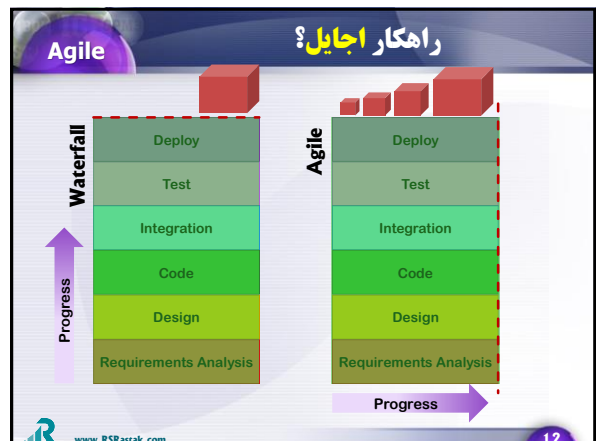
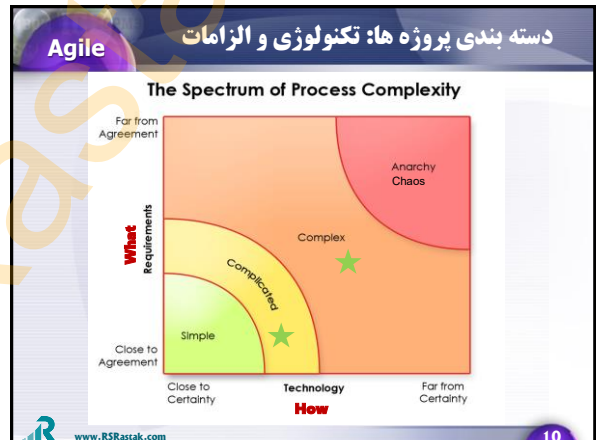


اجایل و هفت گناه کبیره مدیریت پروژه



اجایل و هفت گناه کبیره مدیریت پروژه



اجایل و هفت گناه مدیریت پروژه

Agile راهکار اجایل؟

Jan Feb Mar

<http://scrumtrainingseries.com/>

www.RSRastak.com 13

Agile اجایل و آبشاری

Business Engagement (visibility)

Ability to Change (Adaptability)

Business Value

Risk (of delivering wrong solution)

time

Waterfall Agile

www.RSRastak.com 14

Agile اجایل در یک نگاه

Agile Mindset

Agile Practices

- Daily Stand-up
- Sprint Review Meeting
- Burndown Chart
- Retrospective Meeting

4 Agile Values

12 Agile Principles

www.RSRastak.com 15

Agile طرز فکر اجایل (Agile Mindset)

چرخه بهبود

مشارکت

احترام

انتخاب به نتایج

چرخه یادگیری

تمرکز بر تولید ارزش

توانایی تطبیق با تغییرات

www.RSRastak.com 16

Manifesto for Agile Software Development

"We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others to do it. Through this work we have come to value:

Individuals & interactions

Working software

Customer collaboration

Responding to change

Processes & tools

Comprehensive documentation

Contract negotiation

Following a plan

Knowledge TRAIN

"That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more."

www.RSRastak.com 17

Knowledge TRAIN The 12 agile principles*

1 Satisfy the customer

2 Welcome change

3 Deliver frequently

4 Work together

5 Trust and support

6 Face-to-face conversation

7 Working software

8 Sustainable development

9 Continuous attention

10 Maintain simplicity

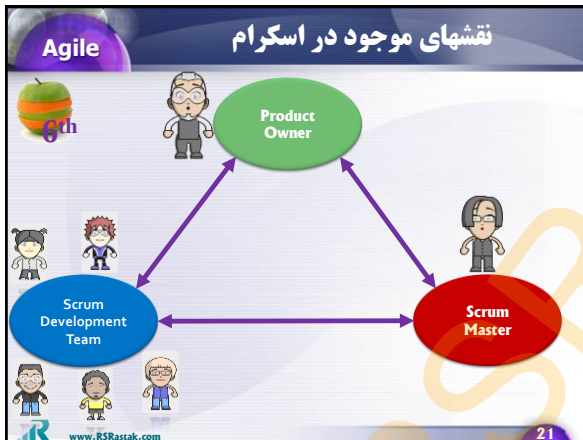
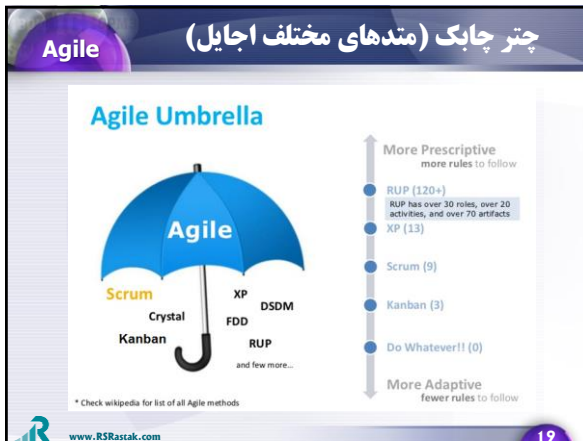
11 Self-organizing teams

