

# مجموعه کتابچه‌های راهنمای آمادگی آزمون PSM ۱

## کتابچه شماره ۱

آنچه باید در مورد تیم اسکرام بدانیم.

تدوین: مزدک عبایی

بهار ۱۴۰۳ - ویرایش ..

## مجموعه کتابچه‌های آمادگی آزمون PSM I - کتابچه شماره ۱

این مجموعه کتابچه‌ها با هدف شناخت عمیق‌تر اسکرام و آماده‌سازی مخاطب برای آمادگی شرکت در آزمون PSM I و با استفاده از منابع موجود در این حوزه تدوین شده‌است و هدف آن ارایه مطالب کلیدی مورد نیاز برای شرکت در این آزمون است.

شایان ذکر است که این کتابچه‌ها براساس آموزه‌های ویرایش ۲۰۲۰ راهنمای اسکرام تنظیم شده‌است.

استفاده از این مجموعه کتابچه‌ها رایگان است، اما در عین حال از مخاطب عزیز تقاضا می‌کنم مالکیت معنوی آن را مورد توجه قرار دهد.



این کتابچه و ویرایش‌های بعدی آن از طریق وبسایت شخصی نگارنده به نشانی [www.m-abaee.com](http://www.m-abaee.com) و پروفایل نگارنده (<https://www.linkedin.com/in/mazdak-abaee>) در اختیار مخاطبان گرامی قرار خواهد گرفت.

بازخوردهای احتمالی مخاطبان عزیز، از طریق ایمیل یا شبکه لینکدین به نگارنده انگیزه و انرژی خواهد داد و در عین حال برای تنظیم ویرایش‌های آتی قطعاً ارزشمند خواهد بود و مورد استفاده قرار می‌گیرد.

[mazdakabaee@outlook.com](mailto:mazdakabaee@outlook.com)

۱

Professional Scrum Master™ I



در صورت تمایل به وبسایت من سر بزنید ([www.m-abaee.com](http://www.m-abaee.com))

## تیم اسکرام<sup>۲</sup>

واحد بنیادین اسکرام یک تیم کوچک از افراد یا همان تیم اسکرام است. تیم اسکرام متشکل از یک اسکرام مستر (SCRUM Master) یک مالک محصول (Product Owner) توسعه‌دهندگان (Developers) است. در یک تیم اسکرام هیچ‌گونه زیرتیم یا سلسله مراتبی 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 چندوجهی (فراوظیفه‌ای) هستند، به این معنا که اعضایش تمام مهارت‌های لازم برای خلق ارزش در هر اسپرینت را دارند. آنها خود مدیریت 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 آن قدر کوچک است که چابک بماند و آن قدر بزرگ است که بتواند کار قابل توجهی را در یک اسپرینت کامل کند. معمولاً ۱۰ نفر یا کمتر بر اساس یافته‌های ما عموماً تیم‌های کوچکتر بهتر تعامل کرده و بهره‌وری بیشتری دارند. اگر تیم‌های اسکرام بیش از اندازه بزرگ شوند، باید در قالب چند تیم منسجم اسکرام که همه بر روی همان محصول متمرکزند، مجدد سازمان‌دهی شوند. همگی باید در یک هدف محصول یک بک‌لاگ محصول و یک 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 ساختاردهی و توانمند می‌شوند، تا بتوانند کارشان را خودشان مدیریت کنند. کار کردن با ضرب‌آهنگ و روندی پایدار در اسپرینت‌ها، تمرکز و ثبات تیم اسکرام را بهبود می‌دهد.

در طول هر اسپرینت کل تیم اسکرام در قبال ایجاد یک فرآورده (Increment) ارزشمند و قابل استفاده پاسخ‌گوست. اسکرام سه مسئولیت و نقش مشخص در تیم اسکرام تعریف کرده است:

- توسعه‌دهندگان (Developers)، مالک محصول (Product Owner) و اسکرام مستر (SCRUM Master)

<sup>۲</sup> این بخش عیناً از راهنمای اسکرام (SCRUM Guide) نقل می‌شود.



