



# اصول و روش کاربردی

## اسکرام

جلد دوم

کنی اس. روین

مترجمان:

یوسف مهرداد بی‌بالان

علیرضا اسماعیلی

مریم معصومی‌راد

|                     |                                                                                                                                  |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | روبین، کنی اس.<br>Rubin, Kenneth S                                                                                               |
| عنوان و پدیدآور     | اصول و روش کاربردی اسکرام / کنی اس. روبین: مترجمان یوسف مهرداد<br>بی‌بالان، شهاب الدین فرحبخش، علیرضا اسماعیلی، مریم معصومی‌راد. |
| مشخصات نشر          | تهران: صفار، ۱۳۹۵.                                                                                                               |
| مشخصات ظاهری        | ج: مصور (رنگی)، جدول، نمودار.                                                                                                    |
| شابک                | دوره: ۹78-964-388-513-7 ج: ۲: 978-964-388-513-7                                                                                  |
| وضعیت فهرست‌نویسی   | فاپا                                                                                                                             |
| یادداشت             | عنوان اصلی: Essential Scrum: a practical guide to the most popular agile process, 7th. ed.                                       |
| یادداشت             | مترجمان جلد دوم یوسف مهرداد بی‌بالان، علیرضا اسماعیلی، مریم معصومی‌راد.                                                          |
| یادداشت             | ج: ۲ (چاپ اول: ۱۳۹۵) (فیفا)                                                                                                      |
| یادداشت             | واژه‌نامه                                                                                                                        |
| یادداشت             | کتابنامه.                                                                                                                        |
| موضوع               | اسکرام (تولید نرم‌افزار)                                                                                                         |
| موضوع               | تولید نرم‌افزار به روش اجایل                                                                                                     |
| موضوع               | مدیریت طرح‌ها                                                                                                                    |
| شناسه افزوده        | مهرداد بی‌بالان، یوسف، ۱۳۵۳ - مترجم                                                                                              |
| شناسه افزوده        | اسماعیلی، علیرضا، ۱۳۶۲ - مترجم                                                                                                   |
| شناسه افزوده        | معصومی راد، مریم، ۱۳۶۵ - مترجم                                                                                                   |
| رده‌بندی کنگره      | ۱۳۹۲ ۵۷۹ / ۷۶ / ۷۶ QAV۶                                                                                                          |
| رده بندی دیویی      | ۰۰۵/۱                                                                                                                            |
| شماره کتابشناسی ملی | ۳۳۹۷۵۴۱                                                                                                                          |

فهرست نویسی پیش از انتشار: انتشارات صفار



۳۰۰۰۵۳۵۱

|           |                                                                           |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------|
| نام کتاب  | اصول و روش کاربردی اسکرام (جلد دوم)                                       |
| نویسنده:  | کنی اس. روبین                                                             |
| مترجمان   | یوسف مهرداد بی‌بالان - علیرضا اسماعیلی - مریم معصومی‌راد                  |
| طرح جلد   | فرهاد کمالی                                                               |
| لیتوگرافی | گنج شایگان ① ۵۵۴۰۲۱۸۴                                                     |
| چاپخانه   | گنج شایگان ① ۵۵۴۰۳۴۷۸                                                     |
| شمارگان   | ۵۵۰ نسخه                                                                  |
| نوبت چاپ  | سوم - بهار ۱۴۰۲                                                           |
| قیمت      | ۲,۲۰۰,۰۰۰ ریال                                                            |
| ناشر      | انتشارات صفار                                                             |
| مرکز پخش  | خیابان انقلاب - روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران - بازارچه کتاب - طبقه زیرین |
|           | انتشارات اشراقی ① ۶۶۴۰۸۴۸۷ ۶۶۹۷۰۹۹۲                                       |
|           | پخش کتاب بینش ① ۶۶۴۹۶۲۹۹                                                  |
|           | کتابفروشی صفا ① ۶۶۹۷۸۸۴۶                                                  |

www.saffarpublishing.ir  
www.Eshraghipub.com  
Email: saffar\_publishing@yahoo.com

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۳۸۸-۵۱۳-۷  
ISBN 978-964-388-513-7  
شابک دوره: ۹۷۸-۹۶۴-۳۸۸-۵۱۴-۴

