۶	۷۸	۰/۸۴	۲۱	۱۱	۹	۴۱	۲	۲	۱۴	۳	۳	۲	۱	۳	۱۴	۱	-	-	۳	
جمع	۵۳۵	۰/۳	۴۰۶	۰/۴۰۳	۴۱	۲۸	۹۲	۱۶۱	۳۴	۹	۱۱۵	۲۳	۲۹	۱۵	۲۱	۲۳۳	۱۱۵	۲۱	۳۱	-	-	۶۶

مأخذ: بنیاد مسکن انقلاب اسلامی، استان گیلان، ۱۳۹۵

متقابل هر یک از حوزه‌ها ضریب همستگی آنها محاسبه و تحلیل گردید و میانگین هر حوزه محاسبه شد. برای محاسبه میانگین، نظرات دریافتی از پرسشنامه را به صورت عددی تبدیل شد برای این امر لازم بود به هر گزینه که بر اساس طیف لیکرت نوشته شده بود مطابق جدول زیر امتیاز از یک تا پنج اختصاص داده شود:

پس از تکمیل پرسشنامه ابتدا میزان اهمیت شاخص‌ها با استفاده از محاسبه میانگین در هر یک از ۱۳ حوزه مشخص شد. هر چه میانگین هر حوزه بالاتر باشد نشانگر اهمیت بالاتری نسبت به بقیه حوزه‌هاست. سپس برای رتبه بندی حوزه‌ها انحراف نسبی آنها محاسبه و تحلیل می‌شود. در نهایت برای نشان دادن تأثیر

جدول ۳: الگوی تبدیل نظرات دریافتی در پرسشنامه به معادل عددی

میزان اهمیت	معادل عددی
عالی	۵
خوب	۴
متوسط	۳
ضعیف	۲
وجود ندارد	۱

پاسخگو،  $X^-$  میانگین هر حوزه و  $n$  تعداد سؤالات هر حوزه می‌باشد.

میانگین حاصل که عددی بین ۵-۱ است نشانگر وضعیت فعلی مدیریت پروژه در همان حوزه خواهد بود. در جدول ۵ می‌توان میانگین مربوط به هر مؤلفه و حوزه را مشاهده نمود.

پس از درج امتیازات برای هر مؤلفه در هر حوزه، میانگین را از فرمول زیر محاسبه نموده و مجموع میانگین مؤلفه‌ها، میانگین حوزه مورد نظر را تشکیل داد.

$$\bar{X}_i = \frac{\sum_{i=1}^n f_{ixi}}{\sum_{i=1}^n xi}, x^- = \frac{\sum x_i^-}{n}$$

که در آن  $X_i^-$  میانگین یکایک مؤلفه‌ها،  $f_i$  امتیاز مربوط به هر سؤال (اعداد ۰ تا ۴)،  $X_i$  تعداد انتخاب آن پاسخ توسط

جدول ۴- توزیع وضعیت فعلی هر یک از حوزه‌ها و مؤلفه‌های آنها در پروژه‌های اجرایی طرح‌های روستایی غرب گیلان

ردیف	مؤلفه	میانگین کل	وضعیت فعلی
۱	آگاهی مدیریت پروژه	۴,۳۰	خوب تا عالی
۲	تعهد مدیریت پروژه	۴,۳۰	خوب تا عالی
۳	رسمیت مدیریت پروژه	۴,۱۴	خوب تا عالی
۴	بهبود مستمر مدیریت پروژه	۴,۲۶	خوب تا عالی
۵	مدیریت یکپارچگی پروژه	۳,۸۹	متوسط تا خوب
۶	مدیریت محدوده پروژه	۴,۲۸	خوب تا عالی
۷	مدیریت هزینه پروژه	۳,۶۲	متوسط تا خوب
۸	مدیریت منابع انسانی پروژه	۳,۴۶	متوسط تا خوب
۹	مدیریت ارتباطات پروژه	۳,۶۷	متوسط تا خوب
۱۰	مدیریت ریسک پروژه	۳,۴۹	متوسط تا خوب
۱۱	مدیریت تدارکات پروژه	۴,۵۷	خوب تا عالی
۱۲	مدیریت زمان پروژه	۳,۹۸	متوسط تا خوب
۱۳	مدیریت کیفیت پروژه	۳,۲۳	متوسط تا خوب