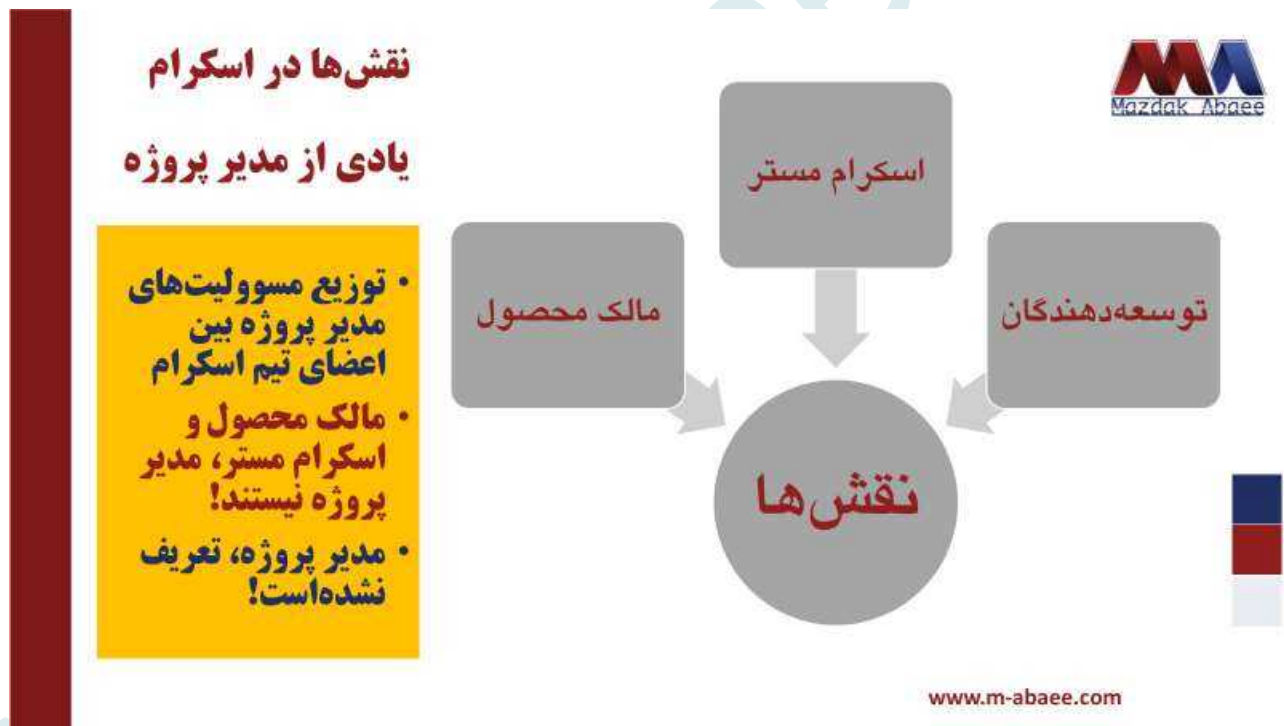
## نقش‌ها در اسکرام

در قالب چارچوب اسکرام، سه نقش و تنها سه نقش تعریف شده‌است. این نقش‌ها عبارتند از:



- مالک محصول
- اسکرام‌مستر
- توسعه‌دهندگان

پیش از بررسی عمیق این نقش‌ها توجه به این نکته کلیدی اهمیت دارد که، در چارچوب اسکرام نقشی به عنوان مدیر پروژه تعریف نشده‌است و مسوولیت‌های متعارف مدیران پروژه بین «مالک محصول» و «اسکرام‌مستر» توزیع شده‌است و در عین حال هیچ یک از این دو نقش مدیر پروژه نیستند.



## اسکرام‌مستر – Scrum Master

یک تیم اسکرام همواره به نقش اسکرام‌مستر نیاز دارد، حتی اگر با یک تیم بالغ اسکرام مواجه باشیم.

در چارچوب اسکرام، انتظار می‌رود دو نقش مهم توسط اسکرام‌مستر ایفا شود:

- کمک به رفع موانع
  - کمک به تیم و پیاده‌سازی اسکرام در مسیر استفاده صحیح و موثر و همچنین حرکت تیم در مسیر بلوغ
- باید توجه داشت که موانع همواره وجود دارند و مسایل همیشه رخ می‌دهند و تنها سطوح دشواری و اشکال متنوع و مختلفی دارند و در عین حال همزمان با افزایش بلوغ ممکن است تیم با چالش‌های پیچیده‌تری مواجه شود.



## تیم‌های اسکرام با عملکرد بالا – High Performance Teams

تیم‌های اسکرام دارای عملکرد بالا با معیارها و اصول اسکرام زندگی می‌کنند، با آغوش باز از خطاها استقبال می‌کنند. در این تیم‌ها به واسطه اعتماد متقابل، تعارض‌ها سازنده هستند و نه مخرب.

در این دسته از تیم‌ها، معیارها سخت‌گیرانه هستند، DoD به طور مستمر توسعه یافته و تدقیق می‌شود.

تولید در تیم‌های با عملکرد بالا پایدار و مستمر است و در عین حال نتیجه عملکرد آنها کمک به مشتریان برای موفقیت هرچه بیشتر است.

