



ارایه مدل جدید بالندگی مدیریت پروژه سازمانی با استفاده از تلفیق مدل‌های OPM3^۱ و کرزنر

پدید آورندگان:
شهرام اعظمی
سید ابوالقاسم علوی
بهرز ازباب شیرانی

چکیده

در سال‌های اخیر مدل‌های مختلفی برای اندازه‌گیری سطح بالندگی مدیریت پروژه سازمانی بوجود آمده‌اند که هر کدام از آنها با وجود تفاوت‌های ساختاری با یکدیگر، سعی در مقایسه وضعیت فعلی سازمان با وضعیت ایده‌آل را داشته و نقاط ضعف سازمان را در زمینه مدیریت پروژه شناسایی کرده و با توجه به محدودیت‌های سازمان، زمینه‌های بهبود را در سازمان مشخص می‌کنند. از جمله مدل‌های بالندگی که در سال ۲۰۰۳ منتشر شده است، مدل بالندگی مدیریت پروژه سازمانی OPM3 می‌باشد که در حال حاضر از معتبرترین مدل‌های بالندگی در این زمینه به شمار می‌رود. مدل بالندگی مدیریت پروژه کرزنر هم که در سال ۲۰۰۱ مطرح و در سال ۲۰۰۵ کامل‌تر گردیده است نیز از دیگر مدل‌های بالندگی معتبر در زمینه مدیریت پروژه می‌باشد. در این مقاله تلاش می‌شود ویژگی‌های کلی دو مدل بالندگی مدیریت پروژه OPM3 و کرزنر که هر دو به استاندارد پیکره دانش مدیریت پروژه^۲ استناد می‌کنند، پرداخته شود و نظر به اینکه هر کدام از این مدل‌ها نقاط قوت زیادی در خود دارند، با استفاده از تلفیق آنها، مدلی جدید طراحی و ارایه گردد.

واژگان کلیدی:

مدل‌های بالندگی مدیریت پروژه، OPM3، کرزنر، PMBOK

مقدمه

کرزنر از آن جمله‌اند. این پژوهش ضمن شرح بیشتر این مدل‌ها و با توجه به اینکه هر کدام از این مدل‌ها در خود پیشنهادات زیادی به‌عنوان ابزار بهبود برای سازمان‌ها دارند، با استفاده از تلفیق این مدل‌ها، مدلی جدید طراحی و ارایه می‌نماید.^[۱]

مدل بالندگی سازمانی مدیریت پروژه OPM3

مدل بالندگی مدیریت پروژه سازمانی OPM3 در ادامه استانداردهای چاپ شده توسط انجمن مدیریت پروژه در سال ۲۰۰۳ منتشر شده است. اطلاعات موجود در مدل بالندگی مدیریت پروژه سازمانی OPM3 بر مبنای ورودی‌های گسترده‌ای از مشاوران و متخصصان مدیریت پروژه بوده و با مطالب و فرایندهای کتاب راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه منطبق می‌باشند. مدل بالندگی سازمانی مدیریت پروژه در یک دوره تقریباً شش ساله توسعه یافت و در این زمان بیست و هفت مدل بالندگی مورد بررسی قرار گرفت. بیش از هشتصد داوطلب و متخصص مدیریت پروژه تقریباً از تمامی صنایع در ۵۳ کشور جهان به‌صورت فعالانه در این پروژه درگیر بوده‌اند.

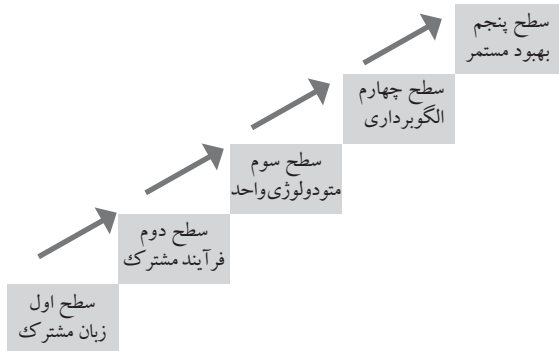
به‌صورت خلاصه می‌توان گفت که مدل بالندگی سازمانی مدیریت پروژه از سه عنصر عمومی تشکیل شده است: دانش، که نشان‌دهنده مطالب موجود در استاندارد می‌باشد؛ ارزیابی، که روشی را جهت مقایسه با استاندارد فراهم می‌آورد و

مدیریت پروژه‌های سازمان به‌عنوان عامل پیشرفت و توسعه سازمان‌ها محسوب می‌شوند. بنابراین سازمان‌ها به دنبال روش‌هایی برای بهبود عملکرد و موفقیت پروژه‌های خود هستند، در واقع عموم سازمان‌ها برای بقا چاره‌ای جز بهبود پروژه‌های خود ندارند و آنها که می‌خواهند همیشه پیشرو باشند باید خود و پروژه‌هایشان را به‌صورت مستمر بهبود دهند. اولین گام در چرخه بهبود مستمر پروژه‌ها، ممیزی پروژه بر اساس استاندارد از پیش تعیین شده است. سپس بر اساس نتایج حاصله از این ممیزی اقدامات بهبود صورت می‌گیرد تا شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب پر شود. مدل بالندگی مدیریت پروژه سازمانی یکی از این استانداردهاست که با تدارک نقشه راه، به سازمان کمک می‌کند خود را مطابق الگوی مشخصی ارزیابی نماید.