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

تجربه نشان می‌دهد که استفاده از فناوری و دانش نوین اگر با آموزش و استفاده از مراجع معتبر همراه نباشد، به بیراهه خواهد رفت. تجربه‌هایی چون شیء‌گرایی، UML و RUP در گذشته و متدهای Agile در چند سال اخیر، گواه این مطلب است و متأسفانه نمونه‌های زیادی از این موارد وجود دارد. مدیرعامل یکی از شرکت‌های بزرگ نرم‌افزاری می‌گفت: «از تیمی خواستم تا برای پروژه‌اش برنامه‌ی بلندمدت‌تری ارائه کند، مدیر تیم گفت: چون متدولوژی ما اسکرام است برنامه‌ریزی بلندمدت نداریم! فقط کارهای یک ماه آینده [اسپرینت جاری] را برنامه‌ریزی می‌کنیم». با چهره‌ای متعجب از من پرسید: «آیا متدهای چابک واقعاً این گونه‌اند؟». پاسخ واضح است: خیر!

بسیاری از افراد بر این باورند که برنامه‌ریزی در اسکرام فقط شامل «برنامه‌ریزی اسپرینت» است. این کتاب به ما می‌آموزد که «برنامه‌ریزی اسپرینت» فقط بخش کوچکی از برنامه‌ریزی در اسکرام است و نباید از برنامه‌ریزی سبب محصول، برنامه‌ریزی محصول و برنامه‌ریزی انتشار غافل شد.

در این کتاب می‌توانید پاسخ پرسش‌های مهمی را پیدا کنید که فقط هنگام استفاده از اسکرام برای شما مطرح خواهند شد: اجرای یک پروژه‌ی جدید بر اساس اسکرام شامل چند مرحله (فاز) است؟ نقش‌ها، فرآورده‌ها و فعالیت‌های هر مرحله کدامند؟ چگونه متدهای چابک، پروژه‌های بزرگ را (که شامل چندین سیستم هستند) مدیریت می‌کنند؟ چگونه می‌توان از اسکرام در شرکت‌های بزرگ که دارای چندین تیم توسعه هستند استفاده کرد؟ و آیا می‌توان در برنامه‌ریزی سالانه‌ی شرکت‌های نرم‌افزاری از متدهای چابک استفاده کرد؟

به جرأت می‌توان گفت شرکت‌هایی که برنامه‌ریزی را جدی می‌گیرند و دانش و مهارت انجام آن را دارند، انگشت شمارند. در حالی که در متدهای چابک نمی‌توان از برنامه‌ریزی به‌سادگی گذشت. همان‌طور که در جلد اول نیز گفته شد متدهای چابک بر دو تکنیک کلیدی تأکید می‌کنند: پیش‌بینی در ابتدای کار<sup>۱</sup> و تطبیق به موقع<sup>۲</sup> در میانه‌ی راه. اما اکثر شرکت‌ها و تیم‌های ما فقط «تطبیق» را انجام می‌دهند و آن هم نه تطبیق به موقع بلکه تطبیق موردی<sup>۳</sup>. در نتیجه، فرهنگ مدیریتی کوتاه‌مدت و حتی مدیریت لحظه‌ای (موردی) و نداشتن برنامه‌ی میان‌مدت و بلندمدت، چالشی بسیار بزرگ و سدی محکم برای استفاده‌ی درست از متدهای چابک در کشورمان است. این کتاب، مرجع بسیار مفیدی برای برنامه‌ریزی میان‌مدت و بلندمدت در شرکت‌های نرم‌افزاری است.

تیم‌های توسعه‌ی نرم‌افزار معمولاً به نداشتن برنامه مشهورند! حکایت روابط نامناسب واحدهای PMO با تیم‌های توسعه، مثنوی هفتاد من است. واحدهای PMO با حمایت مدیران ارشد، تیم‌های توسعه را وادار می‌کنند تا برنامه‌های خود را در قالب‌های مرسوم مانند نمودار گانت تهیه کنند و میزان پیشرفت کار را بر اساس آن گزارش کنند. مشاجره‌ها، اتهام‌زنی و فرافکنی‌ها بخش ناخوشایندی از این مثنوی است. در یکی از شرکت‌ها، مدیرعامل از مدیرانش خواسته بود تا برنامه‌های خود را به واحد برنامه‌ریزی ارائه دهند. طبیعی بود که واحد توسعه‌ی محصول از همه‌ی واحدها عقب‌تر باشد! برای جبران این عقب‌ماندگی، ابتدا آموزش‌هایی بر اساس این کتاب به اعضای تیم داده شد و از آنها خواسته شد بر اساس رویکردهای برنامه‌ریزی انتشار (تاریخ ثابت و محدوده ثابت)، کارها را برنامه‌ریزی کنند و به واحد

1. Up-front anticipation
2. Just in time adaptation
3. Ad-hoc

برنامه‌ریزی ارائه نمایند. بعد از مدتی که از اجرای برنامه‌ریزی انتشار گذشت، واحد توسعه‌ی محصول، بانظم‌ترین و دقیق‌ترین واحد در همکاری با واحد برنامه‌ریزی شد.

افرادی که تجربه‌ی استفاده از اسکرام دارند می‌دانند که وقتی وارد اسپرینت می‌شویم، پرسش‌های متعددی مطرح می‌شود: چگونه اqlام را به وظیفه‌ها<sup>۱</sup> بشکنیم؟ کارها چگونه به افراد محول شود که حداکثر کارایی را داشته باشند؟ جلسه‌ی بازنگری را چگونه و با حضور چه کسانی برگزار کنیم؟ چگونه مالک محصول، تکمیل شدن اqlام را تأیید کند؟ بخش چهارم کتاب که شامل برنامه‌ریزی اسپرینت، اجرای اسپرینت، بازنگری اسپرینت و بازاندیشی اسپرینت است به این پرسش‌ها پاسخ می‌دهد. یقین دارم که این بخش در «بازآموزی» اسکرام، به افراد کمک شایانی خواهد کرد. برای نمونه باور عمومی این است که در پایان اسپرینت، کارهای انجام‌شده توسط تیم به مالک محصول ارائه می‌شود در حالی که کتاب به شما خواهد آموخت که این‌گونه نیست.

تیم‌های توسعه‌ی نرم‌افزار مشکلات پایه‌ای یکسانی دارند که رفع آنها شادابی و کارایی تیم‌ها را افزایش می‌دهد. برای نمونه غالباً یک تیم پنج نفره، فقط اسم تیم را یدک می‌کشد، در حالی که اگر ساختار تیم را بررسی کنید به این نتیجه می‌رسید که آنها پنج تیم یک نفره هستند! نبود تمرکز در تیم‌ها و ایجاد اختلال در کار آنها به دلیل مدیریت نشدن ورودی‌ها و به‌ویژه ورود کارهای موردی و لحظه‌ای، مشکل بعدی تیم‌هاست. جمله‌ای که بارها در این تیم‌ها شنیده‌ام این است که: «هر روز اولویت‌ها جابه‌جا می‌شوند؛ هنوز یک کار تمام نشده، باید آن را نیمه‌کاره رها کنیم و کار بعدی را شروع کنیم؛ ما کاملاً خسته و بی‌انگیزه شده‌ایم». یکی دیگر از مشکلات تیم‌ها و البته یکی از مهم‌ترین عوامل برهم‌زننده‌ی تمرکز تیم‌ها وجود «میتی کومان»<sup>۲</sup>ها یا عناوین مختلفی از جمله مدیرعامل، مدیر توسعه‌ی نرم‌افزار و مشتری VIP است؛ میتی کومان‌ها بر اساس جایگاه مهمی که در ساختار شرکت دارند خود را محق می‌دانند که هر رویه‌ای را متوقف کنند و کارهای خود را پیش ببرند و اختلال در سایر امور، اهمیت چندانی برای آنها ندارد. «ذینفع هراسی» یا «دوری از ذینفع»<sup>۳</sup> مشکل بعدی تیم‌های توسعه است؛ تیم‌هایی را دیده‌ام که مدت‌های طولانی بدون آن که از ذینفعان (مشتریان، کاربران و مدیران) بازخوردی گرفته باشند، کماکان به کدنویسی مشغول بوده‌اند و این انزوای طولانی‌مدت، خروج آنها از «غار»<sup>۴</sup>شان را دشوار کرده بود. مشکلاتی از این دست بسیارند. تجربه‌های موفق که داشته‌ایم گواه این موضوع است که رهنمودهای ساده‌ی نویسنده‌ی کتاب در این زمینه مشکل‌گشاست.

با توجه به نو بودن حوزه‌ی چابکی، پیدا کردن برگردان فارسی مناسب برای بعضی از واژگان، کار دشوار و زمان‌بری بود. امیدوارم این کار، نقطه‌ی شروعی برای غنی شدن برگردان‌های فارسی در حوزه‌ی متدهای چابک باشد. هر چند سعی شد برگردان‌های مناسبی انتخاب گردد اما از دریافت واژگان پیشنهادی شما استقبال می‌کنیم. برای مطالعه‌ی واژگان انتخابی به پیوست ۳ (لغت‌نامه) مراجعه نمایید.

بعد از انتشار جلد اول کتاب برای بعضی از اصطلاحات، واژگان فارسی مناسب‌تری پیدا کردیم. برای نمونه برای Retrospective واژه‌ی «گذشته‌نگری» (در مقابل آینده‌نگری) به نظر از واژه‌ی «بازاندیشی» مناسب‌تر بود. اما برای یکسان بودن واژگان کل کتاب، تا جای ممکن از همان واژگان قبلی استفاده شد. «کارهای باقی‌مانده» به جای «برن‌دان» برای Burn down و «کارهای انجام‌شده» به جای «برن‌آپ» برای Burn up نمونه‌های دیگری از این دست هستند.

با توجه به بازخوردهای مثبت خوانندگان درباره‌ی پانویس‌های جلد اول کتاب، اضافه کردن اطلاعات تکمیلی در قالب پانویس با جدیت بیشتری دنبال شد.

این کار با همراهی یک تیم سه نفره انجام شده است. کار کردن با این عزیزان (آقای علی‌رضا اسماعیلی، خانم مریم معصومی‌راد و آقای یاسر کازرونی)، لحظه‌لحظه خاطره و افتخاری بزرگ بود. بدون همراهی آنها، انجام چنین کاری میسر نبود. از دوستان عزیزم، خانواده‌هایشان و خانواده‌ی صبورم سپاسگزارم که با لطف، حمایت و صبوری خود این امکان را برایمان فراهم کردند که این کار را به پایان برسانیم.

از دوست گرامی‌ام، جناب آقای مهندس محمدرضا حدادی، مدیر عامل محترم شرکت برید سامانه‌ی نوین برای حمایت و کمک‌های بی‌دریغشان بی‌نهایت سپاسگزارم.

از عزیزانم آقایان اسد صفری، روح‌الله دلاک، سهیل صمدزاده، علی حاجی‌زاده‌مقدم و خانم مانا عزیزی و سایر اعضای انجمن چاپک ایران که برای ترویج تفکر چاپکی و اسکران در ایران زحمت فراوانی کشیده‌اند، صمیمانه سپاسگزارم و برای این انجمن پویا، آینده‌ای پربارتر از گذشته آرزو مندم.

از دانش‌جویان دوره‌ی «متدهای چاپک» در مؤسسه‌ی سماتک و همکاران و دوستان عزیزم در شرکت‌های همکاران سیستم، برید سامانه‌ی نوین، ارشن، شاتل، دیجی‌کالا، نوآوران امین، پیک‌آسا و سماتک صمیمانه سپاسگزارم و برایشان بهترین‌ها را آرزو مندم.

این کتاب به مرد بزرگی تقدیم شده است که زحمات خالصانه، بدون چشم‌داشت و بزرگواران‌ه‌ی ایشان برای انفورماتیک ایران بر کسی پوشیده نیست. هر چند نیک می‌دانیم که «برگ سبزی است تحفه‌ی درویش» اما «چه کند بی‌نوا، ندارد بیش». امیدواریم این کار باعث شود که نسل جوان جامعه‌ی نرم‌افزاری ما با ایشان بیش‌تر آشنا شوند و قدردان زحمات ایشان باشند. برای «استاد ابراهیم نقیب‌زاده مشایخ» تندرستی و سرافرازی آرزو مندم.

وظیفه‌ی خود می‌دانم از استاد گرامی‌ام جناب آقای دکتر «رامان رامین» که همواره راهنما و مشوق دلسوزی برایم بوده‌اند، تقدیر و تشکر نمایم و امیدوارم که تک‌تک خوانندگان این کتاب، روزی افتخار حضور در کلاس‌های پربار ایشان را پیدا نمایند. برای ایشان نیز تندرستی و شادکامی آرزو مندم.

بی‌شک تشویق‌ها، نقدها و حمایت خوانندگان گرامی پس از چاپ جلد اول کتاب که ما را مورد مهر و محبت خود قرار دادند، بزرگ‌ترین سرمایه‌ی ما برای ادامه‌ی این راه بود. از تک‌تک شما خوبان سپاسگزارم.

اطمینان دارم که این کتاب نقش بسیار مهمی در برنامه‌ریزی شرکت‌ها و تیم‌های نرم‌افزاری ایفا خواهد کرد، از این رو مانند آقای رابین «امیدوارم که این کتاب، نور درخشانی برای روشن کردن آینده‌ی شما باشد. در سفر با اسکران، بهترین موفقیت‌ها را برای شما آرزو مندم».

چاپک باشید و چاپک زندگی کنید

یوسف مهرداد بی‌بالان

bibalan@yahoo.com