High Performance – تیم‌های اسکرام با عملکرد بالا



- زندگی عمیق با معیارهای اسکرام
- الزام به خطا (آن را جشن می‌گیرند)
- تعارض‌های سازنده مبتنی بر اعتماد
- ساختن نقش‌ها (عدم زندگی در نقش)
- معیارهای سخت‌گیرانه
- رشد DoD
- خط تولید مستمر (شبیه به خط تولید)
- کمک به مشتری برای موفقیت بیشتر

- سطح بالای
- خلاقیت
- تولید و بهره‌وری
- مسوولیت‌پذیری
- خودگردانی
- دانش
- خودساماندهی
- بهبود مستمر و مداوم
- فرآیندها
- محیط

www.m-abaee.com

محیط و فرآیندهای اسکرام با عملکرد بالا به طور مداوم و مستمر بهبود می‌یابد و در عین حال سطح بالایی از خلاقیت، تولید و بهره‌وری، مسوولیت‌پذیری، دانش، خودگردانی و خودساماندهی در این تیم‌ها کاملاً مشهود است.

*A high performing Scrum team consists of cross-functional, self-organizing, and motivated individuals who have the skills, knowledge, and attitude to deliver value. The team should also have a balance of technical, business, and interpersonal skills, and a diversity of backgrounds, experiences, and perspectives.*



## مالک محصول – Product Owner

مسئولیت اصلی مالک محصول، پیشینه کردن ارزش محصول است و از همین رو تنها مسوول مدیریت بک‌لاگ

محصول محسوب می‌شود و همچنین تصمیم‌گیری نهایی در مورد مولفه‌های بک‌لاگ محصول، بر عهده وی است.

مالک محصول برای ایفای مسئولیت اصلی خود در خلال یک اسپرینت، معمولاً فعالیت‌های زیر را انجام می‌دهد:

### فعالیت‌های مالک محصول در خلال اسپرینت



- توسعه و اطلاع‌رسانی صریح در مورد هدف محصول
- شفاف‌سازی الزامات
- پاسخ به پرسش‌های توسعه‌دهندگان در مورد اصلاحات
- مدیریت بک‌لاگ محصول
- اولویت‌بندی
- تجزیه / شکست PBIs
- خلق مولفه‌های جدید
- تخصیص ارزش به مولفه‌ها
- پالایش مستمر بک‌لاگ محصول با مشارکت توسعه‌دهندگان
- حضور فعالانه در برنامه‌ریزی اسپرینت
- مرور اسپرینت
- بازاندیشی اسپرینت
- سنجش عملکرد پروژه
- همکاری با مشتری و ذی‌نفعان

www.m-abae.com

- اطلاع‌رسانی صریح در مورد هدف محصول و توسعه و تدقیق مستمر هدف
- شفاف‌سازی الزامات
- پاسخ به پرسش‌های توسعه‌دهندگان در مورد تغییرات و اصلاحات احتمالی
- مدیریت بک‌لاگ محصول از طریق:

### مسوول تصمیم‌گیری در مورد بک‌لاگ محصول



**مالک محصول**

- پیشینه کردن ارزش محصول – مسوولیت اصلی
- تنها مسوول مدیریت بک‌لاگ محصول
- تصمیم‌گیری نهایی در مورد مولفه‌های بک‌لاگ محصول (PBIs)

www.m-abae.com

- ① اولویت‌بندی مولفه‌ها (PBIs)
- ② تجزیه و شکست PBIs
- ③ ایجاد مولفه‌های جدید
- ④ تخصیص ارزش به مولفه‌ها

- پالایش مستمر بک‌لاگ محصول (همکاری و مشارکت با توسعه‌دهندگان)
- حضور فعال در رویدادهای اسکرام (برنامه‌ریزی، مرور و بازاندیشی اسپرینت)
- سنجش عملکرد پروژه
- تعامل مستمر با مشتری و سایر ذی‌نفعان



## مسئولیت‌ها در پایش پیشرفت

مسئولیت پایش پیشرفت پروژه در دو سطح بر عهده مالک محصول و توسعه‌دهندگان است. مالک محصول پیشرفت کلی به سمت هدف کسب و کاری و اهداف سطح بالای پروژه در تمام چرخه عمر به طور عام و به‌طور مشخص در مرور اسپرینت را برعهده دارد.



توسعه‌دهندگان نیز در خلال یک اسپرینت پیشرفت در مسیر هدف اسپرینت را در قالب اسکرام روزانه و با بهره‌گیری از «بازبینی (بازرسی) و سازگاری (تطبیق)» بر عهده دارند.