اندازه‌گیری بالندگی سازمانی در مدیریت پروژه از زمینه‌های پژوهشی بسیار فعال سال‌های اخیر بوده است. تعداد زیادی از مدل‌های بالندگی مدیریت پروژه در اواسط دهه ۱۹۹۰ بوجود آمده‌اند که بر تفکر حرفه مدیریت پروژه تأثیر زیادی گذاشته‌اند و خوشبختانه نتایج این تحقیقات، راه خود را در محیط‌های اجرایی پیدا نموده و به‌صورت مجموعه استانداردها و مدل‌ها مورد بهره‌برداری سازمان‌ها در نقاط مختلف جهان قرار گرفته است که مدل‌های بالندگی OPM3 و

۱. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)
۲. A Guide to the Project Management Body Of Knowledge (PMBOK)

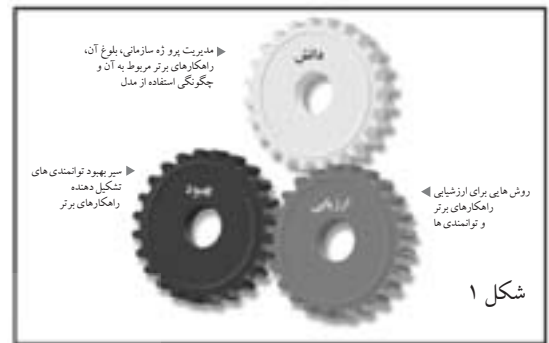
در سطح ۵ متغیر است. هر یک از این مراحل درجه متفاوتی از بالندگی سازمان را در به کارگیری مدیریت پروژه نشان می دهند. شکل شماره ۲ پنج سطح مدل بالندگی مدیریت پروژه کرزنر را نمایش می دهد.^{[۲]، [۳]}



شکل ۲:

پنج سطح مدل بالندگی مدیریت پروژه کرزنر

بهبود، که تغییرات سازمانی امکان پذیر را میسر می کند. بالندگی سازمانی مدیریت پروژه می تواند به عنوان درجه ای تعریف گردد که یک سازمان مدیریت پروژه سازمانی را به کار می گیرد، در OPM3 این امر از طریق ترکیب بهترین شیوه های حاصل شده در حوزه های پروژه، طرح و سبد پروژه نشان داده می شود. در شکل شماره ۱ عناصر استاندارد OPM3 (دانش، ارزیابی، بهبود) نشان داده شده است.^[۵]



در آمدی بر مدل چهار مرحله ای بالندگی مدیریت پروژه سازمانی 4S OPM3

به دلیل اینکه سازمان ها هدف گرا هستند و دائماً برای به انجام رساندن اهداف خود، تغییراتی را متقبل می شوند، مفهوم پروژه ها، برای آنها وسیله ای طبیعی برای مدیریت ابعاد گوناگون هر ابتکار است. به بیان ساده، پروژه ها به سازمان ها کمک می کنند تا در یک دنیای متغیر، تغییرات راهبردی مطلوبی را حاصل کنند.

بسته به اندازه، پیچیدگی و مهارت سازمان، ممکن است سازمان پروژه های گوناگون و تعاملی را همزمان آغاز و اداره کند. بعضی مواقع گروه های پروژه یک طرح را تشکیل می دهند. طرح گروهی از پروژه های مرتبط است که به طور هماهنگ مدیریت می شوند تا منافعی به دست آید که در صورت مدیریت جداگانه آنها فراهم نمی شود.

به همین ترتیب، یک سبد پروژه مجموعه ای از پروژه ها و یا طرح ها و سایر کارهایی است که به منظور تسهیل مدیریت مؤثر آنها برای دستیابی به اهداف خاص راهبردی، گروه بندی می شوند. رهبران سازمان که به اثر بخشی کلی تمام سازمان توجه دارند، می دانند که پروژه ها، طرح ها و سبدهای پروژه برای کمک به آنها در دستیابی به اهداف کلان راهبردی به خوبی منطبق شده اند. برای این منظور مدل هایی وجود دارند که می توانند برای کمک به سازمان ها در انجام برنامه ریزی راهبردی در مدیریت پروژه و دستیابی آنها به بالندگی و تعالی مورد استفاده قرار گیرند.^[۱]

مدل جدید تلفیقی چهار مرحله ای بالندگی مدیریت پروژه سازمانی 4S OPM3 با استفاده از تلفیق مدل های OPM3

الگوهای برتر در OPM3

بالندگی مدیریت پروژه سازمانی در OPM3 از طریق وجود الگوهای برتر توصیف می شود. یک الگوی برتر، راه بهینه ای است که هم اکنون از سوی صنعت، برای دستیابی به اهداف خاص یا کلان شناخته شده است. برای مدیریت پروژه سازمانی، این الگو متضمن توانایی تحویل موفق، پایدار و قابل پیش بینی پروژه ها جهت پیاده سازی استراتژی های سازمانی می باشد. به علاوه، الگوهای برتر پویا هستند چرا که در طی زمان تکامل می یابند، به طوری که رویکردهای جدید و بهتری برای دستیابی به اهداف کلان این الگوها ایجاد می شوند. استفاده از الگوی برتر احتمال دستیابی به اهداف کلان را افزایش می دهد.^[۵]