12 Reflect and adjust

Knowledge TRAIN

www.RSRastak.com 18

اجایل و هفت گناه کبیره مدیریت پروژه



اجایل و هفت گناه کبیره مدیریت پروژه

Agile

جلسات سرپایی روزانه



www.RSRastak.com

25

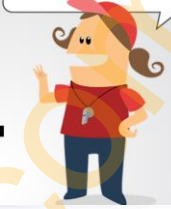
Agile

سوالات متداول در جلسات اسکرام

What did I do yesterday?
What will I do today?
What impedes me?

Daily Scrum Three Questions

1. What did I do yesterday?
2. What will I do today?
3. What impedes me?



www.RSRastak.com

26

Agile

نسخه بومی شده!!!

What did I do yesterday?
What will I do today?
What impedes me?

- چه غلطی باید می کردی که نکردی؟
- امروز چه گلی میخواوی به سرمون بزنی؟
- بجز خودت با چه مانع دیگری برخورد کردی؟



www.RSRastak.com

27

Agile

جلسه مرور اسپرینت (Sprint Review Meeting)

6th حد اکثر ۴ ساعت

Done! Not Done!

SPRINT REVIEW MEETING

به روز رسانی Product Backlog

کمک به برنامه ریزی اسپرینت بعدی



www.RSRastak.com

28

Agile

جلسات گذشته نگر (Retrospective Meeting)

6th حد اکثر سه ساعت

WHAT WENT WELL

WHAT COULD BE IMPROVED

برنامه اجرایی بهبود



www.RSRastak.com

29

Agile

هفت گناه کبیره مدیریت پروژه

Seven Sins



افراط

ولع

تبلی

تاری

تکبر

اسراف

گونه بینی

www.RSRastak.com

30

اجایل و هفت گناه کبیره مدیریت پروژه

Agile گناه اول: افراط

Seven Sins

تعریف

- تثبیت همه ابعاد پروژه با هم (STCQ).
- گناه زیاده خواهی بیش از حد در مدیریت پروژه.
- عدم اعتدال.

مصادیق

- زمانبندیهای غیر ممکن.
- کار طاقت فرسا.

پیامدها

- تلاش برای بکارگیری منابع انسانی و پولی بیشتر.
- کاهش کیفیت برای تحقق سایر اهداف.



www.RSRastak.com 31

Agile خطای بقاء

Survivorship Bias

خطای بقا یعنی افراد دائماً احتمال موفقیت خود را زیاد از حد تخمین بزنند.

باید با سرزدن به قبرستان پروژه‌ها، سرمایه‌گذاری‌ها و شغل‌هایی که زمانی بسیار امیدوارکننده به نظر می‌رسید، در برابر این خطا موضع بگیریم.

قدم زدن در این قبرستان، ناخوشایند ولی برای شفاف شدن ذهنمان لازم است.



www.RSRastak.com 32

Agile مثلث آهنین

دوم بعد بهترین انتخاب برای تطبیق به منظور کسب موفقیت پروژه است؟

Scope (Features, Functionality)

Quality

Schedule (Deadlines, Estimates)

Resources (People, Budget)

WE OFFER 3 KINDS OF SERVICES
GOOD • CHEAP • FAST
BUT YOU CAN ONLY PICK TWO
GOOD & CHEAP WON'T BE FAST
FAST & GOOD WON'T BE CHEAP
CHEAP & FAST WON'T BE GOOD

www.RSRastak.com 33

Agile Brooks's Law

Brooks's Law: Adding manpower to a late software project makes it later.

