

به نام خدا

مدیریت پروژه چابک

ریکردی برای رسیدن به موفقیت

مؤلف
حیدر کرودر

ترجمه و گرافیک
محمد محمد پور
محمد حسین بابایی
سعید رمضانی



شرکت چاپ و نشر بازرگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

تهران ۱۳۹۷

سرشناسه: کرودر، جیمز، Crowder, James A.
 عنوان و نام پدیدآور: مدیریت پروژه چابک: رویکردی برای رسیدن به موفقیت؛ جیمز کرودر، [شلی فریس]؛ ترجمه و گردآوری محمد محمد پور عمران، محمد حسین بابایی، سعید رضائی.
 مشخصات نشر: تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۹۷.
 مشخصات ظاهری: ۸۸ ص.؛ مصور، جدول، نمودار.
 شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۶۷۰-۲

وضعیت فهرست نویسی: فیچا
 یادداشت: عنوان اصلی: Agile project management : managing for success, 2014.
 یادداشت: کتاب حاضر اولین بار تحت عنوان "مدیریت پروژه چابک: مدیریت موفق" با ترجمه منا نجفی سرپیری، نقی جاردانی گندمانی در سال ۱۳۹۶ توسط: موسسه آموزشی تالیفی ارشدان به چاپ رسیده است
 یادداشت: کتابنامه: ص. ۸۵.
 عنوان دیگر: مدیریت پروژه چابک: مدیریت موفق.
 موضوع: نرم افزار -- مهندسی [Software engineering]؛ مدیریت طرح ها [Project management]
 موضوع: نرم افزار -- تولید -- مدیریت [Management -- Development -- Computer software]
 شناسه افزوده: فریس، شلی [Friess, Shelli]
 شناسه افزوده: محمد پور عمران، محمد، ۱۳۵۰-، مترجم، بابایی، محمد حسین، ۱۳۶۶-، مترجم؛ رضائی، سعید، ۱۳۶۰-، مترجم

رده بندی کنگره: Q۸۷۶/۷۵۸/ک۴م۴۱۳۹۷
 رده بندی دیویر: ۰۰۵/۱
 شماره کتاب: ۵۴۹۳۵۹۵



شرکت چاپ و نشر بزرگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش های بزرگان

مدیریت پروژه چابک: رویکردی برای رسیدن به موفقیت

نوشته ی: جیمز کرودر

ترجمه و گردآوری: محمد محمد پور عمران، محمد حسین بابایی، سعید رضائی

ویراستار فنی: شیما مقدم جاه
 صفحه آرای: سیده سمانه حسن زاده
 طراح جلد: مهدی لاری
 چاپ اول: زمستان ۱۳۹۷
 شمارگان: ۳۰۰ نسخه
 قیمت: ۱۲۰۰۰ تومان
 شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۶۷۰-۲
 لیتوگرافی، چاپ و صحافی: شرکت چاپ و نشر بازرگانی

«کلیه حقوق محفوظ و مخصوص مترجم شرکت چاپ و نشر بازرگانی است.»

نشانی: تهران، خیابان کارگر شمالی، بالاتر از بلوار کشاورز، نبش کوچه همدان، شماره ۱۲۰۴ | تلفن: ۶۶۹۳۹۳۲۹-۰۲۱
 ایمیل: info@cpcc.ir

WWW.CPCC.IR



مقدمه مترجمین

یکی از مهم‌ترین مسائلی که در دهه گذشته مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته است و سازمان‌ها سعی کرده‌اند با توجه به آن اثر بخشی امور کسب و کار خود را بهبود بخشند، مسئله مدیریت و کنترل پروژه‌هاست. بروز تاخیر و تسطی از محدوده از پیش تعیین شده برای پروژه‌ها، هزینه‌های گزافی را به سازمان تحمیل می‌نماید. اهمیت این مسئله باعث شده است، طی زمان رویکردهای نوینی برای مدیریت هر چه بهتر پروژه‌ها مطرح گردد. یکی از این رویکردها که در سال‌های گذشته، محبوبیت خاصی در میان کارشناسان و خبرگان حوزه مدیریت و کنترل پروژه پیدا کرده است، رویکرد مدیریت چابک است.