مدل بالندگی مدیریت پروژه کرزنر

مدل بالندگی مدیریت پروژه کرزنر بر اساس پیکره دانش مدیریت پروژه و دارای ساختاری پنج مرحله ای است که هر مرحله نشان دهنده سطح بالاتری از بالندگی و توسعه یافتگی سازمانی در مدیریت پروژه است. هر سطحی از بالندگی در مدل کرزنر به صورت تابعی از نهادینه شدن مؤلفه های مدیریت پروژه در سازمان تعریف شده است. این خصوصیات از (شروع به نهادینه شدن) این مؤلفه ها در سطح یک تا (حضور جزئی) در سطح ۲ و (حضور بیشتر و کامل تر) در سطوح ۳ و ۴ و در نهایت (به طور کامل نهادینه شدن)

در اینجا استانداردسازی-سنجش-کنترل و بهبود نامیده می شود، صورت می گیرد. برای اینکار از تحلیل نتایج ارزیابی صورت گرفته و الگوهای برتری که برگرفته از مدل OPM3 می باشد، استفاده می گردد. در مرحله سوم با نام طرح، از تجربه ای که از مرحله قبل در پروژه بدست آمده، استفاده شده و سنجش و استقرار نظام مدیریت پروژه در چند پروژه یا طرح که متشکل از چند پروژه می باشد آغاز می گردد. این سنجش و استقرار هم با استانداردسازی-سنجش-کنترل و بهبود و در سطح یک طرح یا طرح های سازمان صورت می گیرد و الگوهای برتر مدل OPM3 در سطح طرح مورد استفاده قرار می گیرد.

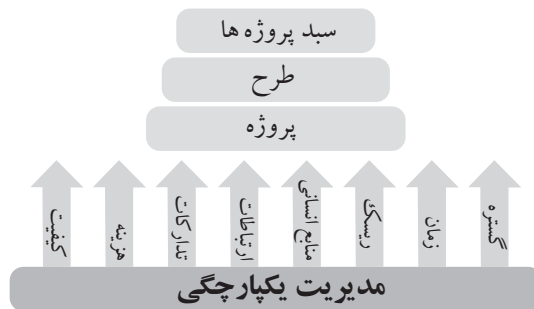
مرحله چهارم با نام سبب پروژه که شامل کلیه طرح ها و پروژه های سازمان است، آخرین مرحله این مدل می باشد. سنجش و استقرار نظام مدیریت پروژه در این مرحله نیز با استفاده از الگوهای برتر OPM3 و مراحل استانداردسازی-سنجش-کنترل و بهبود در سطح سبب پروژه ها انجام می شود و کلیه پروژه ها و طرح های سازمان را در بر می گیرد.

معرفی گام های مدل OPM3 4S

(۱) دانش: اولین گام برای سازمان است تا خود را برای فرایند بالندگی سازمانی مدیریت پروژه نسبت به مدل آماده کند. در این بخش سازمان وضعیت فعلی بالندگی خود را در زمینه دانش مدیریت پروژه و اصطلاحات تخصصی استاندارد PMBOK ارزیابی کرده و همچنین نیاز به کاربرد حوزه های نه گانه مدیریت پروژه مشخص می گردد. نتایج این بخش در پایه ریزی برای ورود به گام بعدی تعیین کننده بوده و وضعیت کاربرد الگوهای برتر در گام بعدی را مشخص می کند. در حقیقت پایه های مدل موردنظر را دانش مدیریت پروژه بر اساس استاندارد PMBOK تشکیل می دهد. نکته ای که در این گام برای برآورد دقیق از دانش سازمان مهم است، تعیین و انتخاب شرکت کنندگان برای ارزیابی دانش مدیریت پروژه می باشد که باید با نهایت دقت انجام گرفته و افرادی را که در بخش های مختلف در پیاده سازی مدیریت پروژه مؤثر می باشند را شامل گردد.

(۲) پروژه: این گام با انتخاب یک پروژه در سازمان آغاز می گردد. پس از انتخاب این پروژه که بنا به تشخیص مدیران سازمان انجام می گیرد، الگوهای برتری که در مدل OPM3 مربوط به پروژه هستند به دو بخش کلی تقسیم بندی می گردند. این تقسیم بندی بر مبنای نتایج ارزیابی گام اول و همچنین با یاری مدیران پروژه موردنظر و دست اندرکاران

و کرزنر و بر مبنای استاندارد PMBOK طراحی شده است. نمای شماتیک این مدل در شکل شماره ۳ نشان داده شده است. در این مدل ابتدا به ارزیابی سطح دانش سازمان و کارکنان آن در زمینه اصول پایه ای مدیریت پروژه و واژگان و اصطلاحات تخصصی مرتبط با آن پرداخته می شود. ابزار این



شکل ۳:

نمای شماتیک مدل چهار مرحله ای بالندگی مدیریت پروژه OPM3 4S سازمانی

ارزیابی پرسشنامه برگرفته شده از سطح اول مدل کرزنر (زبان مشترک) است و استاندارد PMBOK و اصول پایه ای مدیریت پروژه را پوشش می دهد. نقطه آغازین برای غلبه بر ویژگی های سطح اول این مدل داشتن دانش خوب و پایه ای از اصول مدیریت پروژه است. فرآیندهای اصلی مدیریت پروژه در این استاندارد به نه حوزه دانش تقسیم می گردد که این حوزه ها شامل حوزه های مدیریت یکپارچه، مدیریت گستره، مدیریت زمان، مدیریت هزینه، مدیریت کیفیت، مدیریت منابع انسانی، مدیریت ارتباطات، مدیریت ریسک و مدیریت تدارکات پروژه می شوند.^[۶]

تحلیل و تشریح نتایج این ارزیابی موارد زیر را برای ماروشن می کند:

- آیا سازمان دارای دانش قابل قبولی در زمینه اصول پایه ای مدیریت پروژه و واژگان تخصصی مرتبط با آن می باشد؟
- آیا در حال حاضر کلیه حوزه های دانش استاندارد PMBOK مستقیماً در شرایط کاری سازمان و پروژه ها کاربردی دارد؟
- آیا برنامه های آموزشی جدی در زمینه اصول پایه ای مدیریت پروژه ضروری به نظر می رسد؟

پس از انجام این ارزیابی و مشخص شدن نتایج آن و در صورت نیاز گذراندن دوره آموزشی مربوطه در سازمان توسط کارکنان، طرح اولیه این مدل برای سازمان موردنظر شکل می گیرد و سپس وارد مرحله دوم مدل به نام پروژه می شویم. در این مرحله بنا به تشخیص مدیران سازمان، یک پروژه انتخاب شده و سنجش و استقرار نظام مدیریت پروژه بر روی آن آغاز می گردد. این کار با استفاده از چرخه PDCA که

سنجش و استقرار مدیریت پروژه در سازمان انجام می شود.
بخش اول (نقاط قوت پروژه):

الگوهای برتری که در سازمان وجود داشته و اجراء می شوند. تعداد این الگوها نشان دهنده امتیاز بالندگی سازمان در گام پروژه می باشد و هر الگوی برتر نشان دهنده یک امتیاز در بالندگی مدیریت پروژه سازمان است.

بخش دوم (نقاط ضعف پروژه):

الگوهای برتری که در سازمان وجود ندارند و اجراء نمی شوند. تعداد این الگوها نشان دهنده ضعف سازمان در زمینه مدیریت پروژه می باشد. این بخش خود به دو گروه تقسیم می شود:

• گروه ۱ (برنامه آینده بهبود پروژه):

الگوهای برتری که طبق ارزیابی انجام شده مربوط به حوزه هایی از دانش مدیریت پروژه هستند که در حال حاضر در سازمان کاربردی ندارند و یا اینکه سازمان در حال حاضر منابع لازم برای پیاده سازی آنها را ندارد.

• گروه ۲ (برنامه بهبود پروژه):

الگوهای برتری که نیاز به وجود آنها در سازمان احساس می شود. این گروه از الگوهای برتر در اصل الگوهایی هستند که با اولویت بندی آنها، سازمان باید آنها را انجام داده و به فهرست الگوهای بخش اول اضافه کند. این الگوهای برتر مسیر بهبود مدیریت پروژه سازمان را مشخص می کنند. معیارهایی که برای اولویت بندی و میزان اهمیت زمینه های بهبود می تواند به کار گرفته شود به قرار زیر است:

۱) امکان دستیابی (میزان سختی یا آسانی)

۲) اولویت های استراتژیک سازمان

۳) منافع حاصله

۴) هزینه انجام

۵) مدت زمان لازم برای پیاده سازی

۶) نیروی انسانی مورد نیاز

۷) وضعیت رقبا در سازمان های مشابه

در صورت تغییر در خط مشی، منابع و یا سیاست های سازمان و اضافه شدن حوزه های مورد کاربرد دانش مدیریت پروژه، با استفاده از بازخورد موجود به تعداد الگوهای برتر گروه دو می تواند افزوده شده و مسیر بهبود ادامه یابد. بهبود و پیاده سازی الگوهای برتر تا جایی ادامه می یابد که سازمان منابع لازم برای دنبال کردن بهبودهای مورد نیاز را در اختیار داشته باشد، از نظر هزینه ای هم برای سازمان قابل توجه باشد و سازمان از موقعیت کنونی خود در زمینه بالندگی مدیریت

پروژه سازمان در سطح یک پروژه احساس رضایت کند.
۳) طرح: این گام نیز با انتخاب چند پروژه که تشکیل یک طرح می دهند آغاز می گردد. در این گام هم از الگوهای برتر OPM3 که مربوط به طرح هستند استفاده می شود. پیاده سازی این گام با توجه به تجربه ای که از گام قبلی و در سطح پروژه به دست آمده است مشخص تر بوده و الگوهای برتر مربوط به طرح هم دقیقاً مانند گام قبلی به دو بخش کلی تقسیم می شوند که بخش اول قوت و امتیاز سازمان و بخش دوم ضعف سازمان را در مدیریت طرح تعیین می کنند. الگوهای برتری هم که زمینه های بهبود و این بار در سطح طرح را تشکیل می دهند با استفاده از معیارهای گفته شده اولویت بندی شده و پیاده سازی و اجراء آنها شروع می شود و تا جائیکه منابع سازمان اجازه داده و از نظر هزینه ای قابل توجه باشد ادامه می یابد. در این گام هم با تغییر سیاست های سازمان به تعداد الگوهای برتری که اولویت بندی می شوند می تواند اضافه گردد و مسیر بهبود ادامه یابد.
۴) سبب پروژه ها: این گام، گامی است که در آن همه پروژه ها و طرح های سازمان درگیر سنجش و پیاده سازی مدیریت پروژه می شوند. در این گام هم از الگوهای برتر OPM3 و این بار در سطح سبب پروژه ها استفاده می گردد. اولویت بندی الگوهای برتری هم که زمینه های بهبود را تشکیل می دهند مانند قبل بوده و پس از اولویت بندی اجراء و پیاده سازی آنها شروع می شود. در هر یک از گام های گفته شده امتیازی که الگوهای برتر موجود از قبل و پیاده شده از طریق مسیر بهبود به دست آورده اند مستند سازی شده و نشان دهنده بالندگی مدیریت پروژه سازمانی در سطح مورد نظر می باشد. با بازخورد موجود هم می تواند به تعداد این امتیازات افزوده شده تا این فرایند بهبود ادامه یابد. الگوهای برتر در هر قلمرو را می توان پس از بررسی درج اولی به سبک جدول شماره یک تهیه کرد. به عنوان مثال الگوهای برتر مربوط به قلمرو پروژه به صورت زیر تهیه و مستند سازی می گردند:



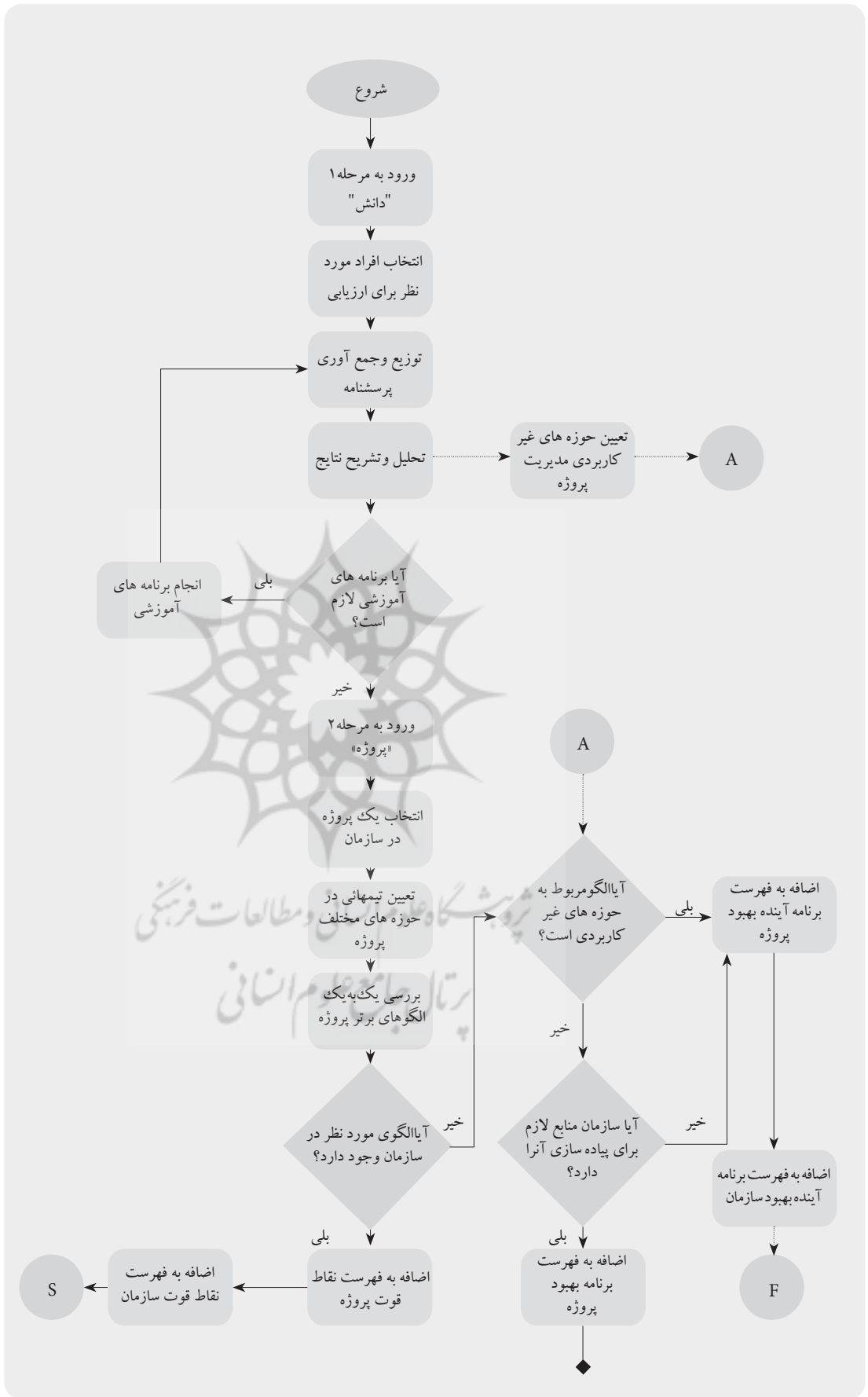
نقاط قوت	نقاط ضعف	قلمرو
برنامه بهبود پروژه	برنامه آینده بهبود پروژه	پروژه
الگوهای برتری که در حال حاضر در سازمان وجود داشته و اجراء می شوند.	الگوهای برتری که نیاز به وجود آنها در سازمان احساس می شود و سازمان در حال حاضر منابع لازم برای پیاده سازی آنها را دارد. این الگوها بر اساس میزان اهمیت اولویت بندی می شوند.	جمع
میزان بلندگی پروژه و یا میزان بلندگی سازمان در قلمرو پروژه.	الگوهایی که با اولویت بندی آنها باید سازمان آنها را انجام داده و به فهرست الگوهای نقاط قوت اضافه کند.	جدول ۱: الگوهای بررسی شده مربوط به قلمرو پروژه.
	الگوهای برتری که در آینده دوباره بررسی می شوند تا در صورت امکان پیاده سازی شوند.	