## رابطه اسکرام‌مستر و مالک محصول

مالک محصول و اسکرام‌مستر عضوی از تیم اسکرام هستند و به‌طور طبیعی در قالب کار تیمی تعاملات متعددی دارند. مهم‌ترین تعامل‌ها را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

❶ کمک اسکرام‌مستر به مالک محصول در یافتن تکنیک‌هایی مناسب برای تعریف هدف محصول و درک بهتر برنامه‌ریزی در محیط تجربی.

❷ پیشنهاد ابزارهایی برای مدیریت بک‌لاگ محصول از سوی اسکرام‌مستر به مالک محصول.

❸ ایفای نقش مربی و تسهیل‌گر توسط اسکرام‌مستر برای مالک محصول.

❹ آموزش چارچوب اسکرام (توسط اسکرام‌مستر).

در عین حال این تعامل نباید مسوولیت‌های اصلی مانند مسوولیت مالک محصول در سفارش‌دهی را خدشه‌دار کند.

## رابطه اسکرام‌مستر با مالک اسکرام



### سفارش‌دهی به جای PO ممنوع

- مانع خود ساماندهی

### مالک محصول

- مربی‌گری
- تسهیل‌گری
- آموزش چارچوب اسکرام (از جمله مدیریت بک‌لاگ به PO)

### کمک به مالک محصول

- یافتن تکنیک‌هایی برای تعریف موثر هدف محصول
- پیشنهاد ابزار برای مدیریت بک‌لاگ
- درک برنامه‌ریزی محصول در محیط تجربی

[www.m-abaee.com](http://www.m-abaee.com)



## تعیین تعداد مولفه‌ها برای هر اسپرینت

مسئولیت و اختیار انتخاب مولفه‌های بک‌لاگ محصول (PBIs) برای یک اسپرینت و تنظیم بک‌لاگ اسپرینت، تنها و تنها بر عهده توسعه‌دهندگان است و آنها بدون نگرانی یا اجبار از بیرون یا توسط مالک محصول و اسکرام‌مستر، نسبت به انتخاب SBIs به واسطه شناختی که از ماهیت کار دارند، اقدام می‌کنند.

هر گونه اجبار و تحمیل به توسعه‌دهندگان برای انتخاب مولفه‌های بک‌لاگ اسپرینت، کاهش تعهد و عدم باور آنها به امکان تکمیل مولفه‌ها در چارچوب اسپرینت را در پی خواهد داشت.

### تعداد PBIs برای هر اسپرینت (SBIs)



هر گونه تعیین و اجبار به توسعه‌دهندگان

• مالک محصول و اسکرام‌مستر تعیین و اجبار نمی‌کنند!

عدم باور به امکان تکمیل موارد تا انتهای اسپرینت

کاهش تعهد

توسعه دهندگان انتخاب می‌کنند

• اختیار مختص توسعه دهندگان

آنها ماهیت کار را می‌شناسند.

بدون نگرانی یا اجبار از بیرون

[www.m-abaee.com](http://www.m-abaee.com)



## مفهوم Cross-Functionality

چند تخصصی یا میان‌کارکردی بودن (هر چند مطلقاً ترجمه‌های مناسبی نیستند و شاید چند وجهی بودن، معادل



مناسب‌تری باشد)، یک از ویژگی‌های تیم‌های اسکرام است. Cross-Functional بودن به این معناست که تیم‌های اسکرام دارای تمامی مهارت‌های لازم برای خلق فرآورده قابل عرضه، بدون وابستگی بیرونی هستند.

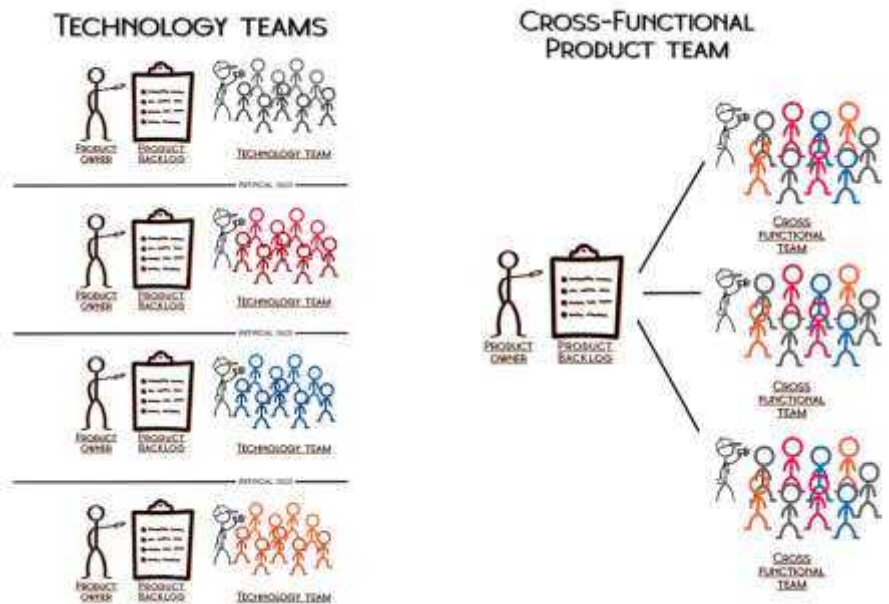
در تیم اسکرام هر یک از اعضا از یک یا چند مهارت تخصصی برخوردار هستند، اما ضرورتاً همگی دارای چند تخصص نیستند.

