

کن شوئیر و جف سادرلند

راهنمای اسکرام (Scrum Guide)

راهنمای قطعی اسکرام: قوانین بازی

نوامبر 2020

هدف از راهنمای اسکرام

ما اسکرام را در اوایل دهه 90 میلادی توسعه دادیم و در سال ۲۰۱۰، اولین نسخه‌ی راهنمای اسکرام را تألیف کردیم تا به مردم سراسر جهان کمک کنیم اسکرام را درک کنند. از آن زمان تاکنون این راهنما را با به‌روزرسانی‌های کاربردی و کوچک تکمیل کردیم و باهم از آن پشتیبانی می‌کنیم.

راهنمای اسکرام دربرگیرنده تعریف اسکرام است. هر یک از عناصر این چارچوب هدفی ویژه را دنبال می‌کنند که برای ارزش کلی و نتایجی که از اسکرام انتظار می‌رود، ضروری‌اند. هر تغییری در طراحی هسته یا ایده‌های اسکرام، حذف عناصر، یا پیروی نکردن از قوانین اسکرام، مشکلات را پنهان و مزایای اسکرام را محدود می‌کند، حتی به شکل بالقوه‌ای آن را بی‌فایده خواهد کرد.

امروزه شاهد افزایش استفاده از اسکرام در دنیای پیچید رو به رشد هستیم. از اینکه می‌بینیم اسکرام فراتر از توسعه محصولات نرم‌افزاری، جایی که در آن ریشه داشته است، در بسیاری حوزه‌ها که اساساً درگیر کار پیچیده هستند نیز پذیرفته شده است، به خود می‌بالیم. هم‌راستا با گسترش استفاده از اسکرام، توسعه‌دهندگان، محققان، تحلیلگران، دانشمندان و سایر متخصصان کارها را باهم انجام می‌دهند. ما در اسکرام از واژه «Developers (توسعه‌دهندگان)» نه برای مستثنا کردن بلکه برای ساده‌سازی استفاده می‌کنیم. اگر اسکرام برایتان ارزشی خلق می‌کند، خودتان را مشمولش بدانید.

هنگام استفاده از اسکرام ممکن است شما الگوها، فرآیندها و بینشهایی را کشف، ابداع یا به کار بگیرید که مطابق با چارچوب اسکرامی هست که در این سند توضیح داده شده است. اما شرح این موارد هدف راهنمای اسکرام نیست، زیرا اینها بسیار متکی بر شرایط بوده و در کاربردهای اسکرام، تفاوت گسترده دارند.

کن شوئپر و جف سادرلند - جولای ۲۰۲۰

© 2020 Ken Schwaber and Jeff Sutherland

This publication is offered for license under the Attribution Share-Alike license of Creative Commons, accessible at <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> and also described in summary form at <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. By utilizing this Scrum Guide, you acknowledge and agree that you have read and agree to be bound by the terms of the Attribution Share-Alike license of Creative Commons.

0.....	هدف از راهنمای اسکرام
2.....	تعریف اسکرام
3.....	نظریه اسکرام
3.....	شفافیت
3.....	بازرسی
3.....	سازگاری
3.....	ارزش‌های اسکرام
4.....	تیم اسکرام
4.....	Developers (توسعه‌دهندگان)
4.....	Product Owner (مالک محصول)
5.....	اسکرام‌مستر

5.....	رویدادهای اسکرام
5.....	اسپرینت
6.....	Sprint Planning (برنامه‌ریزی اسپرینت)
7.....	Daily Scrum (اسکرام روزانه)
7.....	Sprint Review (بازبینی اسپرینت)
7.....	Sprint Retrospective (بازاندیشی اسپرینت)
8.....	مصنوعات اسکرام
8.....	بک‌لاگ محصول
8.....	تعهد: هدف محصول
8.....	بک‌لاگ اسپرینت
8.....	تعهد: هدف اسپرینت
9.....	Increment (فرآورده)
9.....	تعهد: تعریف تکمیل‌شده
9.....	سخن آخر
9.....	سپاسگزاری
9.....	اشخاص
9.....	پیشینه راهنمای اسکرام
10.....	سپاسگزاری از مترجمین
10.....	تغییرات ایجاد شده از راهنمای اسکرام 2017 تا 2020

تعریف اسکرام

اسکرام یک چارچوب سبک‌وزن است که به افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها کمک می‌کند تا از طریق یافتن راه‌حل‌های تطبیق‌پذیر برای مشکلات پیچیده، ارزش خلق کنند.

به‌طور خلاصه، اسکرام به یک اسکرام‌مستر نیاز دارد تا محیطی بپرواند که:

1. Product Owner (مالک محصول)، کارهای مربوط به یک مسئله پیچیده را در یک بک‌لاگ محصول مرتب کند.
2. تیم اسکرام طی یک اسپرینت، بخش منتخبی از کارها را تبدیل به Increment (فرآورده)ای از ارزش کند.
3. تیم اسکرام و ذی‌نفعانشان نتایج را بازرسی کرده و برای اسپرینت بعدی تنظیم کنند.
4. تکرار.

اسکرام ساده است. آن را همان‌طوری که هست امتحان کنید و ببینید که آیا فلسفه، نظریه و ساختار آن به دستیابی به اهداف و خلق ارزش کمک می‌کند. چارچوب اسکرام به‌طور هدفمند ناکامل است و فقط بخش‌های لازم برای پیاده‌سازی نظریه اسکرام را تعریف می‌کند. اسکرام توسط خرد جمعی کسانی که از آن استفاده می‌کنند ساخته می‌شود. قوانین اسکرام به‌جای ارائه دستورالعمل دقیق به افراد، روابط و تعاملات آن‌ها را هدایت می‌کند.