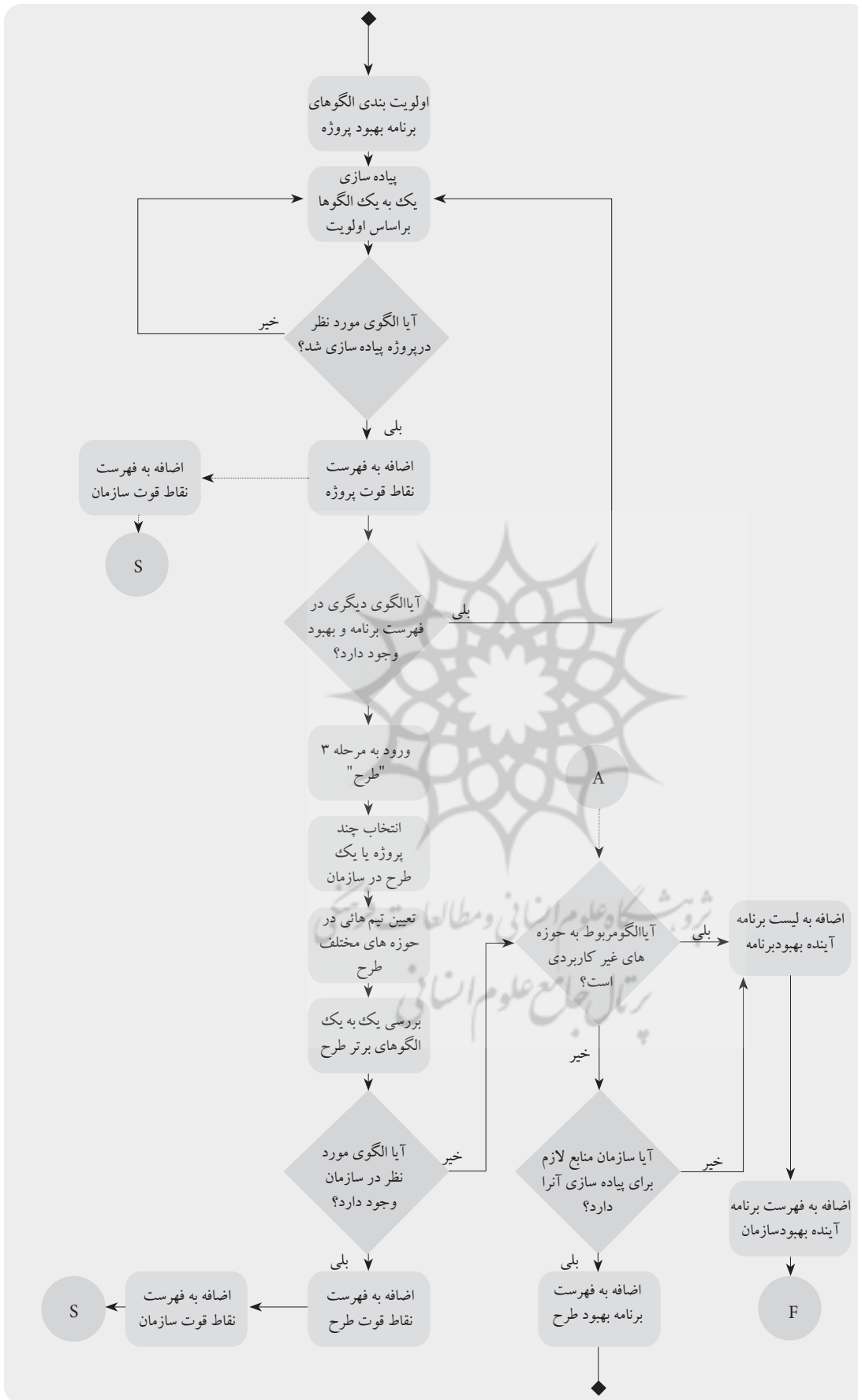
نتیجه:

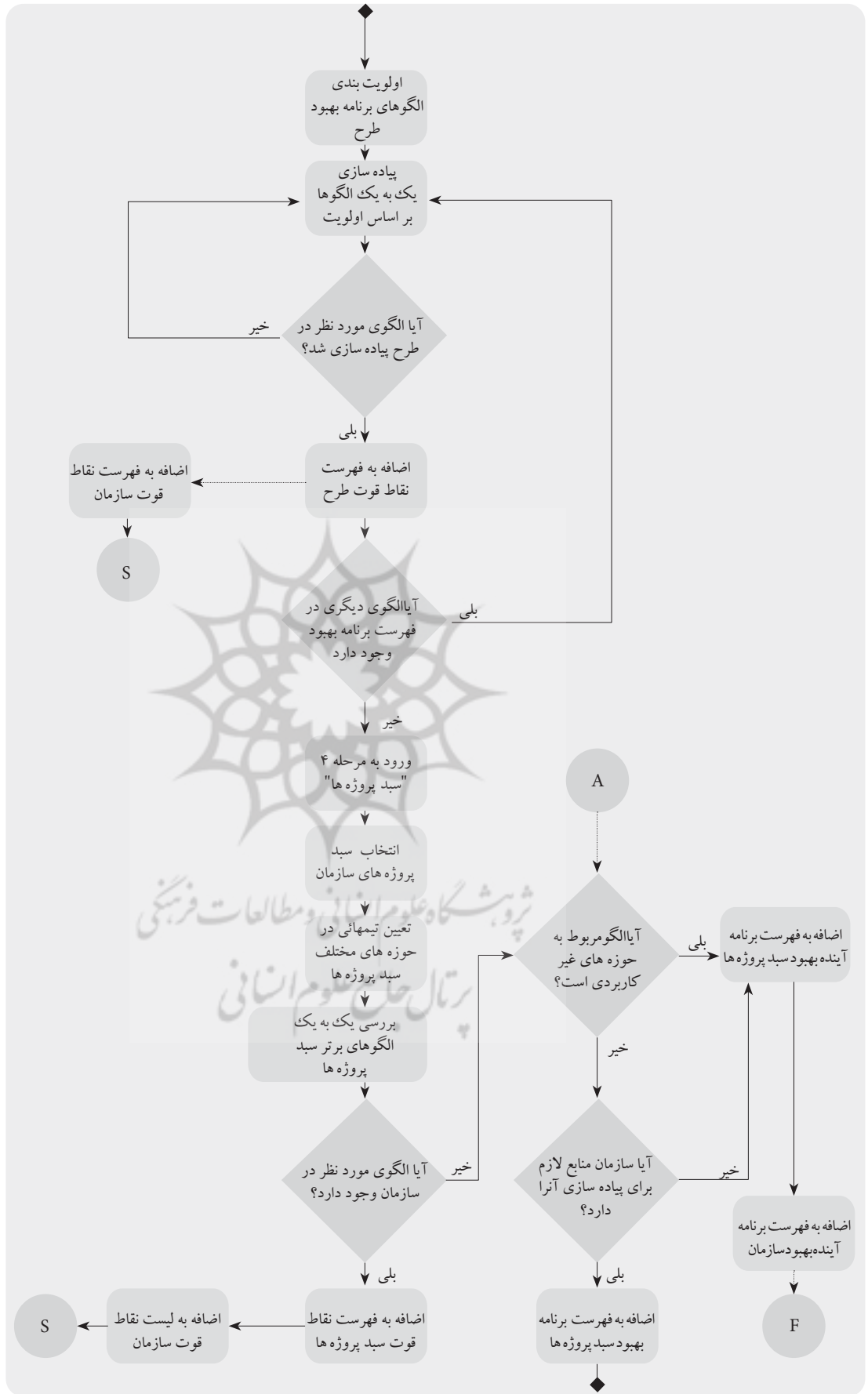
کرزنر ارزیابی دقیق آن در زمینه دانش مدیریت پروژه در سازمان می باشد، پایه ریزی برای پیاده سازی مدل بلندگی مدیریت پروژه سازمانی و پیدایش زبان مشترک در سازمان نسبت به مرحله دانش مدل OPM3 قوی تر و به علت وجود پرسشنامه برای این مرحله، ملموس تر است. همچنین از دیگر ویژگی های این مدل می توان این نکته را ذکر کرد که مدل 4S OPM3 بدلیل آنکه ابتدا از یک پروژه آغاز می گردد، در ابتدا نیاز به نیروی انسانی و منابع سازمانی زیادی نداشته و این فرصت را به سازمان می دهد که با گذشت زمان تجربه لازم برای پیاده سازی این مدل در کل سازمان را به دست آورده و به مرور بر مقاومت در برابر تغییر که ریشه در فرهنگ سازمان دارد، غلبه کند. به همین دلیل استفاده از آن برای سازمان هایی که قصد پیاده سازی مدل بلندگی مدیریت پروژه را در سازمان شان داشته و همچنین تجربه زیادی هم در این زمینه ندارند پیشنهاد می گردد. در ادامه نمودار راهنمای مراحل ۴ گانه مدل 4S OPM3 آورده شده است.