کتاب حاضر ابتدا مفاهیم و رویکردهای مرتبط با مدیریت چابک پروژه‌ها را بیان کرده و پس از آن به بیان ویژگی‌هایی که هر تیم اجرایی در پروژه‌های چابک، می‌بایست داشته باشد، می‌پردازد. در ادامه ابزارهایی معرفی می‌گردند که مدیران پروژه به کمک آن‌ها بتوانند به نحوی کاراتر تیم خود را مدیریت نمایند، در نهایت نیز روش مدیریت ارزش کسب شده چابک، به عنوان ابزاری جهت اندازه‌گیری میزان موفقیت پروژه‌های چابک تشریح گردیده است. لازم به ذکر است به منظور انتقال هر چه بهتر مفاهیم بیان شده، تجربیات و مطالعات موردی متعدد از سازمان‌هایی که از این رویکرد بهره برده‌اند، ارایه شده است. امید است ترجمه این کتاب ابزاری عملی برای کمک به مدیران و کارشناسان حوزه مدیریت و کنترل پروژه و هم‌چنین اساتید و دانش‌جویان این حوزه به منظور به کارگیری در این‌های سطح مدیریت پروژه‌ها باشد.

با آرزوی توفیق الهی

محمد محمد پور عمران، محمد حسین بابایی، سعید رضوانی

ramezani_sr@ind.iust.ac.ir

زمستان ۹۷

فهرست مطالب

۳	مقدمه مترجمین
۹	فصل اول: مقدمه مدیر چابک
۹	مقدمه
۱۱	۱-۱ مهندسی نرم افزار: شتم ها: منشأ آن ها چیست؟
۱۱	۱-۱-۱ تاریخچه مهندسی نرم افزار
۱۲	۱-۱-۲ تاریخچه مهندسی سیستم ها
۱۳	۲-۱ نیاز به رهبری جدید
۱۴	۲-۱-۱ مدیریت چابک: رهبر جدید، رهبر کهنه
۱۵	۳-۱ طرح کتاب حاضر
۱۷	فصل دوم: روان شناسی رهبری تیم چابک
۱۷	مقدمه
۱۷	۱-۱ افراد، برتر از فرایند و ابزارها
۲۱	۱-۲ مدیریت چابک: تعیین اهداف چابک
۲۱	۲-۱ تعریف و ایجاد استقلال
۲۲	۳-۱ تعریف و ایجاد وابستگی متقابل
۲۲	۴-۱ تعیین اهداف و مقاصد کلی، فردی و تیمی
۲۲	۵-۱ تعیین مفاهیم خودسازماندهی
۲۳	۶-۱ ایجاد بازخورد و جدول زمانی و اهداف همکاری
۲۳	۲-۲ ایجاد عضویت پایدار در تیم اسپرینت
۲۳	۱-۲-۲ تعیین توانایی افراد برای به چالش کشیدن و پرسش از اسپرینت ها
۲۳	۲-۲-۲ ایجاد محیطی برای مربی گری، یادگیری و خلاقیت
۲۴	۳-۲-۲ در نظر داشتن مستمر چشم انداز مأموریت توسط تیم
۲۴	۴-۲-۲ استقلال و وابستگی متقابل: کانون توانمندی (قدرت)
۲۵	۵-۲-۲ کانون توانمندی
۲۶	۳-۳ اهداف کلی، فردی و تیمی: کانون کنترل
۲۹	۴-۲ خودسازماندهی: افسانه ها و واقعیت ها
۳۰	۵-۲ ایجاد یک عضویت پایدار در تیم: لحاظ نمودن آنتروپی

۳۳	۲-۶ به چالش کشیدن و زیرسوال بردن اسپرینت‌ها: مسئولیت فردی
۳۳	۲-۷ مشاوره (مربی‌گری)، یادگیری و خلاقیت: ایجاد محیط رشد
۳۴	۲-۸ چشم‌انداز به عنوان سرلوحه کار تیمی: اطمینان از یک پارچگی سیستم
۳۷	فصل سوم: درک تیم چابک
۳۷	مقدمه
۴۳	۳-۱ پویایی‌های تیم چابک
۴۷	۳-۲ پویایی‌های اعضای تیم
۴۷	۳-۲-۱ تفاوت‌های بین پویایی‌های تیم کلاسیک و چابک
۴۹	۳-۲-۲ تفاوت‌های عمومی در اعضای تیم
۵۱	مورد کاوی
۵۲	۳-۲-۳ تفاوت‌های فرهنگی و تنوع
۵۴	۳-۲-۴ پویایی‌های مجازی
۵۴	۳-۳ تنوع و جامعیت
۵۷	فصل چهارم: ابزارهای بهره‌وری برای تیم چابک
۵۷	مقدمه
۵۷	۴-۱ ابزارهای بهره‌وری برای مدیر چابک
۵۸	۴-۱-۱ نرم‌افزار مدیریت چابک
۶۰	۴-۳ آینده ابزارهای بهره‌وری توسعه چابک
۶۵	فصل پنجم: اندازه‌گیری موفقیت در یک دنیای چابک: EVMS چابک
۶۵	مقدمه
۶۵	۵-۱ تاریخچه مختصر از سیستم مدیریت ارزش کسب شده
۷۰	۵-۲ ارزیابی توسعه چابک: EVMS چابک
۷۲	۵-۲-۱ عدم ارتباط بین EVMS کلاسیک و توسعه چابک
۷۳	۵-۲-۲ عواملی که می‌تواند مانع از EVMS چابک شود
۷۵	۵-۲-۳ معیارهای EVMS چابک
۷۷	۵-۳ آنتروپی به عنوان معیار ارزش کسب شده برای توسعه چابک
۷۸	۵-۳-۱ معیارهای آنتروپی
۷۸	۵-۳-۲ تغییرات تیم‌ها
۸۰	۵-۳-۳ تغییرات نواقص نرم‌افزار
۸۳	فصل ششم: نتیجه‌گیری: روش‌های طراحی مدرن-مدیریت اطلاعات و دانش
۸۵	منابع و مراجع

فهرست نمودار، جداول و اشکال

۱۰	نمودار (۱-۱) پروژه‌های توسعه چابک چه چیز به شما می‌آموزند؟
۱۱	نمودار (۲-۱) ویژه‌های چابکی که بد مدیریت شده‌اند چه چیز به شما می‌آموزند؟
۱۴	شکل (۱-۱) ریسک در مقابل رهبر
۱۵	شکل (۲-۱) مهارت‌های مدیر/رهبر چابک
۱۸	نمودار (۱-۲) رایج تیم توسعه سنتی و چابک
۱۹	شکل (۱-۲) چهار جزء اصلی فرایند توسعه چابک
۲۵	شکل (۲-۲) فرایند توسعه چابک با انعطاف
۲۵	ارزیابی صادقانه
۲۵	قابلیت‌های
۲۵	جدید/ناپایان
۲۵	مهم‌ترین قابلیت‌ها
۲۵	برنامه‌ریزی اسپرینت
۲۵	حرکت
۲۵	توانمندی
۲۵	همکاری روزانه
۲۵	نرم‌افزار کاری
۲۷	شکل (۳-۲) مقیاس کانون کنترل
۲۸	شکل (۴-۲) کانون کنترل درون چرخه توانمندسازی
۳۰	اعضای تیم با یک‌دیگر درباره مسایل مرتبط با تصمیمات مورد
۳۰	توافق باهم مواجه نمی‌شوند
۳۰	اعضای تیم مسئولیت اشتباهات را نمی‌پذیرند
۳۰	اعضای تیم مسئولیت‌های همراه ریسک را نمی‌پذیرند
۳۰	شکل (۵-۲) اختلالات رایج در تیم چابک
۳۱	شکل (۶-۲) پاسخ مدیر چابک به اختلالات تیم
۳۴	شکل (۷-۲) چابک "نامنعطف"
۳۵	شکل (۸-۲) فرایند توسعه سنتی در مقابل توسعه چابک
۳۸	نمودار (۱-۳) چرخه توسعه برنامه سنتی
۳۸	نمودار (۲-۳) هزینه‌های مرتبط با تغییرات در زمان توسعه