می‌توان فرایندها، تکنیک‌ها و روش‌های گوناگونی را در این چارچوب استفاده کرد. اسکرام می‌تواند دربرگیرنده شیوه‌های موجود بوده یا موجب غیرضروری شدن استفاده از آن‌ها نیز شود. اسکرام آثار نسبی مدیریت، محیط و تکنیک‌های کاری فعلی را نمایان و قابل‌رویت می‌کند، به‌طوری‌که بتوان بهبودهایی ایجاد کرد.

نظریه اسکرام

اسکرام بر پایه تجربه‌گرایی و تفکر ناب بنانهاده شده است. تجربه‌گرایی تأکید می‌کند که دانش از تجربه حاصل می‌شود و تصمیم‌گیری بر اساس مشاهدات است. تفکر ناب ائتلاف را کاهش می‌دهد و بر روی ضروریات تمرکز می‌کند.

اسکرام برای بهینه‌سازی امکان پیش‌بینی پذیری و کنترل ریسک از یک روش چرخشی، افزایشی استفاده می‌کند. اسکرام گروه‌هایی از افراد را به کار می‌گیرد که در مجموع همه مهارت‌ها و تخصص‌های لازم برای انجام کار را دارند و در صورت نیاز آن مهارت‌ها را با یکدیگر به اشتراک گذاشته و یا کسب می‌کنند.

اسکرام به‌منظور بازرسی و سازگاری، چهار رویداد رسمی را درون یک رویداد به نام اسپرینت، باهم ترکیب کرده است. این رویدادها به این دلیل کار می‌کنند که ارکان تجربی اسکرام: شفافیت، بازرسی و سازگاری را اجرا می‌کنند.

شفافیت

کار و فرآیند ظهور یافته، باید هم برای کسانی که کار را انجام می‌دهند و هم کسانی که نتیجه آن را دریافت می‌کنند آشکار باشد. با اسکرام، تصمیمات مهم بر پایه وضعیتی که از سه مصنوع رسمی درک می‌گردد، اخذ می‌شوند. مصنوعات که از شفافیت کمی برخوردارند، می‌توانند منجر به تصمیماتی شوند که ارزش را کاهش و ریسک را افزایش می‌دهند.

شفافیت بازرسی را ممکن می‌سازد. بازرسی بدون شفافیت همراه‌کننده و بی‌فایده است.

بازرسی

مصنوعات اسکرام و پیشرفت در مسیر اهداف توافق شده، باید به‌طور مستمر و با دقت بازرسی شوند تا انحرافات نامطلوب یا مشکلات بالقوه شناسایی شوند. اسکرام در قالب پنج رویداد، ضرب‌آهنگی برای کمک به بازرسی فراهم می‌آورد.

بازرسی بستری است برای سازگاری که بدون آن عملاً بی‌معنی است. رویدادهای اسکرام کارکردی جز برانگیختن تغییر ندارند.

سازگاری

اگر هر یک از جنبه‌های یک فرآیند، از محدوده‌های قابل قبول منحرف شود یا محصول به‌دست‌آمده قابل قبول نباشد، باید فرایند اعمال شده یا آنچه تولید شده است سازگار شود. برای به حداقل رساندن انحراف در آینده، سازگاری باید هرچه سریع‌تر انجام شود.

در صورت نداشتن اختیار یا عدم خودمدریته افراد درگیر، پایبندی به سازگاری دشوارتر می‌شود. از یک تیم اسکرام انتظار می‌رود که اگر چیز جدیدی را حین بازرسی آموخت در همان لحظه خود را سازگار کند.

ارزش‌های اسکرام

استفاده موفق از اسکرام بستگی به افزایش مهارت افراد در آنس با این پنج ارزش دارد:

تعهد، تمرکز، باز بودن، احترام و شجاعت

تیم اسکرام در حمایت از یکدیگر و رسیدن به اهدافشان باهم متعهدند. تمرکز اصلی آن‌ها بر روی کارهای اسپرینت است تا بهترین پیشرفت ممکن را در راستای این اهداف داشته باشند. تیم اسکرام و ذی‌نفعانشان در مورد کار و چالش‌هایش باز عمل می‌کنند. اعضای تیم اسکرام برای اینکه افرادی توانمند و مستقل باشند به هم احترام می‌گذارند و به همین ترتیب از سوی افرادی که با آن‌ها کار می‌کنند دارای احترام هستند. اعضای تیم اسکرام شجاعت لازم برای انجام کار درست و کار کردن بر روی مسائل دشوار را دارند.

این ارزش‌ها به تیم اسکرام در کار، اعمال و رفتارشان جهت می‌دهد. تصمیماتی که گرفته می‌شود، گام‌هایی که برداشته می‌شود و نحوه استفاده از اسکرام باید تقویت‌کننده این ارزش‌ها باشد، نه کاهنده یا تضعیف‌کننده آن‌ها. اعضای تیم اسکرام این ارزش‌ها را در حین کار با رویدادها و مصنوعات اسکرام، فراگرفته و کشف می‌کنند. هنگامی که این ارزش‌ها در تیم اسکرام و افرادی که با آن‌ها کار می‌کنند نهادینه شود، ارکان تجربه‌گرایانه اسکرام، شفافیت، بازرسی و سازگاری به وجود آمده و اعتماد ساخته می‌شود.

تیم اسکرام

واحد بنیادین اسکرام یک تیم کوچک از افراد، یا همان تیم اسکرام است. تیم اسکرام متشکل از یک اسکرام مستر، یک Product Owner (مالک محصول) و Developers (توسعه‌دهندگان) است. در یک تیم اسکرام هیچ‌گونه زیرتیم یا سلسله‌مراتبی وجود ندارد. این تیم یک واحد منسجم از حرفه‌ای‌هاست که در هر لحظه بر روی یک مقصود که همان هدف محصول است، متمرکزند.

تیم‌های اسکرام فراوظیفه‌ای هستند. به این معنا که اعضایش تمام مهارت‌های لازم برای خلق ارزش در هر اسپرینت را دارند. آن‌ها خودمدیریت نیز هستند. به این معنا که درون تیم تصمیم می‌گیرند که چه کسی، چه کاری را در چه وقت و چگونه انجام دهد.