توجه به این نکته ضروری است که همکاری با سایر واحدهای سازمانی به معنای چند تخصصی یا Cross-Functionality نیست.

*Cross-functional, meaning the team internally has all skills needed to successfully complete their goals.*

*Growing cross-functionality = growing skills = raising mastery = higher motivation = higher effectivity.*

*Each team member brings in skills to make the team cross-functional.*



## ابعاد تیم اسکرام

در تعیین ابعاد مناسب برای تیم اسکرام، باید توجه داشت به‌طور طبیعی ارتباطات در تیم‌های کوچک سهل‌تر و در عین حال بهره‌وری در آنها بیشتر از تیم‌های بزرگ است.

با این حال در تیم‌های کوچک احتمال مواجهه با مواردی که تیم در آنها مهارت ندارد، نسبتاً بالاست، که خود منجر به کاهش احتمال موفقیت در تحویل فرآورده می‌شود.

در نقطه مقابل با افزایش تعداد اعضای تیم، به‌منظور پوشش ریسک فقدان مهارت، تعامل‌ها افزایش می‌یابد که نتیجه طبیعی آن افزایش پیچیدگی و در نتیجه کاهش بهره‌وری خواهد بود.

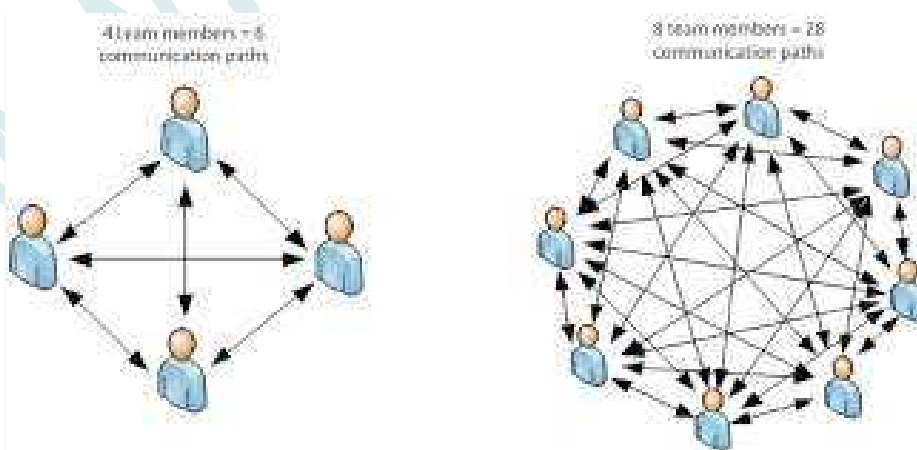
با توجه به مطالب پیش‌گفته تیم‌های اسکرام باید آن قدر کوچک باشند که چابک عمل کنند و آن قدر بزرگ که کار یک اسپرینت را تکمیل کنند.

### ابعاد تیم اسکرام



تجارب و توصیه‌ها تعداد اعضای تیم را به ۱۰ نفر یا کمتر محدود می‌کنند.

*A Scrum Team is a small (typically 10 or fewer) team of people that work together, using the Scrum Framework, to create something valuable.*



## توسعه‌دهندگان (مسئولیت‌ها و ویژگی‌ها)

توسعه‌دهندگان که در ویرایش‌های قبلی راهنمای اسکرام تحت عنوان تیم توسعه شناخته می‌شدند، براساس ویرایش ۲۰۲۰ این راهنما، عنوانی به‌غیر از توسعه‌دهنده ندارند، فاقد زیر تیم هستند، خودگردان، خود سامانده و خود مدیریت هستند و ترجیح بر تمام وقت بودن آنهاست.