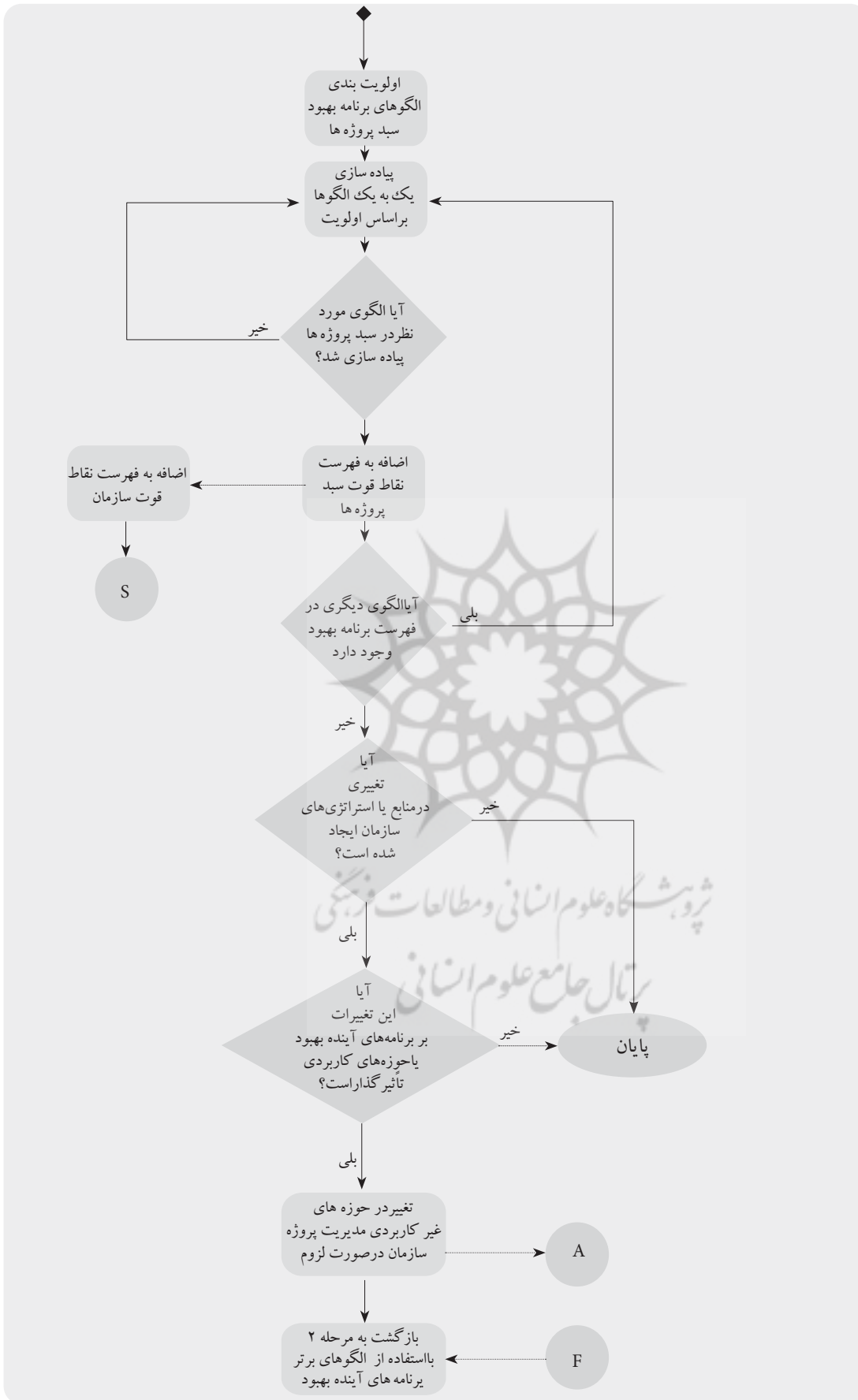


ارایه مدل های جدید بلندگی مدیریت پروژه سازمانی، هریک می تواند ویژگی ها و اهداف خاص خود را داشته باشد. از ویژگی های این مدل به این نکات می توان اشاره کرد که به دلیل آنکه در مرحله دانش آن از سطح ۱ مدل بلندگی کرزنر استفاده می گردد، و یکی از محاسن مدل









- 1-Anderson,E. ,Jessen,S. A. ,(2003),Project Maturtiy in organizations, International Journal of Project Management,Vol 21,457-461.
- 2- Kerzner ,H. , (2001),Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturtiy Model,1st EdtiIon, John Wiley.
- 3- Kerzner ,H. ,(2005),Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturtiy Model,2nd EdtiIon, John Wiley.
- 4- Kerzner ,H. ,(2001),Project Management A Systems Approach to Planning,Scheduling,and Controlling,7th EdtiIon, John Wiley.
- 5- Project Management Institute (PMI),(2003), Organizational project management maturtiy model (OPM3), Pennsylvania :Project Management Institute.
- 6- Project Management Institute (PMI), (2004),A Guide to the Project Management Body of Knowledge,3rd EdtiIon, Pennsylvania: Project Management Institute .
- 7- Terence ,J. , Davies,D. ,& Arzymanow,A. , (2003) , The maturtiy of project management in different industries: An investigation to variations between project management models ,International Journal of Project Management,Vol 21, 471-478.



◀ شهرام اعظمی

ایشان فارغ التحصیل کارشناسی ارشد مهندسی صنایع مدیریت سیستم و بهره وری از دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد هستند.
azami.shahram@gmail.com



◀ بهروز ارباب شیرانی

دارای مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد در رشته صنایع از دانشگاههای صنعتی اصفهان و صنعتی شریف می باشند. ایشان فارغ التحصیل دوره دکترا از دانشگاه تربیت مدرس و در رشته مهندسی صنایع هستند و هم اکنون عضو هیئت علمی و استادیار دانشکده مهندسی صنایع و سیستمها، دانشگاه صنعتی اصفهان می باشند.
ashirani@cc.iut.ac.ir



◀ سید ابوالقاسم علوی

دارای مدرک کارشناسی ارشد در رشته برنامه ریزی سیستم ها، گرایش تحقیق در عملیات و همچنین دکترای مدیریت صنعتی گرایش تولید از دانشگاه آزاد تهران هستند و هم اکنون استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد می باشند.
ghasem_alavi@yahoo.co.UK

فرم اشتراک فصلنامه مدیریت پروژه

اطلاعات حق اشتراک

مشخصات فردی

حق اشتراک سال ۱۳۸۸ برای ۴ شماره ۱۰۰/۰۰۰ ریال بوده که هزینه پست اکسپرس در حق اشتراک منظور شده است.

اطلاعات پرداخت

شماره فیش:
مبلغ: تاریخ واریز:

نکات مهم

اساتید و دانشجویان از ۲۰ درصد تخفیف در پرداخت حق عضویت برخوردارند.

حق اشتراک را به حساب ۴۷۲۱۸۰۵۵ بانک تجارت شعبه ساعی کد ۳۵۸ واریز نموده و اصل فیش را به همراه فرم تکمیل شده به آدرس تهران، صندوق پستی ۳۳۱۳-۱۴۱۵۵ و یا به تلفکس ۸۸۳۰۳۹۳۶ ارسال نمایید.

اشتراک از طریق وبگاه www.irpmj.com نیز امکان پذیر است.

نام و نام خانوادگی / نام سازمان:

نام محل کار:

عنوان شغلی:

سابقه کار در حوزه مدیریت پروژه:

مدرک تحصیلی:

رشته تحصیلی:

تلفن:

پست الکترونیکی:

آدرس پستی:

صندوق پستی:

کد پستی: