

به نام خدا



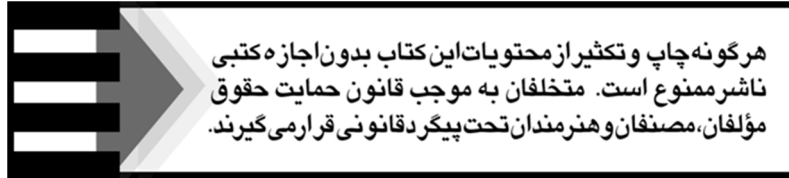
# مدیریت کیفیت پروژه

## بر اساس PMBOK

(به همراه مطالعه موردی)

مؤلف:

سید مهدی مصطفوی گرجی



## ◀ عنوان کتاب: **مدیریت کیفیت پروژه براساس PMBOK** (به همراه مطالعه موردی)

◀ مولف: سید مهدی مصطفوی گرجی

◀ ناشر: موسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران

◀ ویراستار: زهرا خانیاپی

◀ صفحه آرای: شبنم هاشم زاده

◀ طراح جلد: داریوش فرسای

◀ نوبت چاپ: اول

◀ تاریخ نشر: ۱۳۹۹

◀ چاپ و صحافی: صدف

◀ تیراژ: ۱۰۰ جلد

◀ قیمت: ۴۵۰۰۰۰ ریال

◀ شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۱۸-۲۹۲-۲

◀ نشانی واحد فروش: تهران، میدان انقلاب،

خ کارگر جنوبی، روبروی پاساژ مهستان،

پلاک ۱۲۵۱

تلفن: ۲۲۰۸۵۱۱۱-۶۶۴۱۰۰۴۶

◀ فروشگاههای اینترنتی دیباگران تهران :

[WWW.MFTBOOK.IR](http://WWW.MFTBOOK.IR)

[www.dibbook.ir](http://www.dibbook.ir)

[www.dibagarantehran.com](http://www.dibagarantehran.com)

◀ نشانی تلگرام: @mftbook

◀ نشانی اینستاگرام دیبا dibagaran\_publishing

هر کتاب دیباگران، یک فرصت جدید شغلی.

هرگوشی همراه، یک فروشگاه کتاب دیباگران تهران.

از طریق سایتها و اپ دیباگران، در هر جای ایران به کتابهای ما دسترسی دارید.

# فهرست مطالب

## فصل اول تاریخچه کیفیت

- ۱۱ تاریخچه کیفیت
- ۱۵ تاریخچه مدیریت پروژه
- 

## فصل دوم مفاهیم کیفیت و پروژه

- ۱۸ مفهوم کیفیت
- ۱۹ تفاوت مفهوم کیفیت در فرایندهای تولیدی و خدماتی با پروژهها
- ۲۱ بازرسی کیفیت
- ۲۲ کنترل کیفیت
- ۳۱ تضمین کیفیت
- ۳۳ مهندسی کیفیت
- ۳۶ مدیریت کیفیت
- ۴۱ مفهوم مدیریت پروژه
- 

## فصل سوم مدیریت کیفیت پروژه

- ۴۵ مدیریت کیفیت پروژه
- ۵۵ لزوم استفاده از مدیریت کیفیت پروژه
- ۵۷ مفاهیم کلیدی مدیریت کیفیت پروژه
- ۵۷ مفهوم کیفیت و درجه
- ۵۹ روندها و تغییرات زمانی در حوزه مدیریت کیفیت پروژه
- ۶۰ ملاحظات کیفی پروژههای چابک
-

## فصل چهارم \_\_\_\_\_ برنامه‌ریزی مدیریت کیفیت

- برنامه‌ریزی مدیریت کیفیت \_\_\_\_\_ ۶۳
- اطلاعات موردنیاز برای برنامه‌ریزی مدیریت کیفیت پروژه \_\_\_\_\_ ۶۳
- ابزارها و روش‌های مورد استفاده برای برنامه‌ریزی مدیریت کیفیت پروژه \_\_\_\_\_ ۶۴
- چالش‌های اصلی برنامه‌ریزی مدیریت کیفیت \_\_\_\_\_ ۷۸
- فرم برنامه مدیریت کیفیت \_\_\_\_\_ ۸۰
- فرم شاخص‌های کیفی پروژه \_\_\_\_\_ ۸۲
- فرم برنامه بهبود فرایند \_\_\_\_\_ ۸۴
- 