در عین حال لازم است از تمامی مهارت‌های لازم برای تکمیل و تحویل فرآوردی قابل عرضه برخوردار باشند. مسئولیت اصلی که بر عهده توسعه‌دهندگان قرار دارد، عبارتند از:

- توسعه و خلق فرآورده
- تخمین فعالیت‌ها و مولفه‌های بک‌لاگ محصول
- انتخاب مولفه‌ها برای بک‌لاگ اسپرینت
- تجزیه SBIs به فعالیت‌ها
- سنجش بهره‌وری و عملکرد اسپرینت
- محاسبه Velocity
- حل مسایل داخلی تیم اسکرام
- همکاری در ویرایش DoD
- تصمیم‌گیری‌های فنی



*Velocity is a measure of the amount of work a Team can tackle during a single Sprint and is the key metric in Scrum.*

*sprint velocity is a measurement of how much an Agile team can produce during one normal sprint cycle. You'll use two main variables to calculate sprint velocity: how much work your Agile team completed and how long it took them to complete that work.*



## اسکرام‌مستر (مسئولیت‌ها و ویژگی‌ها)

اسکرام‌مستر به‌عنوان مدیر فرآیند اسکرام (و نه مدیر تیم اسکرام)، مسئولیت‌های متنوعی را بر عهده دارد، که مهم‌ترین آنها عبارتند از:

- استقرار چارچوب اسکرام و اطمینان از درک و به‌کارگیری درست توسط ذی‌نفعان

### مسئولیت‌ها و ویژگی‌های اسکرام‌مستر



- تسهیل‌گری رخدادهای و تصمیم‌گیری‌های تیم (در صورت درخواست تیم یا عضوی از تیم)
- برطرف کردن موانع یا فراهم کردن شرایط برطرف کردن آنها
- آموزش Time-Boxing

- اطمینان از کفایت صرف وقت مالک محصول برای تعامل با مشتری و ذی‌نفعان

- تشویق خود ساماندهی، خودمدیریتی و چندوجهی بودن

- مشاوره به سازمان برای پیاده‌سازی و به‌کارگیری اسکرام

این مسئولیت‌ها و موفقیت در ایفای آنها مستلزم برخورداری از ویژگی‌ها و توجه به برخی خطوط قرمز است. از اسکرام‌مستر تحت عنوان رهبر خدمت‌گذار یاد می‌شود و نه مدیر پروژه یا راهبر تیم. ایفای این نقش می‌تواند به‌صورت تمام وقت یا پاره‌وقت انجام شود و اسکرام‌مستر هم‌زمان می‌تواند «مالک محصول» یا «توسعه‌دهنده» نیز باشد.

### «اسکرام‌مستر مدیر فرآیند اسکرام است و نه تیم اسکرام»

*Timeboxing is a fixed, maximum time that can be spent on an event or activity. It encourages focus, effectiveness, and predictability. Timeboxing helps scrum teams protect their time for collaboration and progress toward the product goal.*



## مالک محصول (مسئولیت‌ها و ویژگی‌ها)

بیشینه کردن ارزش وظیفه اصلی و کلیدی مالک محصول است و تحقق این مسئولیت کلیدی مستلزم «تعریف و اطلاع‌رسانی صریح هدف محصول»، «خلق و تعریف مولفه‌های بک‌لاگ محصول»، «ارزیابی ارزش و اولویت‌بندی مولفه‌ها»، «تشریح مولفه‌ها برای توسعه‌دهندگان، مشتری و سایر ذی‌نفعان»، «ارتباط و تعامل با مشتری و سایر ذی‌نفعان» و «سنجش و ارزیابی عملکرد پروژه» است.

مالک محصول یک نفر است و نه یک تیم یا کمیته. مالک محصول مالک «بک‌لاگ محصول» است. مالک محصول می‌تواند به صورت تمام وقت یا پاره‌وقت نقش‌آفرینی کند و در عین حال برخی مسئولیت‌های خود را تفویض کند.

براساس «راهنمای اسکرام»، مالک محصول می‌تواند همزمان اسکرام‌مستر یا توسعه‌دهنده هم باشد.

*If you follow the Scrum Guide that should be very simple.*

- ❶ *Product Backlog: is owned by the Product Owner, it his/her responsibility to keep it organized and ordered by value.*
- ❷ *Sprint Backlog: is owned by the Developers, it is their responsibility to keep it organized and representing the most recent state of the work.*

## کیفیت در تیم اسکرام

در اسکرام، مقصود از کیفیت، قابلیت محصول تکمیل شده یا قلم تحویلی در انطباق با معیارهای پذیرش در دستیابی به ارزش کسب و کاری مورد انتظار مشتری است.

برای تحقق کیفیت مورد نظر لازم است، توسعه‌دهندگان متعهد به خلق تمامی جنبه‌های مرتبط با فرآورده کارآمد در هر اسپرینت باشند.

در اسکرام مسوولیت کیفیت با تمامی اعضای تیم است و نه عضو یا اعضای خاص. از همین رو در تیم‌های اسکرام عناوین همانند QA، QC یا Tester تعریف نمی‌شود.