(Fred Brooks)



izquotes.com

www.RSRastak.com 34

Agile راهکار اجایل: کدام بعد؟

Risk Declines as Project Progresses

Change driven approach creates feature estimates

Fixed Cost

Fixed Time

Quality

Estimated Scope (Features)

WATERFALL METHOD

Plan driven approach creates cost/time estimates

Fixed Scope (Requirement)

Quality

Estimated Cost

Estimated Time

Subject to Cost, Time and Quality Risks

www.RSRastak.com 35

Agile بسته های زمانی: جلوگیری از افراط

تعیین قیدهای زمانی برای تمام تکنیک های اجایل: اسپرینت، جلسات روزانه و ...

زمان هر اسپرینت ثابت است ولی تعداد اسپرینت ها متغیر است.

تمرکز ما همیشه پاسخ به این سوال است:

«چه چیزی را در مرحله بعد می توانیم تکمیل کنیم؟»

Sprint Planning: Remember it's a Sprint, not a Marathon



www.RSRastak.com 36

اجایل و هفت گناه کبیره مدیریت پروژه

خطای برنامه‌ریزی

Agile Planning Fallacy

پذیرش مسئولیت بیش از حد.
برنامه‌های به طرز نامعقولی بلند پروازانه‌اند.
چرا وقتی به برنامه‌ریزی می‌رسیم، هیچ منحنی یادگیری‌ای وجود ندارد؟
طراحی ساختمان اپرای حلزونی شکل سیدنی سال ۱۹۵۷ آغاز شد.
قرار بود سال ۱۹۶۳ با هفت میلیون دلار به اتمام برسد.
در سال ۱۹۷۳، با رقم ۱۰۲ میلیون دلار افتتاح شد، چهارده برابر تخمین اولیه!
پس چرا ما ذاتاً برنامه ریز نیستیم؟
اول تفکرات روی‌پروازانه‌مان است.
دوم این که بیش از حد بر پروژه تمرکز می‌کنیم و تأثیر مسائل بیرونی را در نظر نمی‌گیریم.

www.RSRastak.com 37

بسته های زمانی: افزایش قدرت پیش بینی

Agile

در طول زمان تیم یاد می‌گیرد که در هر بسته زمانی چقدر کار را می‌تواند انجام دهد.
دانستن این موضوع کمک می‌کند تا تیم از تعهد بیش از حد و غیرواقع‌بینانه جلوگیری کند.

www.RSRastak.com 38

چه شتاب کاری برای این تیم پیشنهاد می‌کنید؟

Agile

Feature A	5
Feature B	3
Feature C	5
Feature F	3
Feature D	5
Feature E	5
Feature G	3
Feature I	3
Feature H	5
Feature J	2
Feature K	5
Feature L	3

✓ Feature A 5
✓ Feature B 3
✓ Feature C 5
Feature F 3
Feature D 5
Feature E 5
Feature G 3
Feature I 3
Feature H 5
Feature J 2
Feature K 5
Feature L 3

www.RSRastak.com 39

گناه دوم: ولع و طمع

Agile Seven Sins

تعریف
ولع و تمایل بیش از حد به داشتن ویژگی‌های بیشتر.

مصادیق
اضافه کردن حداکثر قابلیت‌های ممکن در یک محصول در زمان تعریف شده،
بحرانی و مهم در نظر گرفتن همه ویژگی‌ها.

پیامدها
اضافه کار، کاهش کیفیت، غافلگیری،
نقض آهنگ سرعت پایدار.

www.RSRastak.com 40

ناتوانی در بستن درها

Agile Inability to Close Doors

کتاب و مسافرت!!!
همه راضی!!!
ما همواره می‌خواهیم در آن واحد کارهای زیادی بکنیم!!!
این امر به سادگی می‌تواند موفقیت ما را نابود کند.
باید یاد بگیریم درها را ببندیم. «نه بگوییم»
استراتژی: کارهایی که باید انجام دهیم و کارهایی که نباید انجام دهیم.
به حراجی رفتید؟
بیشتر درها ارزش وارد شدن ندارند...