## فصل پنجم \_\_\_\_\_ مدیریت کیفیت

- مدیریت کیفیت \_\_\_\_\_ ۹۱
- ابزارها و روش‌های مورد استفاده در مدیریت کیفیت پروژه \_\_\_\_\_ ۹۲
- روش‌های بهبود کیفیت \_\_\_\_\_ ۱۰۷
- چالش‌های اصلی مدیریت کیفیت پروژه \_\_\_\_\_ ۱۱۵
- فرم ممیزی کیفیت پروژه \_\_\_\_\_ ۱۱۶
- 

## فصل ششم \_\_\_\_\_ کنترل کیفیت

- کنترل کیفیت \_\_\_\_\_ ۱۲۰
- ابزارها و تکنیک‌های قابل استفاده در فرایند کنترل کیفیت \_\_\_\_\_ ۱۲۰
- چالش‌های اصلی کنترل کیفیت پروژه \_\_\_\_\_ ۱۲۸
- فرم پذیرش رسمی تحویل‌شدنی‌ها \_\_\_\_\_ ۱۲۹
- 

## فصل هفتم \_\_\_\_\_ مطالعه موردی در شرکت شبکه‌های بی‌سیم

- شروع پروژه \_\_\_\_\_ ۱۳۳
-

خط مشی کیفیت انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران در عرصه کتاب‌های است که بتواند  
خواسته‌های به روز جامعه فرهنگی و علمی کشور را تا حد امکان پوشش دهد.  
هر کتاب دیباگران تهران، یک فرصت جدید فکری و علمی

حمد و سپاس ایزد منان را که با الطاف بی‌کران خود این توفیق را به ما ارزانی داشت تا بتوانیم در راه ارتقای دانش عمومی و فرهنگی این مرز و بوم در زمینه چاپ و نشر کتب علمی دانشگاهی، علوم پایه و به ویژه علوم کامپیوتر و انفورماتیک گام‌هایی هرچند کوچک برداشته و در انجام رسالتی که بر عهده داریم، مؤثر واقع شویم.

گسترده‌گی علوم و توسعه روزافزون آن، شرایطی را به وجود آورده که هر روز شاهد تحولات اساسی چشمگیری در سطح جهان هستیم. این گسترش و توسعه نیاز به منابع مختلف از جمله کتاب را به عنوان قدیمی‌ترین و راحت‌ترین راه دستیابی به اطلاعات و اطلاع‌رسانی، بیش از پیش روشن می‌نماید.

در این راستا، واحد انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران با همکاری جمعی از اساتید، مؤلفان، مترجمان، متخصصان، پژوهشگران، محققان و نیز پرسنل ورزیده و ماهر در زمینه امور نشر درصدد هستند تا با تلاش‌های مستمر خود برای رفع کمبودها و نیازهای موجود، منابعی پُر بار، معتبر و با کیفیت مناسب در اختیار علاقمندان قرار دهند.

کتابی که در دست دارید با همت "جناب آقای سید مهدی مصطفوی گرجی" و تلاش جمعی از همکاران انتشارات میسر گشته که شایسته است از یکایک این گرامیان تشکر و قدردانی کنیم.

**کارشناسی و نظارت بر محتوا: زهره قزلباش**

در خاتمه ضمن سپاسگزاری از شما دانش‌پژوه گرامی درخواست می‌نمایم با مراجعه به آدرس [dibagaran.mft.info](mailto:dibagaran.mft.info) (ارتباط با مشتری) فرم نظرسنجی را برای کتابی که در دست دارید تکمیل و ارسال نموده، انتشارات دیباگران تهران را که جلب رضایت و وفاداری مشتریان را هدف خود می‌داند، یاری فرمایید.

امیدواریم همواره بهتر از گذشته خدمات و محصولات خود را تقدیم حضورتان نماییم.

مدیر انتشارات

مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران  
[bookmarket@mft.info](mailto:bookmarket@mft.info)

تقدیم به

پدرم که عالمانه به منسوخ نمود تا چگونه در عرصه زندگی، ایستادگی را تجربه نمایم

و به مادرم، دریای بسزای فداکاری و عشق که وجودم برایش همه رنج بود و وجودش برایم همه مهر

و به: همسرم، اسطوره زندگی، پناه حسی و امید بودم

## مقدمه مؤلف

کلمه کیفیت در لغت‌نامه عمید به معنای صفت، حالت و چگونگی کسی یا چیزی و همچنین به معنای میزان مرغوب بودن آمده است. ریشه‌های کیفیت را می‌توان در اروپای قرون وسطی یافت. زمانی در قرن سیزدهم میلادی که استادکاران شروع به جمع شدن در کنار یکدیگر در واحدهای صنفی کردند. این واحدهای صنفی مسئول ایجاد قواعدی محکم در خصوص کیفیت محصولات و خدمات بودند. در آن زمان بازرسان محصولات بی‌عیب را با نشانه‌گذاری‌ها و علامت‌های خاصی از سایر محصولات جدا می‌کردند. سپس خود استادکاران نیز علامت‌هایی را روی محصولات خود قرار می‌دادند. در اروپای قرون وسطی از نظر مشتریان این علامت‌ها نشانه کیفیت محصولات بود. این رویکرد تا زمان انقلاب صنعتی اروپا بسیار رایج بود. از زمان انقلاب صنعتی به بعد، طی چندین دوره تغییرات بسیاری در حوزه کیفیت ایجاد شد.

تعاریف بسیاری در خصوص کیفیت وجود دارند که از آن جمله، دو مفهوم بیشتر حائز اهمیت است:<sup>۱</sup>

۱- کیفیت به معنای ویژگی‌هایی از محصولات است که نیازهای مشتری را تأمین می‌کند و منجر به رضایت او می‌شود. در این مفهوم، هدف از افزایش کیفیت، افزایش رضایت مشتریان و در نتیجه افزایش درآمد شرکت است. اگرچه ارتقای کیفیت نیازمند سرمایه‌گذاری است و افزایش هزینه‌هایی را نیز در پی دارد. در این مفهوم کیفیت بالاتر منجر به هزینه‌های بیشتری می‌شود.

۲- کیفیت به معنای عاری از عیب بودن است. عاری از عیب و خطا بودن نیازمند دوباره‌کاری است در غیر این صورت منجر به خرابی، نارضایتی مشتریان و ادعاهای آن‌ها خواهد شد. در این تعریف، تأکید کیفیت بر هزینه است و کیفیت بالاتر معمولاً منجر به هزینه‌های کمتری می‌شود.

پس از جنگ جهانی دوم، موضوع کیفیت تبدیل به تفکر غالب و جزئی از سیستم کسب‌وکار شد که تمرکز آن روی رضایت مشتریان بود و در زمان حال به‌عنوان مدیریت کیفیت جامع شناخته می‌شود. در این مفهوم کلمه

---

<sup>۱</sup>. بر اساس Juran Institute (1990)

جامع به معنای کل سازمان، کلمه کیفیت به معنای رضایت مشتریان و کلمه مدیریت به معنای سیستم‌های مدیریتی است.

بر اساس تعریف انجمن کیفیت آمریکا، مدیریت کیفیت شامل به کار بردن سیستم مدیریت کیفیت برای مدیریت یک فرایند به‌گونه‌ای است که هم‌زمان با بهبود فرایند، حداکثر رضایت مشتریان با کمترین هزینه برای سازمان حاصل شود.

هم‌زمان با توسعه مدیریت کیفیت، به دلایل زیادی نیاز به مدیریت بهتر پروژه‌ها افزایش یافت. اگرچه در طول تاریخ پروژه‌های بسیاری انجام شده‌اند (پروژه‌های ساخت اهرام ثلاثه مصر، پروژه ساخت دیوار بزرگ چین و...)، ولی در اواسط قرن بیستم میلادی در ایالات‌متحده بود که نیاز به شاخه جدید علمی برای مطالعه سیستماتیک پروژه‌ها شکل گرفت. در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰، با توجه به پیچیدگی‌های فراوان و محیط پویای موجود در پروژه‌های مرتبط با صنایع دفاعی، فضایی، ساخت، کامپیوتر، ابزارآلات الکترونیکی و صنایع تکنولوژیک، تقاضا برای مهارت‌های مدیریت پروژه در سطوح مختلفی شکل گرفت. پیش از آن زمان، مدیریت پروژه در بهترین حالت به‌صورت موقتی وجود داشت.

با ترکیب دو مفهوم کیفیت و مدیریت پروژه، مدیریت کیفیت پروژه حاصل می‌شود. مدیریت کیفیت پروژه شامل فرایندهایی برای تجمیع سیاست‌های مرتبط با کیفیت سازمان مانند برنامه‌ریزی، مدیریت، و کنترل پروژه، با نیازمندی‌های مرتبط با کیفیت سازمان است که به‌منظور دستیابی به اهداف موردنظر ذی‌نفعان انجام می‌گیرد. همچنین مدیریت کیفیت پروژه به‌دنبال بهبود مستمر فرایندهای سازمان است.



## آنچه در این کتاب می‌خوانیم

این کتاب با توجه به رویکرد معرفی‌شده در راهنمای 6<sup>th</sup> PMBOK برای مدیریت کیفیت پروژه‌ها نوشته شده است که شامل سه فرایند است. اولین فرایند برنامه‌ریزی مدیریت کیفیت است که در خصوص چگونگی انجام مدیریت کیفیت پروژه، تکنیک‌ها و ابزارهای موردنیاز صحبت می‌شود. فرایند دوم با عنوان مدیریت کیفیت پروژه، که در برخی از موارد به آن تضمین کیفیت نیز گفته می‌شود، شامل فرایند تبدیل برنامه مدیریت کیفیت به فعالیت‌های کیفی قابل اجرا و در نتیجه گنجاندن سیاست‌های کیفی سازمان درون پروژه است. این فرایند احتمال تأمین اهداف کیفی سازمان و همچنین شناسایی فرایندهای غیرمؤثر و عللی را که منجر به کیفیت پایین می‌شوند افزایش می‌دهد. ممیزی‌های کیفیت از جمله فعالیت‌های مطرح‌شده در این فرایند هستند. آخرین فرایند معرفی‌شده در راهنمای PMBOK کنترل کیفیت است. کنترل کیفیت شامل فرایند نظارت و ثبت نتایج اجرای فعالیت‌های مدیریت کیفیت به‌منظور ارزیابی عملکرد پروژه و اطمینان از تکمیل خروجی‌های پروژه، و همچنین صحت و مطابقت آن‌ها با انتظارات مشتریان است. با اجرای صحیح فرایند کنترل کیفیت، این اطمینان حاصل می‌شود که تحویل‌شدنی‌ها و کارهای پروژه، مطابق نیازمندی‌های موردنظر ذی‌نفعان کلیدی هستند. فرایند کنترل کیفیت مشخص می‌سازد که خروجی‌های پروژه همان چیزی باشند که موردنظر بوده است. آن خروجی‌ها باید مطابق تمامی استانداردها، نیازمندی‌ها، قوانین و مشخصات باشند.

در این کتاب به جهت درک لزوم استفاده از مدیریت کیفیت پروژه، مزایا و موارد استفاده از آن، در ابتدا با تاریخچه کیفیت و مدیریت پروژه آشنا می‌شویم و پس از آن با اتصال این دو مفهوم به یکدیگر، در خصوص مدیریت کیفیت پروژه صحبت خواهد شد. بعد از آن با مفاهیم و اصطلاحات رایج در خصوص مدیریت کیفیت پروژه آشنا می‌شویم، مفاهیمی مانند کنترل کیفیت، تضمین کیفیت، درجه، مهندسی کیفیت، بازرسی، ممیزی و... سپس در خصوص فرایندهای مدیریت کیفیت پروژه بحث می‌شود. در هرکدام از فرایندها، ابزارهای لازم برای پیاده‌سازی و اجرای فرایند و همچنین فرم‌های موردنیاز برای استفاده در شرایط واقعی معرفی می‌شوند. در انتهای کتاب نیز یک مطالعه موردی در خصوص پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت در یک پروژه راه‌اندازی شبکه بی‌سیم آورده شده است که در آن نمونه‌های عملی فرایندهای معرفی‌شده به همراه فرم‌های تکمیل‌شده در فصول قبلی کتاب قابل مشاهده است.

این کتاب در تمامی انواع پروژه‌ها و برای تمامی افراد درگیر در مدیریت پروژه مناسب است و افراد می‌توانند ابزارها و فرم‌های معرفی‌شده را با توجه به پروژه خود بهینه‌سازی کنند و به کار گیرند.