*In Scrum, quality is defined as the ability of the completed product or deliverables to meet the Acceptance Criteria and achieve the business value expected by the customer.*

*In scrum, a product increment is whatever you previously built, plus anything new you just finished in the latest sprint, all integrated, tested, and ready to be delivered or deployed.*

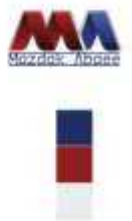
*As described in the Scrum Guide, an Increment is a concrete stepping stone toward the Product Goal.*

*Each Increment is additive to all prior Increments and thoroughly verified, ensuring that all Increments work together. In order to provide value, the Increment must be usable.*

### کیفیت در تیم اسکرام



• In Scrum, quality is defined as the ability of the completed product or deliverables to meet the Acceptance Criteria and achieve the business value expected by the customer.



- تعهد توسعه دهندگان به خلق تمام جنبه‌های فرآورده کارآمد در هر اسپرینت
- توسعه دهنده - بدون هیچ عنوانی
- مسوولیت کیفیت - تمامی توسعه دهندگان و نه عضو یا اعضای خاص
- عنوانی مانند QA نداریم!

www.m-abaee.com





## برآوردها در تیم اسکرام

در تیم‌های اسکرام مسوولیت تخمین و برآورد نیز با توسعه‌دهندگان است، چرا که بیشترین دانش در مورد چگونگی تبدیل PBIs به فرآورده قابل عرضه نزد آنهاست.

تخمین و برآورد بعد از شفاف‌سازی توسط مالک محصول انجام می‌شود.

*An estimate is our best guess for what can be achieved and by when.*

*Estimation is a complementary practice Scrum Teams use in Product Development.*

*The purpose of estimation is to provide a rough idea of how much effort, time, and budget*

*are needed to complete specific features or Product Backlog Item of the product.*

Scrum Guide **doesn't** impose to use any estimation technique. **Poker planning, story points, focus factor, dirty hours and mandays are not a part of the Scrum Framework.**

*Scrum only establishes some rules of the game around estimates and give the teams a freedom of choice on what estimation technique to use.*

برآورد و تخمین  
PBIs و فعالیت‌ها



- \* توسعه دهندگان
- \* بعد از شفاف‌سازی PO
- \* توسعه دهندگان - بیشترین دانش در مورد چگونگی تبدیل PBIs به فرآورده قابل عرضه

www.m-abaee.com



## تیم‌های اسکرام و تغییر در آنها

در تیم‌های اسکرام، سه‌نقش اصلی تعریف می‌شود (و تنها سه‌نقش).

❶ مالک محصول

❷ اسکرام‌مستر

❸ توسعه‌دهندگان

تمامی این نقش‌ها و در نتیجه تمام اعضای تیم در قبال خلق ارزش و فرآورده‌های قابل استفاده و عرضه در هر اسپرینت مسوولیت مشترک دارند.

اعضای تیم‌های اسکرام ممکن است تمام‌وقت یا پاره‌وقت باشند (عضویت اختصاصی در یک تیم اسکرام توصیه می‌شود) و می‌توانند همزمان دو نقش را برعهده داشته باشند.

## مسوولیت افزودن و حذف عضو تیم اسکرام



در هنگام تغییر در ترکیب تیم اسکرام، لازم است نکات زیر مورد توجه قرار گیرند:

❶ افزودن عضوی جدید به تیم،

کاهش موقت بهره‌وری را در

پی خواهد داشت. چرا که عضو

جدید برای آشنایی با محیط،

فرهنگ و محصول نیاز به

صرف زمان خواهد داشت و این در حالی است که اعضای قدیمی در طول زمان این شناخت را به‌دست آورده و با هم هماهنگ شده‌اند.

❷ تیم‌های بزرگتر به معنای خلق ارزش بیشتر نخواهد بود.



- ❑ در صورت تصمیم به تغییر ترکیب تیم، توصیه می‌شود تغییر در ابتدای اسپرینت‌ها انجام شود.
- ❑ تصمیم به تغییر ترکیب به واسطه ضرورت خود مدیریتی توسط تیم گرفته می‌شود.
- ❑ در هنگام تصمیم به تغییر، در نظر گرفتن فرآیندهای سازمانی ضروری است، اما در هر صورت لازم است نقطه شروع خود تیم باشد.
- ❑ در صورت مواجهه با مانع احتمالی، دخالت اسکرام‌مستر برای رفع مانع ضروری خواهد بود.