www.RSRastak.com 41

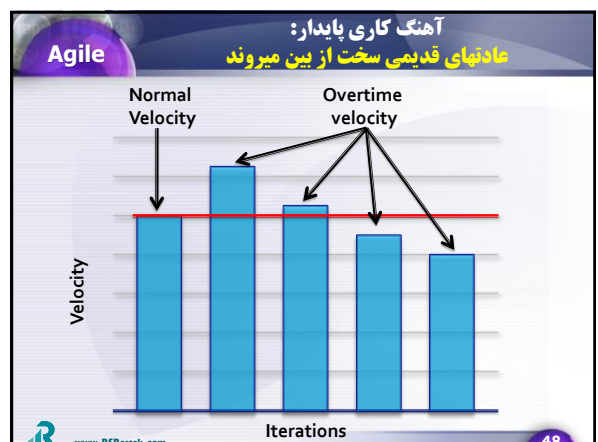
میزان استفاده از ویژگی‌های محصول

Agile

Source: Jim Johnson, Chairman of The Standish Group, Keynote "ROI, It's Your Job," Third International Conference on Extreme Programming, Alghero, Italy, May, 26-29, 2002.

www.RSRastak.com 42

اجایل و هفت گناه کبیره مدیریت پروژه



اجایل و هفت گناه کبیره مدیریت پروژه

Agile **گناه سوم: تنبلی**

Seven Sins

تعریف

- عدم انجام کار با کیفیت بالا در کل زمانها.

مصادیق

- تست کیفیت فقط در پایان پروژه،
- بی‌ثباتی در طول مراحل توسعه محصول.

پیامدها

- تأخیرهای زیاد،
- زمانبندی غیرقابل پیش بینی.

www.RSRastak.com 49

Agile **اهمال و به تعویق انداختن**

Procrastination

تعریف

- اهمال، تمایل به عقب انداختن کارهای ناخوشایند اما ضروری است. مانند تست های کیفیت، ممیزی ها.

مصادیق

- ما فوق دکترای افتخاری به تعویق انداختن را داریم و دکترای «ان شاءالله».

پیامدها

- مؤثرترین لیم کار تعیین ضرب‌الاجل است.
- موعداهای تعیین شده از سوی مراجع بیرونی، مثل کارفرما، مدیریت ارشد بسیار کارآمدند.

www.RSRastak.com 50

Agile **تکنیکهای اجایل مرتبط با کیفیت**

TDD

تعریف

- پنهان و مبهم کردن پیشرفت، کیفیت و سایر ویژگیهای پروژه.

مصادیق

- عدم آگاهی از وضعیت واقعی و درست پروژه.

پیامدها

- غافلگیری،
- تصمیم گیریهای نادرست و ضعیف.

www.RSRastak.com 51

Agile **گناه چهارم: تاری - عدم شفافیت**

Seven Sins

تعریف

- پنهان و مبهم کردن پیشرفت، کیفیت و سایر ویژگیهای پروژه.

مصادیق

- عدم آگاهی از وضعیت واقعی و درست پروژه.

پیامدها

- غافلگیری،
- تصمیم گیریهای نادرست و ضعیف.

www.RSRastak.com 52

Agile **سندروم کشتن پیام‌رسان**

Shoot-the-messenger syndrome

تعریف

- ارتباط خبر و خبررسان.

مصادیق

- تمایل مدیران به شنیدن اخبار مثبت نه منفی.

پیامدها

- تصمیم گیریهای نادرست و ضعیف.

www.RSRastak.com 53

Agile **انواع عدم شفافیت در پروژه ها**

عدم شفافیت

کیفیت

زمانبندی

محدوده

www.RSRastak.com 54

اجایل و هفت گناه کبیره مدیریت پروژه

Agile **راهکار اجایل برای عدم شفافیت کیفیت**

• جلوگیری از انباشت ایرادات و به تعویق انداختن رفع آنها به انتهای پروژه،

• یکپارچگی مستمر

• ویژگیها یا محقق «شده‌اند» و «یا نشده‌اند».

99% completed

www.RSRastak.com

Agile **راهکار اجایل برای عدم شفافیت زمانبندی**

A release burndown chart

• اهمیتت ها زمان محدود دارند برای همین تیم عادت می کند تا به زمانهای تعیین شده پایبند باشد.

• کار یا «انجام شده» و یا «انجام نشده»: نمایش وضعیت واقعی پروژه.

اجتناب از سندروم ۹۰٪

www.RSRastak.com

Agile **راهکار اجایل برای عدم شفافیت محدوده**

Backlog burndown chart

www.RSRastak.com

Agile **گناه پنجم: تکبر و غرور**

Seven Sins

تعریف

• باور اینکه همه چیز درباره تولید محصول را می‌دانیم.

مصادیق

• ضعف در مشارکت دادن ذینفعان مانند مشتری، کاربر/ بهره‌بردار.

پیامدها

• عدم دریافت بازخورد مناسب از مشتری،

• شکست در یادگیری.

www.RSRastak.com

Agile **اثر بیش اعتمادی**

Overconfidence effect

• بیش اعتمادی غریزی و خالص است و در مردان شدیدتر است.

• آگاه باش که تو معمولاً دانش خود را دست بالا می‌گیری.

• دایره توانایی‌های خود را بشناس و نسبت به آن واقع‌بین باش.

www.RSRastak.com

Agile **راهکار اجایل: فرصتهای باز خورد کجاست؟**

SPRINT REVIEW MEETING

DAILY SCRUM MEETING

RETROSPECTIVE MEETING

WHAT WENT WELL

WHAT COULD BE IMPROVED

www.RSRastak.com

اجایل و هفت گناه کبیره مدیریت پروژه

Agile **راهکار اجایل: تعامل مستمر با ذینفعان**

«داستان های مشتری» نحوه تعامل و ارتباط با مشتری و ذی نفعان را به میزان قابل ملاحظه ای بهبود می دهد.

User Story

به عنوان یک گردشگر می خواهم بتوانم عکسهای هتل را نگاه کنم تا بهترین را انتخاب کنم.

به عنوان یک مشتری می خواهم که یک اتاق در هتل رزرو کنم.

به عنوان یک کاربر می خواهم وب سایت ۹۹.۹۹۹۹٪ مواقعی که به سرآش می روم در دسترس باشد.

www.RSRastak.com 61

Agile **گناه ششم: اسراف**

Seven Sins

تعریف

- استفاده نادرست از منابع حیاتی.

مصادیق

- از بین رفتن خلاقیت، انگیزه و زمان.

پیامدها

- تضعیف پروژه،
- تاخیرات،
- تکرار اشتباهات (دوباره و دوباره).

www.RSRastak.com 62

Agile **راهکار اجایل: برای جلوگیری از اسراف**

Timeboxing

- بسته های زمانی می توانند به عنوان بودجه برای اجرای پروژه در نظر گرفته بشوند.
- تمرکز بر تکمیل کار

Daily Standups

- چگونه یک پروژه می تواند یکسال تاخیر داشته باشد؟
- یک روز یک روز
- معموماً از این تکنیک در زمان پایانی پروژه استفاده می کنیم و بعد در پروژه های بعدی استفاده نمی کنیم!!

Iteration retrospectives

- کسب درس آموخته ها در طول پروژه و بازگویی در اسپرینت های بعدی

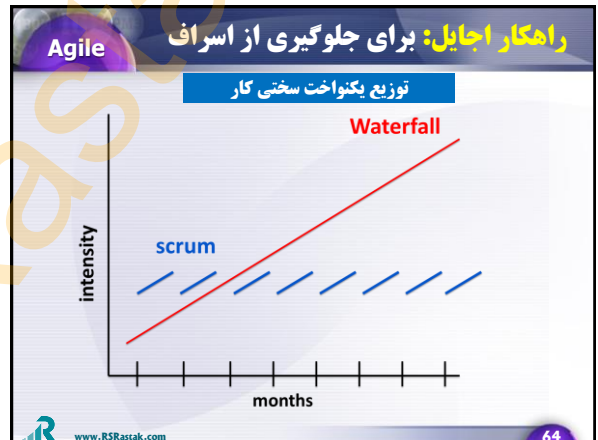
Self-Organizing Teams

- خود جمعی بهتر از نظر یک نفر است
- اگر اعضای تیم را درست انتخاب کنیم و اختیارات لازم را به آن بدیم، خیلی خیلی از دوباره کاری ها گرفته می شود.
- توفیقاً اختیار موجب افزایش انگیزه تیم می شود.

Spreading Intensity Evenly

- توزیع سختی کار به طور مساوی
- به تکنیک اسپرینت ها

www.RSRastak.com 63



Agile **کلیپ**

www.RSRastak.com 65

Agile **گناه هفتم: کوتاه بینی، نزدیک بینی**

Seven Sins

تعریف

- فراتر از کار خود را نبینی.