تیم اسکرام آن‌قدر کوچک است که چابک بماند و آن‌قدر بزرگ است که بتواند کار قابل‌توجهی را در یک اسپرینت کامل کند. معمولاً ۱۰ نفر یا کمتر. بر اساس یافته‌های ما، عموماً تیم‌های کوچک‌تر بهتر تعامل کرده و حاصلخیزترند. اگر تیم‌های اسکرام بیش‌ازاندازه بزرگ شوند، باید در قالب چند تیم منسجم اسکرام که همه بر روی همان محصول متمرکزند، مجدد سازمان‌دهی شوند. پس همگی باید در یک هدف محصول، یک بک‌لاگ محصول و یک Product Owner (مالک محصول) شریک باشند.

تیم اسکرام مسئول تمام فعالیت‌های مرتبط با محصول است. از تعامل با ذی‌نفعان تا ارزیابی، نگهداری، بهره‌برداری، آزمایش، تحقیق و توسعه و هر چیز دیگری که ممکن است لازم شود. اعضای تیم توسط سازمان، ساختاریافته و توانمند می‌شوند تا بتوانند کارشان را خودشان مدیریت کنند. کار کردن با ضرب‌آهنگ پایدار در اسپرینت‌ها، تمرکز و ثبات تیم اسکرام را بهبود می‌دهد.

در طول هر اسپرینت، کل تیم اسکرام در قبال ایجاد یک Increment (فرآورده) ارزشمند و قابل‌استفاده پاسخ‌گوست. اسکرام سه مسؤولیت مشخص در تیم اسکرام تعریف کرده است: Developers (توسعه‌دهندگان)، Product Owner (مالک محصول) و اسکرام‌مستر.

Developers (توسعه‌دهندگان)

Developers (توسعه‌دهندگان) افرادی در تیم اسکرام هستند که متعهد به ایجاد همه جوانب یک Increment (فرآورده) قابل‌استفاده در هر اسپرینت هستند.

مهارت‌های خاص موردنیاز برای Developers (توسعه‌دهندگان) اغلب گسترده بوده و نسبت به حوزه کار متفاوت است. بااین‌حال، Developers (توسعه‌دهندگان) همیشه در مورد موارد زیر پاسخگو هستند:

- ایجاد یک برنامه برای اسپرینت، یا همان اسپرینت بک‌لاگ؛
- تأمین کیفیت از طریق وفادار ماندن به تعریف تکمیل‌شده؛
- سازگار کردن روزانه برنامه‌شان نسبت به هدف اسپرینت؛ و
- پاسخگو نگه داشتن یکدیگر به‌عنوان افرادی حرفه‌ای.

Product Owner (مالک محصول)

Product Owner (مالک محصول) پاسخگوی به حداکثر رساندن ارزش محصولی است که از کار تیم اسکرام نتیجه می‌شود. روش انجامش ممکن است بر اساس نوع سازمان، تیم‌های اسکرام و افراد آن بسیار متفاوت باشد.

Product Owner (مالک محصول) در مورد مدیریت مؤثر بک‌لاگ محصول هم پاسخگوست که شامل موارد زیر است:

- توسعه هدف محصول و تعامل صریح بر سر آن؛
- ایجاد اقلام بک‌لاگ محصول و تعامل روشن بر سر آن‌ها؛
- رتبه‌بندی اقلام بک‌لاگ محصول؛ و
- اطمینان از شفافیت، قابل‌مشاهده و درک بودن بک‌لاگ محصول.

Product Owner (مالک محصول) ممکن است این کارها را خودش انجام دهد یا مسئولیتش را به دیگران واگذار کند. در هر صورت Product Owner (مالک محصول) پاسخگو می‌ماند.

برای موفقیت Product Owner (مالک محصول)، تمام سازمان باید به تصمیمات وی احترام بگذارند. این تصمیمات در محتوا و رتبه‌بندی بک‌لاگ محصول و نیز در قالب Increment (فرآورده) قابل بازرسی در Sprint Review (بازبینی اسپرینت) قابل مشاهده است.

Product Owner (مالک محصول) یک نفر است، نه یک کمیته. Product Owner (مالک محصول) ممکن است نیازهای ذینفعان زیادی را در بک‌لاگ محصول اعمال کند. آن‌هایی که خواهان تغییر بک‌لاگ محصول هستند باید این کار را با تلاششان در متقاعد کردن Product Owner (مالک محصول) انجام دهند.

اسکرام‌مستر

مسئولیت استقرار اسکرام، مطابق با آنچه در راهنمای اسکرام تعریف شده، با اسکرام‌مستر است. اسکرام‌مسترها این کار را با کمک کردن به افراد درون تیم اسکرام و سازمان در جهت درک تئوری اسکرام و تمرین شیوه‌هایش، انجام می‌دهند.

اسکرام‌مستر پاسخگوی اثربخشی تیم اسکرام است. اسکرام‌مسترها این کار را با توانمند کردن تیم اسکرام در جهت بهبود شیوه‌هایش در قالب چارچوب اسکرام، انجام می‌دهند.

اسکرام‌مسترها رهبران واقعی‌ای هستند که به تیم اسکرام و سازمان خدمت‌رسانی می‌کنند.

اسکرام‌مستر به روش‌های مختلفی به تیم اسکرام خدمت‌رسانی می‌کند، شامل:

- مربی‌گری اعضای تیم در حوزه خودمدیریتی و فراوظیفه ای بودن؛
- کمک به تیم اسکرام برای تمرکز بر خلق Increment (فرآورده)ی با ارزش بالایی که تعریف تکمیل‌شده را پوشش می‌دهند.
- سبب‌ساز و آغازگر رفع موانع موجود در مسیر پیشرفت تیم اسکرام؛ و،
- اطمینان حاصل کردن از برگزاری تمامی رویدادهای اسکرام به‌صورت مثبت، پربار و در محدوده زمانی ثابت.