*Scrum has three roles: product owner, scrum master, and the development team members. While this is pretty clear, what to do with existing job titles can get confusing.*

*Many teams ask if they need to change their titles when adopting scrum.*

*If a team member leaves, the team may have less skills, knowledge, or availability to complete the work.*

*If a new member joins, the team may have more potential, but also more uncertainty and learning curve.*

*Therefore, the team should review their backlog, priorities, and estimates, and plan their sprints accordingly.*



## خود مدیریتی در تیم‌های اسکرام

هیچ‌کس به تیم اسکرام، چگونگی تبدیل PBIs به فرآورده قابل عرضه و قابل استفاده را نمی‌گوید. این خود تیم اسکرام است که تصمیم می‌گیرد چه کارهایی را در چه مواقعی و چگونه انجام دهد.

### خود مدیریتی در تیم اسکرام



خود مدیریت

↓

خلاقیت، بهره‌وری، انعطاف و تعهد

- تصمیم‌گیری داخلی تیم
- چه کاری؟
- چه موقع؟
- چگونه؟

• هیچ‌کس به تیم چگونگی تبدیل PBIs به فرآورده قابل عرضه را نمی‌گوید.

[www.m-abaee.com](http://www.m-abaee.com)

معنای خود مدیریتی همین است، که تیم اسکرام در مورد تمامی جنبه‌های کاری خود تصمیم‌گیری کند، بدون آن‌که تصمیم در این موارد از بیرون به تیم الزام شود. خود مدیریتی ضمن افزایش خلاقیت و بهره‌وری تیمی، به انعطاف و تعهد تیمی نیز منجر می‌شود.

*So, self-management means that the Scrum Team decides how to work together and which member should perform a given task. They decide how to turn the Product Backlog into a usable product, and they have ownership of delivering high-quality, valuable increments of the product.*

*A self-organizing team is a team that has the autonomy to choose how best to accomplish their work, rather than being directed by others outside the team.*

*Scrum believes that employees are self-motivated and seek to accept greater responsibility. So, they deliver much greater value when self-organized. The preferred leadership style in Scrum is "servant leadership", which emphasizes achieving results by focusing on the needs of the Scrum Team.*



## چند نکته در مورد تیم‌های اسکرام



۱) تمامی اعضای تیم در قبال بهره‌وری و کمک به هم تیمی‌ها، مسوولیت مشترک دارند.

۲) تلاش می‌شود فعالیت‌های تیم بدون وابستگی و دریافت کمک از خارج از تیم انجام شود. که این امر مستلزم چند وجهی و خود مدیریتی تیم است.

۳) در صورتی که اسکرام مستر نتواند برخی موانع را برطرف کند، از هم تیمی‌های خود درخواست کمک می‌کند.

۴) تبدیل PBIS به فرآورده قابل عرضه، توسط توسعه‌دهندگان مدیریت می‌شود. بدون دستور و اجباری از خارج تیم. در عین حال به دلیل آن که ایشان دارای بیشترین دانش فنی و اطلاع از پروژه هستند، تصمیم‌گیری در مورد جنبه‌های فنی نیز با ایشان است.

۵) در تمام چرخه عمر و اسپرینت‌ها، مسوولیت اصلی مالک محصول پیشینه‌کردن ارزش است.

توجه به مسوولیت مالک محصول در پیشینه کردن ارزش

مواجهه با ارجاع کار خارج از برنامه به تیم

تغییر SPIS در میانه اسپرینت

مخاطره در تحقق هدف اسپرینت  
مخدوش شدن تمرکز تیم  
لازم است PO مطلع شود  
تصمیم‌گیری در مورد ارجاع یا عدم ارجاع توسط PO

۶) هرگونه ارجاع کار خارج از برنامه به تیم، در میانه یک اسپرینت، می‌تواند تحقق هدف اسپرینت را با مخاطره مواجه کند و تمرکز تیم را برهم بزند. این موارد خارج از برنامه باید به اطلاع مالک محصول رسانیده شود و تصمیم‌گیری در مورد ارجاع یا عدم ارجاع، برعهده مالک محصول است.



۱) همان‌گونه که اشاره شد، تصمیم‌گیری نهایی در مورد بک‌لاگ محصول و اولویت‌های آن بر عهده مالک محصول است و از همین‌روی وی به‌طور مستمر و براساس معیارهایی مانند اهمیت، ارزش یا ROI نسبت به اولویت‌بندی مولفه‌های بک‌لاگ محصول اقدام می‌کند.

۲) همکاری یک‌نفر با چند تیم اسکرام به‌طور هم‌زمان به بهره‌وری کمتر نسبت به حالتی که بر کارهای یک تیم متمرکز می‌شود، منجر خواهد شد. به بیان دیگر با هر بار سویچ‌کردن، منابعی برای آمادگی و دست‌گرمی صرف می‌شود و تمرکز مجدد نیز زمان برخواهد بود.