مأخذ: محاسبات نگارندگان، ۱۳۹۵

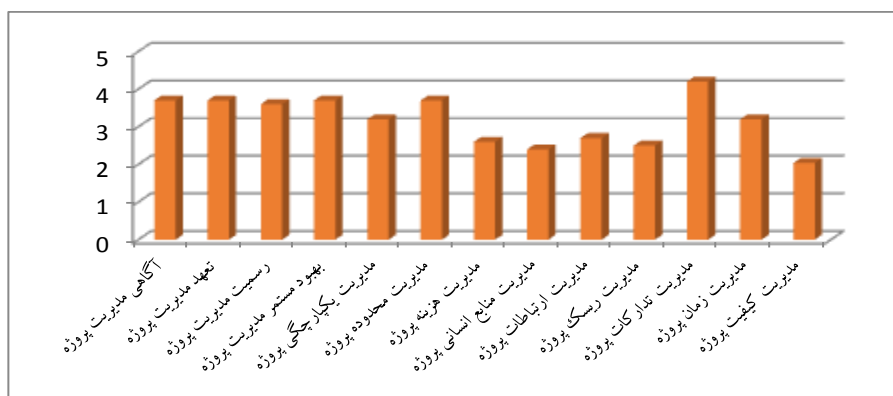
این جدول مدیریت تدارکات پروژه بیشترین امتیاز را کسب کرده است بدین معنی که مدیریت تدارکات پروژه با بالاترین میانگین با اهمیت ترین حوزه در این گروه می‌باشد.

نتایج استخراج شده از پرسشنامه‌های تکمیل شده به ترتیب فصول و محاسبه جمع میانگین هر سؤال و جمع میانگین هر فصل به عنوان امتیاز نهایی (جدول ۵) آورده شده است بر طبق

جدول ۵ - امتیازات نهایی حوزه مدیریت پروژه

عنوان	امتیاز نهایی
آگاهی مدیریت پروژه	۳,۷
تعهد مدیریت پروژه	۳,۷
رسمیت مدیریت پروژه	۳,۶
بهبود مستمر مدیریت پروژه	۳,۷
مدیریت یکپارچگی پروژه	۳,۲
مدیریت محدوده پروژه	۳,۷
مدیریت هزینه پروژه	۲,۶
مدیریت منابع انسانی پروژه	۲,۴
مدیریت ارتباطات پروژه	۲,۷
مدیریت ریسک پروژه	۲,۵
مدیریت تدارکات پروژه	۴,۲
مدیریت زمان پروژه	۳,۲
مدیریت کیفیت پروژه	۲,۰۴

مأخذ: محاسبات نگارندگان، ۱۳۹۵



شکل ۵- امتیازات نهایی حوزه مدیریت پروژه

جدول ۶- رتبه بندی و الویت بندی حوزه‌های مدیریت پروژه اجرای طرح‌های هادی روستایی در غرب گیلان

ردیف	عنوان	منبع	امتیاز هر حوزه	ضریب وزنی	امتیاز نهایی	وضعیت مطلوب	انحراف از وضعیت مطلوب	انحراف نسبی	رتبه بندی برای تغییر
۱	آگاهی مدیریت پروژه	پرسشنامه	۰,۸۶	۴,۳۰	۳,۷	۰,۶	۰,۱۴	دهم	
۲	تعهد مدیریت پروژه	پرسشنامه	۰,۸۶	۴,۳۰	۳,۷	۰,۶	۰,۱۴	دهم	
۳	رسمیت مدیریت پروژه	پرسشنامه	۰,۸۳	۴,۳	۳,۶	۰,۷	۰,۱۷	هشتم	
۴	بهبود مستمر مدیریت پروژه	پرسشنامه	۰,۸۵	۴,۳	۳,۷	۰,۶	۰,۱۵	نهم	
۵	مدیریت یکپارچگی پروژه	پرسشنامه	۰,۸۱	۳,۹	۳,۲	۰,۷	۰,۱۹	هفتم	
۶	مدیریت محدوده پروژه	پرسشنامه	۰,۸۶	۴,۳	۳,۷	۰,۶	۰,۱۴	دهم	
۷	مدیریت هزینه پروژه	پرسشنامه	۰,۷۲	۳,۶	۲,۶	۱,۰	۰,۲۸	چهارم	
۸	مدیریت منابع انسانی	پرسشنامه	۰,۶۹	۳,۵	۲,۴	۱,۱	۰,۳۱	دوم	
۹	مدیریت ارتباطات پروژه	پرسشنامه	۰,۷۳	۳,۷	۲,۷	۱,۰	۰,۲۷	پنجم	
۱۰	مدیریت ریسک پروژه	پرسشنامه	۰,۷۰	۳,۵	۲,۵	۱,۰	۰,۳	سوم	
۱۱	مدیریت تدارکات پروژه	پرسشنامه	۰,۹۱	۴,۶	۴,۲	۰,۴	۰,۰۹	یازدهم	
۱۲	مدیریت زمان پروژه	پرسشنامه	۰,۸	۴,۰	۳,۲	۰,۸	۰,۲۰	ششم	
۱۳	مدیریت کیفیت پروژه	پرسشنامه	۰,۶۴	۳,۲	۲,۰۴	۱,۲	۰,۳۶	اول	

