



اصول و روش کارپردی

اسکرام

www.ketab.ir

جلد اول

کنی اس. روبین

مترجمان:

یوسف مهرداد بی بالان

شهاب الدین فرحبخش

علیرضا اسماعیلی

سرشناسه	روبین، کنی اس. Rubin, Kenneth S
عنوان و نام پدیدآور	اصول و روش کاربردی اسکرام/ کنی اس. روبین؛ مترجمان یوسف مهرداد بی‌بالان، شهاب‌الدین فرحبخش، علیرضا اسماعیلی.
مشخصات نشر	تهران: صفار، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	۳۷۶ ص. مصور (رنگی)، جدول، نمودار.
شابک	978-964-388-415-4
وضعیت فهرست نویسی:	فیفا
یادداشت	عنوان اصلی: / Essential Scrum : a practical guide to the most popular agile process 7th. ed
یادداشت	: واژه‌نامه.
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: اسکرام (تولید نرم‌افزار)
موضوع	: تولید نرم‌افزار به روش اگیل
موضوع	: مدیریت طرح‌ها
شناسه افزوده	: مهرداد بی‌بالان، یوسف، ۱۳۵۳ - مترجم
شناسه افزوده	: فرحبخش، شهاب‌الدین، ۱۳۶۰ - مترجم
شناسه افزوده	: اسماعیلی، علیرضا، ۱۳۶۲ - مترجم
رده‌بندی کنگره	۱۳۹۲ ۵۷۹/۷۶ Q۸۷۶
رده‌بندی دیویی	: ۰۰۵۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۳۹۱۵۴

فهرست نویسی پیش از انتشار: انتشارات صفار



نام کتاب	: اصول و روش کاربردی اسکرام (جلد اول)
نویسنده	: کنی اس. روبین
مترجم	: یوسف مهرداد بی‌بالان، شهاب‌الدین فرحبخش، علیرضا اسماعیلی
حروفچینی	: معرفت
لینتوگرافی	: گنج شایگان ① ۵۵۴۰۲۱۸۴
چاپخانه	: گنج شایگان ① ۵۵۴۰۳۴۷۸
شمارگان	: ۱۱۰۰ نسخه
نوبت چاپ	: چهارم - پاییز ۱۴۰۰
قیمت	: ۱۶۵۰۰۰۰ ریال
ناشر	: انتشارات صفار
مرکز پخش	: خیابان انقلاب - روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران - بازارچه کتاب - طبقه زیرین
	انتشارات اشراقی ① ۶۶۴۰۸۴۸۷
	پخش کتاب بینش ① ۶۶۴۹۶۲۹۹
	کتابفروشی صفا ① ۶۶۹۷۸۸۴۶



۳۰۰۰۵۳۵۱

www.saffarpublishing.ir

www.Eshraghipub.com

Email: saffar_publishing@yahoo.com

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۳۸۸-۴۱۵-۴

ISBN 978-964-388-415-4

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است، هرکس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر، یا پخش یا عرضه کند مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

مدیریت واحد تولید انتشارات صفار: ۰۹۱۲-۱۰۷۳۰۰۳

مقدمه‌ی مترجم

تجربه نشان می‌دهد که اگر استفاده از فناوری و دانش نوین با آموزش و استفاده از مراجع معتبر همراه نباشد، به بیراهه خواهد رفت. تجربه‌هایی چون شیء‌گرایی، RUP، UML در گذشته و متدهای Agile در چند سال اخیر، گواه این مطلب است و متأسفانه نمونه‌های زیادی از این بیراهه‌ها وجود دارد.

مدیرعامل یکی از شرکت‌های تولید نرم‌افزار، مشکل خود با یکی از تیم‌هایش را اینگونه برایم بیان می‌کرد: «از تیمی خواسته‌ام برای پروژه‌اش برنامه‌ریزی بلندمدت‌تری تهیه و ارائه کند. مدیر تیم در جوابم می‌گوید: ما برنامه‌ریزی بلندمدت نداریم! چون متدولوژی ما اسکرام است، فقط کارهای یک ماه آینده را برنامه‌ریزی می‌کنیم!» در ادامه، وی با چهره‌ای متعجب و نگران از من پرسید: «آیا متدهای چابک واقعاً این جورى‌اند؟!». پاسخ واضح بود: خیر!

یادم می‌آید در جلسه‌ی غیررسمی و دوستانه‌ای، مدیر پروژه مشغول ارائه‌ی توضیحاتی درباره‌ی متد تولید در پروژه‌اش بود و می‌گفت که کارفرما آنها را ملزم کرده است که مبتنی بر RUP کار کنند. به شوخی گفتم که شیوه‌ای که در پیش گرفته‌اید خیلی شبیه به RUP نیست. وی با شوخ‌طبعی گفت: «ما هر طور که فکر می‌کنیم درست است، پروژه را پیش می‌بریم و اسمش را می‌گذاریم RUP!» هر چند ایشان مدیر بسیار موفقى بودند، اما استفاده از نام‌ها برای خوشایند دیگران و بدون پایبندی به مبانی آنها، نه تنها کاری حرفه‌ای نیست، بلکه در صورت شکست چنین پروژه‌هایی باعث بدنامی این متدها و شکست آنها در کشور می‌شود؛ در حالی که این متدها برای بسیاری از پروژه‌ها می‌تواند کاربرد موفقیت‌آمیزی داشته باشد و گره‌ای از مشکلات متعدد پروژه‌ها و شرکت‌های نرم‌افزاری باز کند. یکی از اتفاقاتی که برای RUP در ایران افتاد از چنین سناریوهایی سرچشمه می‌گرفت. متأسفانه این نگرش بی‌کم‌وکاست به فضای استفاده از متدهای چابک (Agile Methods) نیز منتقل شده است: «هر کاری را دوست داری انجام بده و نامش را بگذار Agile».

ناگفته خود پیداست که مطالعه‌ی کتاب‌های مناسب و موثق یکی از راه‌های جلوگیری از ورود به چنین بیراهه‌هایی است.

خوشبختانه در مقابل رویکرد «تفکر و رفتار را عوض نکن، عنوانش را مطابق مَد روز تغییر بده»، نمونه‌های موفقى از اجرای درست متدهای چابک در ایران وجود دارد. توجه به آنها از این بابت اهمیت دارد که بسیاری از افراد با دیده‌ی تردید به موفقیت متدهای چابک در ایران می‌نگرند و البته دلایل آنها منطقی و قابل قبول است. اما «تجربه‌های موفق» نشان داده است که نتایج به‌کارگیری درست این متدها غیرقابل چشم‌پوشی است.

پس از اجرای موفقیت‌آمیز متدهای چابک در یکی از تیم‌ها از مسئولی که مستقیماً با مشتریان در ارتباط بود پرسیدم که جمع‌بندی شما چیست؟ وی در پاسخ گفت: «قبلاً نمی‌دانستیم که قرار است برای محصول چه اتفاقی بیفتد. در حال حاضر نقشه‌ی راه محصول را می‌دانیم و بر اساس نیاز بازار، هوشمندانه آن را تغییر می‌دهیم. از طرف دیگر، شیوه‌ی تایم‌باکس کمک کرده تا این احساس به مشتریان منتقل شود که شرکت، به شدت روی محصول تمرکز کرده است و به‌سرعت آن را تکمیل می‌کند. با همه‌ی مشکلاتش، من واقعاً راضی هستم».

در جایی دیگر، وقتی در ابتدای اجرای این متدها با انبوهی از مشکلات و مسائل روبه‌رو شده بودیم،

نظر یکی از مدیران ارشد سازمان را درباره‌ی شرایط موجود پرسیدم. وی گفت: «تصور نکنید که این مشکلات ناشی از اجرای متدهای چابک است. کمی که فکر کردم به این نتیجه رسیدم که ما قبلاً نیز همه‌ی این مشکلات را داشتیم، فقط آشکار نمی‌شدند و جلوی چشم ما قرار نمی‌گرفتند و بدتر این که باگذر زمان، آنها را فراموش می‌کردیم یا می‌پذیرفتیم که نمی‌توانیم کاری برایشان انجام دهیم. این شیوه فقط باعث شده است که آنها پررنگ شوند و مجبور شویم فکری به حال آنها بکنیم». متدهای چابک و از جمله اسکرام، حل المسائل مشکلات سازمانی نیستند، بلکه سوء عملکرد و اتلاف منابع را که مانعی برای استفاده از توان واقعی شرکت‌ها هستند، کشف و نمایان می‌کنند. چنین یافته‌هایی معمولاً ناراحت‌کننده‌اند؛ اگر شرکت‌ها بتوانند سختی اولیه را پشت سر بگذارند و تلاش کنند تا مشکلات را حل کنند، می‌توانند در جهت بهبود محصولات و فرایند توسعه‌ی نرم‌افزار و ارتقای سطح رضایت کارمندان و مشتریان گام‌های بلند و مهمی بردارند؛ همان‌طور که مدیران و کارکنان این شرکت توانستند و خوشبختانه پس از گذشت ماه‌ها، حالا دیگر مطمئن هستند که تصمیم درستی گرفته‌اند.

«توسعه‌ی نرم‌افزار کار دشواری است و دشوارتر از آن، استفاده از روش‌های جدید در پروژه است. برای موفقیت در به‌کارگیری روش‌های جدید، همه‌ی افرادی که در توسعه‌ی نرم‌افزار مشارکت دارند باید درک درست و یکسانی از روش و مبانی آن داشته باشند. وقتی که «چرایی» جا نیفتاده باشد، «چگونگی» کمکی به تیم نخواهد کرد و به کارهای سطحی منجر خواهد شد. مناسبانه توضیح «چرایی» در «چند دقیقه» کاری است نشدنی. تجربه‌ی کتاب «روش کاربردی تحلیل نیازمندی‌های نرم‌افزار» نشان داد که معرفی مرجعی فارسی کمک شایانی به این مسأله خواهد کرد. نکات گفته‌شده، مرا بر آن داشت تا به دنبال نگارش یا ترجمه‌ی کتابی در این زمینه باشم. کتابی که بر کتاب «چرایی»، در تشریح «چگونگی» نیز موفق باشد.

وقتی که با این پرسش از طرف مدیران، کارشناسان، دانشجویان و علاقه‌مندان، در پروژه‌ها، دوره‌ها، سمینارها و کارگاه‌های آموزشی روبه‌رو می‌شدم که «خواندن چه کتابی را توصیه می‌کنید؟»، کار سخت می‌شد؛ چرا که معرفی کتابی که به تنهایی بتواند بخش عمده‌ای از موضوعات را در خود داشته باشد، میسر نبود. خوشبختانه پس از تحقیق‌های گسترده دریافتیم که کتاب حاضر یعنی Essential Scrum، مناسب‌ترین کتاب برای پاسخ به این پرسش است.

قبل از ترجمه و همزمان با آن، کتاب را به عنوان مرجع به همکاران، دانشجویان و دوستانم معرفی می‌کردم و پیگیر نظر و بازخورد آنها درباره‌ی کتاب بودم تا از انتخاب آن مطمئن شوم. خوشبختانه بازخورد آنها در مورد کتاب مثبت بود.

با توجه به نبودن این حوزه در کشور، برگردان‌های مناسبی برای بسیاری از واژگان وجود نداشت. به‌ناچار برای این واژگان برگردان‌هایی انتخاب شده است. اکثر واژگان ابتدا در دوره‌های تخصصی و جلسات فنی به کار گرفته می‌شدند و پس از دریافت بازخورد افراد، تصحیح و در متن کتاب به کار گرفته شده‌اند. امیدواریم که این کار نقطه‌ی شروعی برای غنی‌شدن برگردان‌های فارسی در حوزه‌ی متدهای چابک باشد.

فهم بعضی از مطالب کتاب، بدون دانستن اصطلاحات به‌کار رفته ممکن نیست و نویسنده فرض کرده است که خواننده با این اصطلاحات آشنایی قبلی دارد. به عنوان نمونه بدون دانستن اصطلاح «پیش‌گویی خودسازنده یا Self-fulfilling prophecy»، فهم «افراط در شناسایی نیازمندی‌ها» (فصل سوم، بخش

۳-۴) ممکن نبود. درباره‌ی چنین اصطلاحاتی، توضیحات تکمیلی به صورت پانویس آورده شده است تا در صورتی که خواننده با آنها ناآشنا باشد، مشکلی برای مطالعه نداشته باشد.

به دلیل حجم زیاد کتاب، ترجمه‌ی کتاب در دو جلد تقدیم خوانندگان خواهد شد. امیدوارم در کوتاه‌ترین زمان ممکن، جلد دوم کتاب نیز آماده و تقدیم خوانندگان گردد.

این کار با همراهی یک تیم چهار نفره به انجام رسیده است. کار کردن با این عزیزان، لحظه‌لحظه خاطره و افتخاری بزرگ بود. بدون همراهی آنها، انجام چنین کاری میسر نبود. به دلیل مشغله‌ی کاری، ترجمه‌ی کتاب حدود یک سال طول کشید. از دوستان عزیزم، خانواده‌هایشان و خانواده‌ی صبورم بسیار سپاسگزارم که با لطف، حمایت و صبوری خود این امکان را برایمان فراهم کردند که این کار را به پایان برسانیم.

از استاد گرامی‌ام جناب آقای دکتر رمان رامسین، دانشجویان دوره‌ی «متدهای چابک» در مؤسسه‌ی سماتک، همکاران و دوستان عزیزم در شرکت همکاران سیستم، مؤسسه‌ی سماتک، شرکت برید سامانه نوین و شرکت پویا صمیمانه سپاسگزارم و برایشان بهترین‌ها را آرزو مندم.

و در آخر، مانند آقای رویین «امیدوارم که سازمان شما با استفاده از این زیربنای مشترک در موقعیت بهتری برای استفاده‌ی موفقیت‌آمیز از اسکرام و در جهت ارزش‌آفرینی برای کسب‌وکار قرار گیرد. تصور می‌کنم روزی می‌رسد که هر یک از اعضای تیم اسکرام، نسخه‌ای از این کتاب را دارند و در حالی که صفحه‌ی مرتبط با کار فعلی‌شان باز است، روی میز کارشان قرار دارد. همچنین روزی را مجسم می‌کنم که مدیران همه‌ی سطوح سازمان، این کتاب را مطالعه می‌کنند تا بدانند چرا اسکرام می‌تواند رویکرد مؤثری برای مدیریت کارها باشد و چه نوع تغییرات سازمانی برای اجرای موفقیت‌آمیز اسکرام، الزامی است.»

برای ارتباط با ما می‌توانید از نشانی الکترونیکی info@somamos-co.ir یا وب‌گاه www.somamos-co.ir استفاده کنید.

یوسف مهرداد بی‌بالان

زمستان ۱۳۹۲

فهرست

۲۳	در ستایش کتاب
۲۷	پیش‌گفتار، مایک کوهن
۲۹	پیش‌گفتار، ران جفریز
۱۳	پیش‌گفتار نویسنده

فصل اول: مقدمه ۳۵

۳۶	۱- اسکرام چیست؟
۳۸	۲- پیدایش اسکرام
۳۹	۳- چرا اسکرام؟
۴۰	۴- نتایج به دست آمده در جنومیکا
۴۱	۵- آیا اسکرام می‌تواند به شما کمک کند؟
۴۴	۱-۵- حوزه‌ی پیچیده
۴۴	۲-۵- حوزه‌ی دشوارفهم
۴۴	۳-۵- حوزه‌ی ساده
۴۵	۴-۵- حوزه‌ی بی‌نظم
۴۵	۵-۵- حوزه‌ی ناپسامان
۴۶	۶-۵- کار وقفه‌گرا
۴۷	۷- سخن پایانی

بخش اول: مفاهیم پایه ۴۹

فصل دوم: چارچوب اسکرام ۵۱

۵۲	۱- مرور
۵۳	۲- نقش‌های اسکرام
۵۴	۱-۲- مالک محصول
۵۴	۲-۲- استاد اسکرام
۵۵	۳-۲- تیم توسعه
۵۵	۳- فعالیت‌ها و فرآورده‌های اسکرام
۵۷	۱-۳- یک‌لاگ محصول
۵۹	۲-۳- اسپرینت
۶۰	۳-۳- برنامه‌ریزی اسپرینت
۶۱	۴-۳- اجرای اسپرینت
۶۲	۵-۳- اسکرام روزانه
۶۴	۶-۳- انجام‌شده

- ۷-۳- بازنگری اسپرنت ۶۵
- ۸-۳- بازاندیشی اسپرنت ۶۶
- ۴- سخن پایانی ۶۶

فصل سوم: اصول چابکی ۶۷

- ۱- مرور ۶۸
- ۲- تغییرپذیری و عدم قطعیت ۶۹
- ۱-۲- تغییرپذیری سودمند را بپذیرید ۶۹
- ۲-۲- از توسعه‌ی تکراری و تدریجی استفاده کنید ۷۲
- ۳-۲- به کمک بازرسی، تطبیق و شفافیت از تغییرپذیری استفاده کنید ۷۴
- ۴-۲- انواع عدم قطعیت را همزمان کاهش دهید ۷۵
- ۳- پیش‌بینی و تطبیق ۷۶
- ۱-۳- انتخاب‌ها را باز نگهدارید ۷۷
- ۲-۳- ناتوانی انسان در فهم درست و زود هنگام را بپذیرید ۷۸
- ۳-۳- طرفدار رویکرد تطبیق و اکتشافی باشید ۷۹
- ۴-۳- تغییرات را به شیوه‌ی اقتصادی بپذیرید ۸۰
- ۵-۳- بین پیش‌بینی زود هنگام و تطبیق به موقع تعادل برقرار کنید ۸۳
- ۴- یادگیری معتبر ۸۴
- ۱-۴- پیش‌فرض‌های مهم را به سرعت ارزیابی کنید ۸۵
- ۲-۴- همزمان از چندین حلقه‌ی یادگیری استفاده کنید ۸۶
- ۳-۴- سازوکاری برای دریافت سریع بازخورد ایجاد کنید ۸۵
- ۵- کار در جریان ۸۷
- ۱-۵- اندازه‌ی بسته‌ی کارها را اقتصادی انتخاب کنید ۸۷
- ۲-۵- موجودی را شناسایی کنید و آن را با هدف ایجاد جریان مناسب مدیریت کنید ۸۹
- ۳-۵- به کارهای ناتمام به جای افراد بیکار توجه کنید ۹۰
- ۴-۵- هزینه‌ی تأخیر را بررسی کنید ۹۲
- ۶- پیشرفت ۹۴
- ۱-۶- خود را با اطلاعات بی‌درنگ تطبیق دهید و دوباره برنامه‌ریزی کنید ۹۴
- ۲-۶- پیشرفت کار را با ارزیابی‌های کوچکی که کار می‌کنند، اندازه‌گیری کنید ۹۴
- ۳-۶- بر تحویل ارزش‌محور محصول تمرکز کنید ۹۵
- ۷- کارایی ۹۵
- ۱-۷- سریع حرکت کنید اما هرگز عجله نکنید ۹۶
- ۲-۷- باکیفیت بسازید ۹۶
- ۳-۷- تشریفات کمینه و کافی داشته باشید ۹۷
- ۸- سخن پایانی ۹۸

فصل چهارم: اسپرینت ۱۰۱

۱۰۲	۱- مرور
۱۰۳	۲- زمان ثابت
۱۰۴	۱-۲- تعیین سقف کار در جریان
۱۰۴	۲-۲- اجبار اولویت دهی
۱۰۴	۲-۳- ارائه بیشترین کار
۱۰۴	۲-۴- دوری از کمال گرایی غیر ضروری
۱۰۴	۲-۵- انگیزه‌ی بستن کارها
۱۰۵	۲-۶- بهبود قابلیت پیش‌بینی
۱۰۵	۳- کوتاه مدت
۱۰۵	۳-۱- سهولت برنامه‌ریزی
۱۰۶	۳-۲- باز خورد سریع
۱۰۶	۳-۳- کاهش زمان بازگشت سرمایه
۱۰۶	۳-۴- محدود کردن اشتباه
۱۰۶	۳-۵- حفظ شور و هیجان
۱۰۷	۳-۶- نقاط کنترلی متوالی
۱۰۸	۴- مدت یکسان
۱۰۹	۴-۱- مزایای ریتم
۱۰۹	۴-۲- ساده کردن برنامه‌ریزی
۱۱۰	۵- تغییر ناپذیری هدف اسپرینت
۱۱۰	۵-۱- هدف اسپرینت چیست؟
۱۱۱	۵-۲- تعهد دو جانبه
۱۱۱	۵-۳- تغییر در مقابل شفاف سازی
۱۱۲	۵-۴- پیامدهای تغییر
۱۱۳	۵-۵- واقع گرایی
۱۱۴	۵-۶- خاتمه‌ی غیر عادی
۱۱۵	۶- «تعریف انجام شده»
۱۱۶	۶-۱- «تعریف انجام شده» چیست؟
۱۱۸	۶-۲- تکامل «تعریف انجام شده»
۱۱۹	۶-۳- تعریف انجام شده در مقایسه با معیار پذیرش
۱۲۰	۶-۴- انجام شده در مقایسه با «کاملاً انجام شده»
۱۲۰	۶-۵- سخن پایانی

فصل پنجم: نیازمندی‌ها و داستان‌های کاربر ۱۲۱

۱۲۲	۱- مرور
-----	---------

۱۲۴	استفاده از گفتگوها	۲-
۱۲۵	تشریح تدریجی	۳-
۱۲۶	داستان کاربر چیست؟	۴-
۱۲۷	کارت	۴-۱-
۱۲۷	گفتگو	۴-۲-
۱۲۸	تأیید	۴-۳-
۱۳۰	سطح جزئیات	۵-
۱۳۲	معیارهای INVEST	۶-
۱۳۳	مستقل	۶-۱-
۱۳۴	قابل مذاکره	۶-۲-
۱۳۴	بازرزش	۶-۳-
۱۳۶	قابل برآورد	۶-۴-
۱۳۶	دارای اندازه‌ی مناسب (کوچک)	۶-۵-
۱۳۷	آزمون‌پذیر	۶-۶-
۱۳۷	نیازمندی‌های غیرکارکردی	۷-
۱۳۸	داستان‌های کسب دانش	۸-
۱۴۰	جمع‌آوری داستان‌ها	۹-
۱۴۱	کارگاه داستان‌نویسی	۹-۱-
۱۴۲	نگاشت داستان	۹-۲-
۱۴۴	سخن پایانی	۱۰-

فصل ششم: بک‌لاگ محصول ۱۴۵

۱۴۶	مروز	۱-
۱۴۷	اقلام بک‌لاگ محصول	۲-
۱۴۸	خصیصه‌های بک‌لاگ محصول خوب	۳-
۱۴۸	دارای جزئیات کافی	۳-۱-
۱۴۹	در حال تکمیل	۳-۲-
۱۵۰	برآوردشده	۳-۳-
۱۵۰	اولویت‌بندی شده	۳-۴-
۱۵۱	آماده‌سازی	۴-
۱۵۱	آماده‌سازی چیست؟	۴-۱-
۱۵۲	مسئول انجام آماده‌سازی کیست؟	۴-۲-
۱۵۳	آماده‌سازی چه زمانی انجام می‌شود؟	۴-۳-
۱۵۵	تعریف آماده	۵-
۱۵۶	مدیریت جریان کار	۶-
۱۵۷	مدیریت جریان انتشار	۶-۱-