اسکرام‌مستر به روش‌های مختلفی به Product Owner (مالک محصول) خدمت‌رسانی می‌کند، شامل:

- کمک به یافتن تکنیک‌هایی برای تعریف مؤثر هدف محصول و مدیریت بک‌لاگ محصول؛
- کمک به تیم اسکرام برای درک ضرورت واضح و مختصر بودن اقلام بک‌لاگ محصول؛
- کمک به برپایی برنامه‌ریزی تجربی محصول برای یک محیط پیچیده؛ و،
- تسهیلگری همکاری ذینفعان، هنگام درخواست یا در صورت نیاز.

اسکرام‌مستر به روش‌های مختلفی به سازمان خدمت‌رسانی می‌کند، شامل:

- رهبری، آموزش و مربی‌گری سازمان در مسیر پذیرش اسکرام؛
- مشاوره و برنامه‌ریزی پیاده‌سازی‌های اسکرام در درون سازمان؛
- کمک به کارمندان و ذینفعان برای درک و تمکین یک رویکرد تجربی برای انجام کارهای پیچیده؛ و،
- از میان برداشتن موانع بین ذینفعان و تیم‌های اسکرام.

رویدادهای اسکرام

اسپرینت ظرفی برای تمام رویدادهای دیگر است. هر رویداد در اسکرام فرصتی رسمی برای بازرسی و سازگاری مصنوعات اسکرام است. این رویدادها مشخصاً طراحی شده‌اند تا شفافیت موردنیاز را مهیا کنند. شکست در اجرای هر کدام از رویدادهای تعیین شده، منجر به از دست رفتن فرصت برای بازرسی و سازگاری می‌شود. رویدادها مورد استفاده اسکرام برای ایجاد نظم و به حداقل رساندن نیاز به جلساتی که در اسکرام تعریف نشده‌اند به کار می‌روند.

به‌طور بهینه، تمامی رویدادها در زمان و مکان ثابت برگزار می‌شوند تا پیچیدگی را کاهش دهند.

اسپرینت

اسپرینت، نبض تپنده اسکرام است، جایی که ایده‌ها به ارزش تبدیل می‌شوند.

اسپرینت‌ها رویدادهایی با طول ثابت یک‌ماهه یا کمترند تا ثبات ایجاد شود. اسپرینت جدید بلافاصله بعد از به سرانجام رسیدن اسپرینت قبلی آغاز می‌شود.

تمام کارهای لازم برای دستیابی به هدف اسپرینت، شامل **Sprint Planning** (برنامه‌ریزی اسپرینت)، **Daily Scrum** (اسکرام روزانه‌ها)، **Sprint Review** (بازبینی اسپرینت) و **Sprint Retrospective** (بازاندیشی اسپرینت)، داخل اسپرینت‌ها اتفاق می‌افتند.

در طول اسپرینت:

- هیچ تغییری ایجاد نمی‌شود که هدف اسپرینت را به خطر بیندازد؛
 - کیفیت کاهش نمی‌یابد؛
 - بک‌لاگ محصول در صورت لزوم پالایش می‌شود، و
 - محدوده کار ممکن است با توجه به یادگیری‌های جدید با **Product Owner** (مالک محصول) مجدداً مورد مذاکره و تصحیح قرار گیرد.
- اسپرینت‌ها با اتکا بر بازرسی پیشرفت و سازگاری آن نسبت به هدف محصول دست‌کم در هرماه، پیشبینی‌پذیری را فراهم می‌کنند. وقتی افق یک اسپرینت خیلی طولانی باشد، ممکن است که هدف اسپرینت نامعتبر شود، پیچیدگی زیاد شده و ریسک نیز افزایش یابد. اسپرینت‌های کوتاه‌تر می‌توانند برای ایجاد چرخه‌های یادگیری بیشتر و محدود کردن ریسک هزینه و تلاش به یک بازه زمانی کوتاه‌تر، مورد استفاده قرار گیرند. هر اسپرینت را می‌توان یک پروژه کوتاه تلقی کرد.

شیوه‌های گوناگونی مانند برن‌داون‌ها، برن‌آپ‌ها یا روندهای انباشتگی برای پیش‌بینی پیشرفت کار وجود دارند. با اینکه فواید این ابزارها و ابتکارها اثبات شده است اما هیچ کدام جایگزین اهمیت تجربه‌گرایی نخواهند بود. در محیط‌های پیچیده، آنچه روی خواهد داد ناشناخته است. تنها آنچه از قبل اتفاق افتاده است می‌تواند برای تصمیم‌گیری آینده‌نگرانه مورد استفاده قرار گیرد.

یک اسپرینت زمانی که هدفش منسوخ شده یا دیگر معتبر نباشد می‌تواند لغو شود. تنها **Product Owner** (مالک محصول) اختیار لغو اسپرینت را دارد.

Sprint Planning (برنامه‌ریزی اسپرینت)

Sprint Planning (برنامه‌ریزی اسپرینت) با مشخص کردن کاری که باید در آن اسپرینت انجام شود اسپرینت را آغاز می‌کند. برنامه به‌دست‌آمده، حاصل کار جمعی همه تیم اسکرام است.

مالک محصول اطمینان حاصل می‌کند که شرکت‌کنندگان آماده بحث و گفتگو درباره مهم‌ترین اقلام بک‌لاگ محصول و چگونگی نگاشت آن‌ها به هدف محصول باشند. تیم اسکرام می‌تواند افراد دیگری را هم برای مشورت گرفتن به **Sprint Planning** (برنامه‌ریزی اسپرینت) دعوت کند.

Sprint Planning (برنامه‌ریزی اسپرینت) موضوعات زیر را پوشش می‌دهد:

موضوع یک: چرا این اسپرینت ارزشمند است؟

Product Owner (مالک محصول) مطرح می‌کند که چگونه محصول در اسپرینت جاری می‌تواند ارزش و سودمندی خود را افزایش دهد. سپس همه تیم اسکرام برای تعیین هدف اسپرینت همکاری می‌کنند؛ هدفی که بیان می‌کند چرا این اسپرینت برای ذینفعان سودمند است. هدف اسپرینت باید قبل از اتمام برنامه‌ریزی اسپرینت نهایی شده باشد.

موضوع دو: چه چیزی در این اسپرینت می‌تواند انجام شود؟

Developers (توسعه‌دهندگان) از راه بحث و گفتگو با مالک محصول، اقلامی از بک‌لاگ محصول را برای قرار دادن در اسپرینت جاری انتخاب می‌کنند. تیم اسکرام می‌تواند در طی همین فرآیند این موارد را پالایش نیز کند، که درک و اطمینان از موضوع را افزایش می‌دهد.

انتخاب چیزهایی که در یک اسپرینت می‌توانند کامل شوند ممکن است چالش‌برانگیز باشد. باین‌حال هرچه **Developers** (توسعه‌دهندگان) درباره عملکرد گذشته خود، ظرفیتشان در اسپرینت پیش رو، و تعریف تکمیل شده بیشتر بدانند، در پیش‌بینی‌هایشان درباره اسپرینت مطمئن‌تر خواهند بود.

موضوع سه: کارهای انتخاب‌شده چگونه انجام خواهند شد؟

Developers (توسعه‌دهندگان) برای هر یک از اقلام انتخاب‌شده بک‌لاگ محصول، کار لازم برای ساختن **Increment** (فرآورده‌ای که مطابق تعریف تکمیل شده باشد، را برنامه‌ریزی می‌کنند. این کار اغلب با تجزیه کردن اقلام بک‌لاگ محصول به کارهای کوچک‌تر یک‌روزه یا کوتاه‌تر انجام می‌شود. چگونگی انجام این کار تنها به صلاحدید **Developers** (توسعه‌دهندگان) است. هیچ‌کس دیگر به آن‌ها نمی‌گوید که چگونه باید اقلام بک‌لاگ محصول را به **Increment** (فرآورده‌ای ارزش تبدیل کنند.

هدف اسپرینت، اقلام انتخاب شده از بک لاگ محصول برای اسپرینت، بعلاوه طرح تحویل آن‌ها، همه باهم بک لاگ اسپرینت نامیده می‌شود.

زمان بسته Sprint Planning (برنامه‌ریزی اسپرینت) برای یک اسپرینت یک‌ماهه هشت ساعت است. برای اسپرینت‌های کوتاه‌تر، این رویداد معمولاً کوتاه‌تر است.

Daily Scrum (اسکرام روزانه)

مقصود از Daily Scrum (اسکرام روزانه)، بازرسی پیشرفت کار در جهت رسیدن به هدف اسپرینت و در صورت نیاز سازگاری بک لاگ اسپرینت و تنظیم کردن کارهای برنامه‌ریزی شده آینده است.

اسکرام روزانه یک رویداد ۱۵ دقیقه‌ای برای Developers (توسعه‌دهندگان) تیم اسکرام است. جهت کاهش پیچیدگی، این رویداد در هر روز کاری اسپرینت، در زمان و مکان ثابت برگزار می‌شود. چنانچه Product Owner (مالک محصول) یا اسکرام‌مستر بر روی اقلامی از بک لاگ اسپرینت فعالیت کار می‌کنند، ایشان نیز به‌مثابه توسعه‌دهندگان در این رویداد شرکت می‌کنند.

Developers (توسعه‌دهندگان) می‌توانند هر ساختار و تکنیکی را که می‌خواهند انتخاب کنند، به شرط آنکه Daily Scrum (اسکرام روزانه) آن‌ها روی پیشرفت کار به سمت هدف اسپرینت تمرکز کند و یک برنامه قابل اقدام برای روز پیش روی کاری ایجاد کند. این باعث ایجاد تمرکز و بهبود خودمدیریتی می‌شود.

Daily Scrum (اسکرام روزانه) ارتباطات را بهبود می‌بخشد، موانع را شناسایی می‌کند، تصمیم‌گیری سریع را ترویج می‌دهد و در نتیجه نیاز به جلسات دیگر را برطرف می‌کند.

البته اسکرام روزانه تنها زمانی نیست که Developers (توسعه‌دهندگان) مجاز به تنظیم برنامه‌شان باشند. آن‌ها اغلب در طول روز برای بحث‌های جزئی‌تر در مورد انطباق یا برنامه‌ریزی مجدد کارهای باقی‌مانده اسپرینت باهم دیدار می‌کنند.

Sprint Review (بازبینی اسپرینت)

مقصود از Sprint Review (بازبینی اسپرینت) بازرسی برآیند اسپرینت و تعیین سازگاری‌های آینده است. تیم اسکرام خروجی کار خود را به ذی‌نفعان اصلی ارائه می‌دهد و پیشرفت انجام شده در جهت هدف محصول به بحث گذاشته می‌شود.

در طول این رویداد، تیم اسکرام و ذی‌نفعان آنچه را که در اسپرینت انجام شده و تغییراتی که در محیط‌شان روی داده است، را مرور می‌کنند. شرکت‌کنندگان بر اساس این اطلاعات در مورد اقدامات آتی باهم تعامل می‌کنند. بک لاگ محصول نیز ممکن است متناسب با فرصت‌های جدید تنظیم شود. Sprint Review (بازبینی اسپرینت) یک جلسه کاری است و تیم اسکرام باید از محدود کردن آن صرفاً به یک جلسه نمایش خودداری کند.

Sprint Review (بازبینی اسپرینت) رویداد ماقبل آخر اسپرینت بوده و زمان بسته آن در یک اسپرینت یک‌ماهه حداکثر چهار ساعت است. برای اسپرینت‌های کوتاه‌تر، این رویداد معمولاً کوتاه‌تر است.

Sprint Retrospective (بازاندیشی اسپرینت)

هدف Sprint Retrospective (بازاندیشی اسپرینت)، برنامه‌ریزی و تعریف روش‌هایی برای افزایش کیفیت و اثربخشی است.

تیم اسکرام چگونگی پیشرفت اسپرینت قبل را با توجه به افراد، تعاملات، فرآیندها، ابزارها و تعریف تکمیل شده بازرسی می‌کند. موضوعاتی که در این جلسه بازرسی می‌شوند اغلب با توجه به دامنه کار متفاوت هستند. فرضیاتی که باعث گمراهی تیم شده شناخته و ریشه آن‌ها کشف می‌شود. تیم اسکرام در این خصوص که در اسپرینت قبل چه چیزی خوب پیش رفته است، با چه مشکلاتی روبرو شده‌اند و آن مشکلات چگونه حل شده (یا نشده‌اند)، بحث می‌کنند.

تیم اسکرام مفیدترین تغییراتی که باعث بهبود اثربخشی می‌شوند را مشخص می‌کند. تأثیرگذارترین بهبودها در سریع‌ترین زمان ممکن، اقدام می‌شوند. حتی ممکن است این موارد به بک لاگ اسپرینت بعدی اضافه شوند.

Sprint Retrospective (بازاندیشی اسپرینت)، اسپرینت را خاتمه می‌دهد. زمان بسته Retrospective (بازاندیشی) برای یک اسپرینت یک‌ماهه حداکثر سه ساعت بوده که در مورد اسپرینت‌های کوتاه‌تر، زمان این رویداد معمولاً کمتر است.

مصنوعات اسکرام

مصنوعات اسکرام نشان‌دهنده ارزش یا کاری هستند. آن‌ها طوری طراحی شده‌اند که شفافیت اطلاعات کلیدی را به حداکثر برسانند؛ بنابراین همه افرادی که آن‌ها را بازرسی می‌کنند، مبنای یکسانی برای سازگاری و انطباق دارند.

هر مصنوع دربردارنده یک تعهد است تا متضمن این باشد که با فراهم کردن اطلاعاتی در جهت بهبود میزان شفافیت و تمرکز بتوان پیشرفت را اندازه‌گیری کرد:

- برای بک‌لاگ محصول، هدف محصول است.
- برای بک‌لاگ اسپرینت، هدف اسپرینت است.
- برای Increment (فرآورده)، تعریف تکمیل‌شده است.

این تعهدات به‌منظور تقویت تجربه‌گرایی و ارزش‌های اسکرام، برای تیم اسکرام و ذینفعانشان وجود دارند.

بک‌لاگ محصول

بک‌لاگ محصول یک فهرست رتبه‌بندی شده و البته پدیدار شونده از چیزهایی است که برای بهبود محصول موردنیاز است. این تنها منبع کاری‌ای است که تیم اسکرام آن را به عهده گرفته است.

اقلامی از بک‌لاگ محصول که قابلیت تکمیل شدن توسط تیم اسکرام در یک اسپرینت را داشته باشند، به‌عنوان اقلام «آماده» برای انتخاب در یک جلسه Sprint Planning (برنامه‌ریزی اسپرینت) شناخته می‌شوند. آن‌ها معمولاً بعد از فعالیت‌های پالایش به این درجه از شفافیت می‌رسند. پالایش بک‌لاگ محصول عمل شکستن و تعریف کردن اقلام بک‌لاگ محصول به اقلام کوچک‌تر و دقیق‌تر است. این یک فعالیت مداوم برای افزودن جزئیاتی مانند توضیحات، رتبه و اندازه است. این ویژگی‌ها نسبت به حوزه کاری می‌توانند متفاوت باشند.

Developers (توسعه‌دهندگان)ی که کار را انجام خواهند داد مسئول برآوردن کردن کار هستند. Product Owner (مالک محصول) ممکن است با کمک در فهم و ایجاد مقایسه، بر روی Developers (توسعه‌دهندگان) تأثیر بگذارد.

تعهد: هدف محصول

هدف محصول، توصیفی از وضعیت آینده محصول است که تیم اسکرام هنگام برنامه‌ریزی می‌تواند از آن به‌عنوان یک جهت یا تارگت استفاده کند. هدف محصول در بک‌لاگ محصول قرار دارد. مابقی بک‌لاگ محصول برای تعریف «آنچه» هدف محصول را عملی خواهد کرد، پدیدار می‌شود.

محصول، وسیله‌ای برای تحویل ارزش است. مرزی شفاف، ذینفعانی مشخص و تعریف واضحی از کاربران یا مشتریان دارد. محصول می‌تواند یک سرویس، محصولی فیزیکی و یا چیزی انتزاعی‌تر باشد.

هدف محصول، مقصودی بلندمدت برای تیم اسکرام است. قبل از برداشتن گام بعدی، آن‌ها باید به هدفی رسیده (و یا هدفی را رها کرده) باشند.

بک‌لاگ اسپرینت

بک‌لاگ اسپرینت از هدف اسپرینت (چرایی)، اقلام انتخاب‌شده از بک‌لاگ محصول برای اسپرینت (چه‌ها) و همچنین یک برنامه عملیاتی برای تحویل یک Increment (فرآورده) (چگونگی) تشکیل شده است.

بک‌لاگ اسپرینت برنامه‌ای است تهیه‌شده توسط Developers (توسعه‌دهندگان) و برای توسعه‌دهندگان است. بک‌لاگ اسپرینت تصویری به‌شدت شفاف و لحظه‌ای از کارهایی است که توسعه‌دهندگان برنامه‌ریزی می‌کنند تا با تکمیل آن در طول یک اسپرینت به هدف اسپرینت برسند. پس بک‌لاگ اسپرینت در تمام طول اسپرینت با یادگیری بیشتر به‌روز می‌شود. این برنامه باید جزییات کافی داشته تا آن‌ها بتوانند در Daily Scrum (اسکرام روزانه) میزان پیشرفتشان را بازرسی کنند.