مأخذ: محاسبات نگارندگان، ۱۳۹۵

انحراف نسبی نیز از حاصل تفریق یک و امتیاز هر حوزه بدست می‌آید. پس از مشخص کردن عملکرد مدیریت پروژه (جدول ۴)، میزان همبستگی حوزه‌های مختلف سنجیده می‌شود. این عمل با بدست آوردن ضریب همبستگی امکان پذیر بوده که در این تحقیق از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است، هر چه اعداد این ضریب که در جدول زیر نیز نمایان هستند به عدد ۱ نزدیکتر باشد نشان دهنده همبستگی بیشتر آنها با هم است.

امتیاز هر حوزه از تقسیم مجموع میانگین مؤلفه‌های هر حوزه بر تعداد مؤلفه‌های هر حوزه ضرب در وزن (چون طیف لیکرت است عدد ۵ منظور می‌شود) بدست می‌آید. ضرایب وزنی برای نشان دادن اهمیت فعالیت‌های مختلف یک پروژه استفاده می‌شوند و کاربرد آنها محاسبه درصد پیشرفت پروژه است. امتیاز نهایی برابر با حاصل ضرب امتیاز هر حوزه در ضریب وزنی آن است. در ادامه برای محاسبه انحراف از وضعیت مطلوب ضریب وزنی را از امتیاز نهایی کم نموده و در جدول وارد می‌گردد.

جدول ۷- همبستگی بین شاخصهای مربوط به چهارچوب مدیریتی

شاخص‌ها	Correlations												
	آگاهی	تعهد	رسمیت	بهبود مستمر	مدیریت یکپارچگی	مدیریت محدوده	مدیریت هزینه	مدیریت منابع انسانی	مدیریت ارتباطات	مدیریت ریسک	مدیریت تدارکات	مدیریت زمان	مدیریت کیفیت
آگاهی	۱												
تعهد	.۶۵۱*	۱											
رسمیت	-.۴۴۳	-.۰۹۴	۱										
بهبود مستمر	.۰۵۱	.۰۲۷	.۲۹۱	۱									
مدیریت یکپارچگی	.۰۹۴	-.۱۷۶	-.۰۸۱	.۳۸۶	۱								
مدیریت محدوده	.۲۶۹	.۵۹۵*	-.۰۶۶	-.۱۷۶	-.۱۴۲	۱							
مدیریت هزینه	-.۱۴۱	-.۱۷۶	.۰۶۸	.۱۷۴	.۰۷۳	.۳۰۱	۱						
مدیریت منابع انسانی	.۳۲۸	.۲۸۹	.۰۲۵	.۱۱۷	.۰۱۴	-.۱۷۶	.۰۷۰	۱					
مدیریت ارتباطات	.۰۳۵	.۲۴۸	.۱۹۳	-.۰۸۱	.۰۵۰	.۴۱۰	.۳۷۸	-.۱۳۹	۱				
مدیریت ریسک	.۰۵۲	.۰۶۵	.۵۱۷*	.۲۷۰	.۰۰۱	.۰۰۵	.۰۸۶	.۰۱۷	.۲۳۹	۱			
مدیریت تدارکات	.۱۲۷	.۰۴۸	.۱۶۵	.۳۰۰	-.۱۲۷	.۲۰۰	.۲۰۶	-.۲۳۴	.۰۲۱	.۱۶۰	۱		
مدیریت زمان	.۳۰۰	.۲۸۶	-.۲۹۰	-.۱۵۳	-.۰۵۰	.۰۵۸	-.۱۷۰	.۶۶۳**	-.۳۹۶	.۱۳۴	-.۳۶۲	۱	
مدیریت کیفیت	-.۰۷۷	.۱۱۷	.۲۰۸	.۰۸۲	-.۱۳۱	.۲۶۲	.۱۰۶	.۵۴۵*	-.۳۳۸	.۲۹۹	-.۱۵۷	.۴۸۱*	۱

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

منبع: محاسبات نگارندگان، ۱۳۹۵.