مصادیق

- تیم هایی که دید کلان به پروژه نداشته و تصویر کلی را نمی بینند.
- افرادی در پروژه که فقط در نقش خود فرو رفته اند.

پیامد

- محصولات و خروجی های ناموفق،
- تاخیرات.

www.RSRastak.com 66

اجایل و هفت گناه کبیره مدیریت پروژه

Agile خطای توجه و تمرکز

Illusions of Attention

The دهه ۱۹۹۰ - دانشگاه هاروارد

Monkey Business Illusion

درحقیقت، ما معمولاً فقط آنچه را بر آن تمرکز کرده‌ایم، می‌بینیم.

نگاه کل‌نگر در کنار نگاه جزءنگر.

تجزیه در کنار ترکیب.

توازن استفاده از قسمت چپ و راست مغز.

FOCUS

www.RSRastak.com 67

Agile راهکار اجایل: نگاه همزمان به درختان و جنگل

Release Plan

Sprint 1 Sprint 2 Sprint 3 Sprints 4-7

Iteration Plan

Task A	8 hours
Task B	16 hours
Task C	5 hours
Task D	8 hours

www.RSRastak.com 68

Agile راهکار اجایل: تیم چندمهارته

Silo teams (common in Waterfall)

Dev team BA team

Tester team DBA team

Cross-functional teams (common in Agile)

Scrum A Scrum B

Scrum C Scrum D

www.RSRastak.com 69

Agile راهکار اجایل: تیم چندمهارته

مشارکت تمام تخصص‌های مورد نیاز از مرحله ایده تا پیاده‌سازی.

جلوگیری از بروز گلوگاه و افزایش سرعت و چابکی.

بهبود خلاقیت و حس مالکیت و ایجاد تعهد جمعی.

آیا همه باید همه کاره باشند؟

اما آیا این باعث نمیشود تا هر کسی همه کاره بشود؟

www.RSRastak.com 70

Agile آیا همه باید همه کاره باشند؟

key

- Order-taker
- Floater
- Sandwich-maker

A

B

C

www.RSRastak.com 71

Agile خطای کم‌کاری اجتماعی

Social Loafing - Why teams are so lazy?

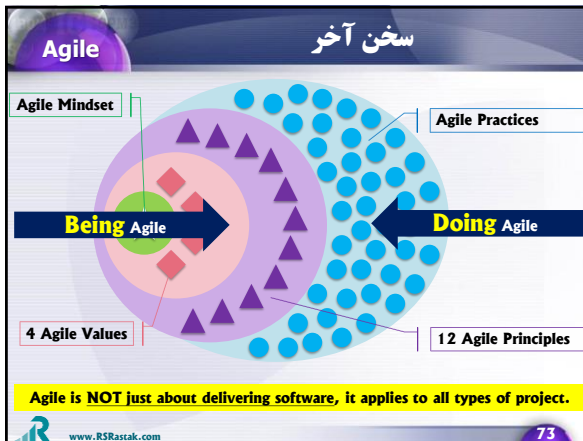
طناب: ۱ - (۱۰۰) ۲ - (۹۳) ۳ - (۸۵) ۴ - (۷۳) ۵ - (۶۳) ۶ - (۵۳) ۷ - (۴۳) ۸ - (۳۳) ۹ - (۲۳) ۱۰ - (۱۳) ۱۱ - (۳) ۱۲ - (۰)

کم‌کاری اجتماعی: عملکرد فیزیکی و ذهنی. برای مثال، در جلسه‌ها، هر چه تیم بزرگتر و یک تخصصی باشد، مشارکت فردی ضعیف‌تر می‌شود.

در غالب کشورها، تیم‌ها فقط و فقط در صورتی بهتر عمل می‌کنند که کوچک‌تر و متشکل از افراد مختلف و متخصص باشند.

www.RSRastak.com 72

اجایل و هفت گناه کبیره مدیریت پروژه



Agile مراجع و سایت های مرجع و کاربردی

- http://scrumtrainingseries.com/Intro_to_Scrum/Intro_to_Scrum.htm
- http://less.works/
- www.MountainGoatSoftware.com

www.RSRastak.com

74

Agile Contact Information

Name: **Rahbaran System Rastak Co.**

Email: **Info@RSRastak.com**

Web: **www.RSRastak.com ; www.AliVahedidiz.com**

Good Luck!

Linked in

facebook

You Tube

twitter

www.RSRastak.com

75