تعهد: هدف اسپرینت

هدف اسپرینت چرایی و مقصود نهایی یک اسپرینت است. اگرچه هدف اسپرینت تعهدی برای Developers (توسعه‌دهندگان) است، درعین‌حال همین موجب ایجاد انعطاف‌پذیری در مورد کار دقیق لازم در جهت رسیدن به آن نیز فراهم می‌کند. ارزش اصلی هدف اسپرینت، انسجام و تمرکز است، تا تیم اسکرام به‌جای ابتکار عمل‌های فردی، باهم کار کنند.

هدف اسپرینت در رویداد Sprint Planning (برنامه‌ریزی اسپرینت) خلق می‌شود و سپس به بک‌لاگ اسپرینت اضافه می‌گردد. Developers (توسعه‌دهندگان) در طول کار یک اسپرینت همیشه هدف اسپرینت را به یاد دارند. اگر کارها به سمتی پیش رفت که انتظارش را نداشتند، Developers

(توسعه‌دهندگان) با Product Owner (مالک محصول) همکاری می‌کنند تا درباره دامنه بک‌لاگ اسپرینت بدون آسیب زدن به هدف اسپرینت مذاکره کنند.

Increment (فرآورده)

یک Increment (فرآورده) سنگ‌قدمی عینی به‌سوی هدف محصول است. هر Increment (فرآورده) افزوده‌ای است بر همه Increment (فرآورده)های قبلی و کاملاً تأیید شده که اطمینان می‌دهد تمامی Increment (فرآورده)ها با یکدیگر کار می‌کنند. به‌منظور فراهم آوردن ارزش، Increment (فرآورده) باید قابل استفاده باشد.

در طول یک اسپرینت ممکن است چندین Increment (فرآورده) ایجاد شوند. مجموع Increment (فرآورده)ها در Sprint Review (بازبینی اسپرینت) ارائه می‌شوند، از این قرار که پشتوانه‌ای بر تجربه‌گرایی باشند. هرچند ممکن است یک Increment (فرآورده) پیش از پایان اسپرینت به ذینفعان تحویل شود. Sprint Review (بازبینی اسپرینت) نباید هرگز به‌منزله یک گیت یا پایانه برای منتشر کردن ارزش در نظر گرفته شود.

تا زمانی که یک کار ضوابط تعریف تکمیل شده را برآورده ننماید، نمی‌تواند قسمتی از یک Increment (فرآورده) در نظر گرفته شود.

تعهد: تعریف تکمیل شده

تعریف تکمیل شده توضیحی رسمی از وضعیت Increment (فرآورده) است، زمانی که Increment (فرآورده) شاخص‌های کیفی مورد نیاز محصول را برآورده می‌کند.

لحظه‌ای که یک‌قلم بک‌لاگ محصول تعریف تکمیل شده را برآورده کند، یک Increment (فرآورده) زاده می‌شود.

تعریف تکمیل شده با فراهم کردن یک فهم مشترک برای همه از اینکه چه کار مشخصی برای به ثمر رسیدن بخشی از Increment (فرآورده) انجام شده است، باعث ایجاد شفافیت می‌شود. اگر یک‌قلم بک‌لاگ محصول تعریف تکمیل شده را برآورده نکند، نمی‌تواند انتشار یابد یا حتی در Sprint Review (بازبینی اسپرینت) ارائه شود. در عوض برای رسیدگی در آینده به بک‌لاگ محصول برمی‌گردد.

اگر تعریف تکمیل شده برای یک Increment (فرآورده) قسمتی از استانداردهای سازمان باشد، تمامی تیم‌های اسکرام باید از آن به‌عنوان یک حداقل پیروی کنند. اگر تعریف تکمیل شده یک استاندارد سازمانی نباشد، تیم اسکرام باید یک تعریف تکمیل شده متناسب با محصول را ایجاد کند.

Developers (توسعه‌دهندگان) ملزم‌اند از تعریف تکمیل شده پیروی کنند. اگر چندین تیم اسکرام با یکدیگر بر روی یک محصول کار کنند، آن‌ها باید به‌طور مشترک، یک تعریف تکمیل شده را تدوین نموده و رعایت کنند.

سخن آخر

اسکرام رایگان بوده و در این راهنما ارائه شده است. چارچوب اسکرام، آن‌طور که در اینجا مطرح شد، تغییرناپذیر است. درحالی که پیاده‌سازی و اجرای فقط بخشی‌هایی از اسکرام نیز امکان پذیر است، ولی نتیجه، دیگر اسکرام نیست. اسکرام تنها با تدامیتش موجودیت داشته و به‌عنوان ظرفی برای شگردها، متدولوژی‌ها و روش‌های دیگر، عملکرد خوبی دارد.

سپاسگزاری

اشخاص

از هزاران نفری که تاکنون به اسکرام کمک کرده‌اند، ما باید به آن‌هایی که از ابتدا وسیله‌ساز و مؤثر بودند اشاره کنیم: جف سادلرند به همراه جف مک‌کنا و جان اسکام‌نیتالز مشغول کار بود و از سوی دیگر کن شوئیر با مایک اسمیت و کریس مارتین کار می‌کرد. بسیاری دیگر نیز طی سال‌های بعد در این امر مشارکت داشتند که بدون کمک آن‌ها، اسکرام به پالایش امروزی خود نمی‌رسید.

پیشینه راهنمای اسکرام

کن شوئیر و جف سادلرند برای نخستین بار اسکرام را در همایش OOPSLA سال 1995 به‌صورت مشترک معرفی کردند. آن ارائه، اساساً دانشی که کن و جف طی چندین سال گذشته کسب کرده بودند را مستند کرده بود و نخستین تعریف رسمی از اسکرام را در معرض عموم قرار داد.