منابع انسانی و مدیریت ریسک پروژه، از بالاترین همبستگی برخوردارند که این نشان دهنده همبستگی خیلی زیاد بین آنها و همچنین نشانگر این واقعیت است که اگر تعهد مدیریت پروژه دارای ضعف و نقصان گردد مدیریت منابع انسانی و مدیریت ریسک در پروژه نیز از نظر عملکردی ضعف خواهند داشت و بالعکس.

ضریب همبستگی در شاخص‌هایی که دو ستاره دارند بیانگر میزان تاثیرگذاری بر روی هم در سطح ۹۹ درصد و در شاخص‌هایی که دارای یک ستاره هستند نشان دهنده ارتباط بین آنها در سطح ۹۵ درصد است. با توجه به ضریب همبستگی حوزه‌های مختلف ملاحظه شد که تعهد مدیریت پروژه و مدیریت

**نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها:**

مولفه مدیریت کیفیت پروژه و مدیریت منابع انسانی پروژه دارای امتیازهای بالا و در اولویت های اول دوم در این تحقیق قرار گرفته اند و همچنین مولفه های تعهد ، مدیریت محدوده و مدیریت آگاهی اولویتهای دهم را به خود اختصاص داده اند . آگاهی از نظریه مدیریت پروژه، موفقیت پروژه‌های نرم‌افزاری را تضمین نمی‌کند. مدیر پروژه باید اصول مدیریت پروژه را با استفاده از مهارت‌های ذاتی و شایستگی‌های اکتسابی، آموخته‌های علمی در حوزه مهندسی نرم‌افزار به کار گیرد. از طرف دیگر متدولوژی های تولید و توسعه نرم‌افزار پاسخگوی نیازهای خاص مدیریتی نمی‌باشند. بنابراین بهتر است که برای رسیدن به یک مدیریت متمرکز در پروژه‌ها، از چارچوب‌های مدیریتی مانند *PMBOK* استفاده شود، ولی متدولوژی های توسعه ای باید در کنار چارچوب مدیریتی به کار گرفته شود. از این طریق می‌توان فرآیندهای مدیریت پروژه را با تعامل فرآیندهای تولید نرم‌افزار هدایت نمود. نتایج استخراج شده از پرسشنامه‌های تکمیل شده به ترتیب محاسبه و جمع میانگین هر سؤال و هر فصل به عنوان امتیاز نهایی آورده شده است بر طبق جدول میزان آگاهی از مدیریت پروژه در حد خوبی بوده است که مدیریت محدوده پروژه -دانش مناسب فرآیند مدیریت پروژه برای برخورداری از تعهد -خروجی‌های مختص مدیریت پروژه از لحاظ تعهد- آگاهی تیم پروژه از ضرورت وجود مدیریت پروژه از لحاظ تعهدو کمترین آنها عبارتست از ساختار سازمانی پروژه و شرح وظایف افراد در پروژه‌ها تا چه اندازه به صورت مشخص تعیین شده و همچنین رتبه بندی حوزه‌های مدیریت

**References:**

پروژه اجرای طرح‌های هادی روستایی در غرب گیلان و الویت بندی آنها رتبه بندی برای تغییر مدیریت کیفیت پروژه که دارای رتبه نهایی ۲،۰۴، رتبه اول و مدیریت تدارکات پروژه دارای رتبه اخر ۴،۲ حاصل شده است. با توجه به نتایج بدست آمده از تحقیق پیشنهاداتی جهت هر چه بهتر شدن وضعیت کنونی ارائه می‌شود:

- ۱- ارتقای سطح آگاهی کارشناسان سازمانها و نهادها از اهمیت مدیریت پروژه ، که با توجه به تجربه این افراد، نتایج بهتری را دنبال خواهد داشت؛
- ۲- ایجاد ساختاری انعطاف پذیر برای اولویت بندی پروژه در هر سازمان؛
- ۳- طراحی نرم افزاری مناسب برای مطالعات جامع در مورد مدیریت پروژه؛
- ۴- اجرای پروژه‌ها و زیرساخت‌های دانشی شامل منابع انسانی و امکانات فناورانه؛
- ۵- مستند سازی تجربیات سازمانی.

**ملاحظات اخلاقی**

**پیروی از اصول اخلاق پژوهش:** در مطالعه حاضر فرم‌های رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی‌ها تکمیل شد.  
**حامی مالی:** هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.  
**تعارض منافع:** بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

- Standards of PMBOK Standards, Technology Development Quarterly, Thirteenth, No. 50, Spring 1396*
6. Barzova, G. R, and Shah hoseini, A., (2010), *Qualitative Evaluation of Hadi Project Implementation in Cornachi Village of Kermanshah - Application of Foundation Theory. Journal of Rural Research, 1(3), pp: 153-172(in Persian).*
  7. Eftekhari, Abdolreza Rohnaddin (2006), *Perspectives of Rural Development in Iran - The Fundamentals of Thinking of Requirements and Requirements, Journal of Economics and Society, Second Year, No. 10, Winter 2006.*
  8. Farahmandian, arshad, Mosa Khani, Morteza, Mansouri, Ali (2012) *Assessment of Gas Supply Projects Management by PMBOK Method, Industrial Management Journal, Faculty of Humanities, Azad University, Sanandaj Branch, No. 9, Autumn 2012*
  9. Ghoorchi, M., (2008): *Space Consequences - Location of Rural Conductor Projects, MA*

1. Amar, T. and Samimi Sharemi, R., (2009): *Evaluation of the physical effects of rural drainage schemes, housing and rural environment of rural texture. Journal of Housing and Village Environment, 29(12), pp: 44-55(in Persian).*
2. Annabestani, A., (2009): *Evaluation of the effects of the implementation of the rural guide plan. First national conference on housing and rural development(in Persian).*
3. Azimi, N. and Jamshidian, M. (2005): *The Physical Effects of Conducting the Constructive Plan of Villages in the West of Guilan, Journal of Fine Arts, 22(268), pp: 25-34(in Persian).*
4. Badri, A. and Abdi Nejad, H. A., (2009): *Familiarity with the plans, plans and projects of the village development, publishing of the Municipality and Dehitory Organization, Tehran(in Persian).*
5. Barkhodari, Mahnaz, Jamali, Ibrahim (2016): *Identifying the Risks of Oil Projects on*

22. *Project Management*, <http://www.iranpm.com/modules.php?name=News&file=article&sid=626> (2017)
23. Yasuri, M., (2006): *Necessities of Implementing Rural Leadership Plan for Reducing Urban Problems*. *Urban Planning and Management Conference*(in Persian).
10. Guide, P. M. B. O. K. (2008): *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. *Project Management Institute*.
11. Khoshfar, G. R., Khaje Shahkuhi, A. and Ahmadi Ahang, K., (2011): *Comparative Study of Indicators and Determinations of Rural Housing Development*. *First National Conference on Geography and Planning for Rural Development*(in Persian).
12. Kroll, P., and Kruchten, P. (2003): *The rational unified process made easy: a practitioner's guide to the RUP*. *Addison-Wesley Professional*.
13. Lang, J. T. (2005): *Urban design: A typology of procedures and products*. *OxfordArchitectural Press*.
14. Laurian, L., Day, M., Backhurst, M., Berke, P., Ericksen, N., Crawford, J., and Chapman, S. (2004): *What drives plan implementation? Plans, planning agencies and developers*. *Journal of Environmental Planning and Management*, 47(4), PP: 555-577.
15. Mashhudi, S., (2010): *Land Rural Capability*, *Housing Foundation Publication, Tehran*(in Persian).
16. Matland, R. E. (1995): *Synthesizing the implementation literature: The ambiguity-conflict model of policy implementation*. *Journal of public administration research and theory*, 5(2), PP: 145-174.
17. Molaee Hashjin, N. (2016): *Curriculum Content on Project Management and Quality of Environment in Rural Areas of Iran*, *Department of Geography and Rural Planning, Islamic Azad University, Rasht Branch*(in Persian).
18. Moughtin, J. C., Cuesta, R., and Sarris, C. (1999). *Urban Design: Method and Technique*. *Elsevier Architectural Press*.
19. Mousavi Tayebi, S. R. and Rahmani, M., (2007): *Provides a model for managing RUP management software projects and the PRINCE2 methodology*. *13 th annual conference of the Iranian Computer Society*(in Persian).
20. Osuli, S. H., Nejabat, E., Bayati, A., Naseri, H. and Afkhami, A., (2005): *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. *Research and Development Project Management Center Publication, Tehran*(in Persian).
21. Poortaheri, M. and Naghavi, M. R., (2012): *The physical development of rural settlements with a sustainable development approach*. *housing and rural environments*. 13(137), pp: 53-70(in Persian).