راهنمای اسکرام، اسکرامی که طی بیش از سی سال توسط جف سادلرند و کن شوئیر، توسعه، نگهداری و رشد داده شده را مستند کرده است. دیگر منابع الگوها، فرآیندها و بینشی که باعث تکمیل چارچوب اسکرام می‌شود را فراهم می‌کنند. آن‌ها ممکن است بهره‌وری، ارزش آفرینی، خلاقیت و سطح رضایت از نتایج را افزایش دهند.

پیشینه خود اسکرام در جای دیگری توضیح داده شده است. برای ارج نهادن به نخستین مجموعه‌ای که اسکرام در آن‌ها اجرا و پالایش شد می‌توانیم به Individual, Inc., Newspaper, Fidelity Investments و IDX (که در حال حاضر GE Medical) اشاره کرد.

سپاسگزاری از مترجمین

با سپاس فراوان از تلاش ویژه‌ی اعضای «انجمن چابک ایران»، که بار زحمت ترجمه و تنظیم نسخه پیش رو بر دوش ایشان بوده است: اسد صفری، اسماعیل وکیلی، سهیل صمدزاده، رسول باغبان، نوید نیک‌پی، مسعود باقری، ندا کاشی، حسام معین‌الدین، حمید صابری، محمود اسدی، آرش خرمشاهی. و همکاری صمیمانه در ترجمه و تنظیم نسخه‌های پیشین: ابراهیم نبیثی قهرودی، آیدین ضیاپور و آراز ساعی ارسى، علی حاجی‌زاده‌مقدم، یوسف امیری، مرتضی رشیدی، محمدحسین احمدی، تقی جاودانی، ایوب کوکبی، اکبر داستانی، علیرضا اسماعیلی و محسن مؤمنی و مجتبی بهروزی.

به دلیل تأکید مؤلفین راهنما در ضرورت عدم ترجمه چند واژه تخصصی اسکرام، این واژگان به همان شکل اصلی در متن حفظ شده‌اند.

اطلاعات تماس:

Translation Group Name : **Iran Agile Community**

Primary Contact Email : asad.safari@gmail.com

Website : <https://t.me/iranagile>

Twitter : <https://twitter.com/iranagile>

تغییرات ایجاد شده از راهنمای اسکرام 2017 تا 2020

تمایل کمتر به تجویزی بودن

در طی این چند سال گذشته راهنمای اسکرام به سمت تجویزی شدن قدم برداشت. در نسخه 2020 تلاش شده با حذف یا کم کردن نگرش تجویزی بودن آن، اسکرام را به سمت یک چارچوب حداقلی کافی بازگرداند. به طور مثال سوال های جلسه اسکرام روزانه را حذف کرد، در مورد ویژگی های اقلام بکلاگ محصول کمتر صحبتی انجام شد، به اقلام Sprint Retrospective (بازاندیشی اسپرینت) در بکلاگ اسپرینت کمتر پرداخته شد، بخش مربوط به لغو اسپرینت کوتاه تر شد و ...

یک تیم، متمرکز بر یک محصول

هدف از بین بردن مفهوم یک تیم جداگانه در تیم است که منجر به رفتار "پروکسی" یا ایجاد "ما" و "آنها" بین مالک محصول و تیم توسعه شده بود. در این نسخه ما یک تیم اسکرام داریم که تمرکزش بر روی یک هدف است که البته متشکل از مسئولیت های متفاوت اسکرام مستر، Product Owner (مالک محصول) و Developers (توسعه دهندگان) است.

معرفی هدف محصول

راهنمای اسکرام 2020 مفهوم هدف محصول را معرفی می کند تا به واسطه آن تمرکز بیشتری در راستای اهداف ارزشمند بزرگتر در تیم اسکرام ایجاد کند. هر اسپرینت باید محصول را به هدف کلی تعیین شده نزدیک کند.

خانه ای برای "هدف اسپرینت"، "تعریف تکمیل شده" و "هدف محصول"

راهنماهای قبلی اسکرام هدف اسپرینت و تعریف تکمیل شده را فقط توضیح داده اند، بدون آنکه واقعا به آن هویتی ببخشند. آن ها در واقع مصنوعات اسکرام نیستند بلکه به نوعی متصل به مصنوعات هستند. با اضافه شدن هدف محصول، نسخه 2020 وضوح بیشتری در این موضوع فراهم کرده است. هر کدام از این سه مصنوعات، حالا دربردارنده «تعهد» به آن ها نیز هستند. که این تعهد در مورد بکلاگ محصول همان هدف محصول است، بکلاگ اسپرینت هم هدف اسپرینت را دارد و Increment (فرآورده) متعهد به تعریف تکمیل شده است (این بار بدون کوتیشن). در واقع آنها برای ایجاد شفافیت و تمرکز در جهت پیشرفت هر کدام از مصنوعات حضور دارند.

خودمدیریتی بالاتر از خود-سازمان دهی

راهنماهای قبلی اسکرام به این اشاره داشتند که تیم های توسعه به صورت خودسازمان ده انتخاب می کنند که چه کسی و چگونه کار را انجام دهد. در نسخه 2020 با تمرکز بیشتر بر روی تیم اسکرام، تاکید بر این است که تیم اسکرام به صورت خودمدیریت انتخاب می کند که چه کسی، چگونه و چه کاری را انجام دهد.

سه عنوان برای برنامه ریزی اسپرینت

علاوه بر «چه چیزی» و «چگونگی» که از موضوعات Sprint Planning (برنامه ریزی اسپرینت) است، در نسخه 2020، تاکید را بر موضوع سوم یعنی «چرایی» می گذارد که به هدف اسپرینت اشاره می کند.

ساده سازی کلی ادبیات برای مخاطبان گسترده تر

نسخه 2020 راهنمای اسکرام یک تاکید بر از بین بردن زائدات و جملات پیچیده دارد، همانطور که هر چیزی از اصطلاحات فناوری اطلاعات (مانند تست، سیستم، طراحی، نیازمندی و ...) استنباط می شود را حذف نموده است. راهنمای اسکرام اکنون کمتر از 13 صفحه است.