

مقاله فرعی برای متخصصان پروژه فناوری اطلاعات^۱

ارائه شده توسط: راجر تی. برلتون (Roger T. Burlton)، رونالد جی. راس (Ronald G. Ross) و
جان ای. زکمن (John A. Zachman)^۲

ترجمه شده توسط: آراز ساعی ارسی (Araz Saie Arasi)، آیدین ضیاپور سُهی (Aidin Ziapour Sohi)،
حسن حقیقی (Hassan Haghighi) و محمود نشاطی (Mahmood Neshati)

ویراستار ادبی: ساره مجیدی (Sareh Majidi)

این مقاله فرعی از نظر زمینه و معنا به
بیانیه چابکی کسب و کار وابسته است.

الف. چابکی کسب و کار واقعی^۳

۱. چابکی کسب و کار واقعی نه تنها به توسعه پایدار نرم افزار، بلکه به تغییر کسب و کار پایدار^۴ هم وابسته است.
۲. چابکی کسب و کار واقعی نه تنها با سرعت پاسخگویی به درخواستها، تغییرات یا اختلالات اندازه گیری می شود؛ بلکه به واسطه انسجام پاسخها^۵ نیز سنجیده می شود.
۳. چابکی کسب و کار واقعی زمانی نتیجه بخش است که همه سیلوها^۶ یا پایپلاینهای محصول^۷، درون زنجیره های ارزش حذف شوند.

ب. تیم های خودسازمانده^۸

۱. تیم های خودسازمانده و سایر بخش های^۹ سازمان چابک، به تنهایی منجر به چابکی در کسب و کار نمی شوند.

^۱ Sidebar for IT Project Professionals

^۲ با تشکر از گلدیز اس. دبلیو لام (Gladys S.W. Lam) برای ورود به محتوا و سازماندهی اسناد مانیفست و ساشا آگانوا (Sasha Aganova) برای هدایت کار تا پایان آن.

^۳ True Business Agility

^۴ Sustainable business change

^۵ Coherence of the response

^۶ Silos

^۷ Product pipelines

^۸ Self-organizing teams

^۹ Schemes

۲. تیم‌های خودسازمانده^{۱۰} یک وسیله هستند نه یک هدف. آن‌ها نه تنها نیاز به استراتژی کسب‌وکار، انسجام زنجیره ارزش، استفاده مجدد از دانش کسب‌وکار و نظارت موثر بر پورتفولیو را کاهش نداده، بلکه موجب افزایش آن می‌شوند.

پ. مشتری مداری

۱. مشتری مداری بسیار حیاتی است - اما هرگز تنها هدف کسب‌وکار نیست. اهمیت برخی از مسائل خاص کسب‌وکاری از جمله: توازن^{۱۱} بین سایر اهداف کسب‌وکار، هزینه کلی مالکیت^{۱۲}، انطباق، ریسک غیر قابل قبول^{۱۳} و هزینه‌ای که استطاعت آن وجود ندارد^{۱۴}؛ هرگز از بین نمی‌روند.
۲. مشتری واقعی کسب‌وکار، مالک محصول^{۱۵} نرم‌افزار نیست، بلکه مشتری محصول کسب‌وکار است.
۳. از نظر افراد کسب‌وکار، "مشتری" همیشه باید به معنای مشتری کسب‌وکار و "محصول" همیشه باید به معنای محصول کسب‌وکار باشد.
۴. کاربران لزوماً به عنوان مشتری محسوب نمی‌شوند؛ تجربه کاربر لزوماً تجربه مشتری نیست. تجربه مشتری باید غالب^{۱۶} باشد.
۵. عالی‌ترین تجربه مشتری تنها شامل موارد دیجیتالی نیست، بلکه شامل تمامی نقاط تماس^{۱۷} با آن‌ها است.

ت. شکست سریع^{۱۸}

۱. شکست پرهزینه یا شکست مکرر، حتی اگر سریع باشد؛ در هر صورت اتلاف^{۱۹} است که باید حذف شود.
۲. ارزش شکست خوردن سریع در راستای یادگیری سریع، باید در برابر سایر عوامل از جمله: تاثیر بر مشتریان کسب‌وکار، هزینه دوباره‌کاری و قرار گرفتن در معرض ریسک، متعادل شود.

ث. ارتباطات

۱. برای انتقال و حفظ دانش کسب‌وکار، اتکای صرف به مکالمات رو در رو^{۲۰} بسیار پر ریسک است.

¹⁰ Self-organizing teams

¹¹ Trade-offs

¹² Total cost of ownership

¹³ Unacceptable risk

¹⁴ Unaffordable cost

¹⁵ Product Owner

¹⁶ Predominate

¹⁷ Touch Points

¹⁸ Failing Fast

¹⁹ Waste

²⁰ face-to-face conversations

۲. ارتباط موثر راجع به دانش کسب‌وکار در طول زمان - و حفظ آن - ارزشمند است. این مسئله بسیار دشوارتر از بستن ساده‌ی شکاف‌های ارتباطی^{۲۱} در پروژه‌ها است.
۳. توانایی شرکت در گفت‌وگوها برای ارزیابی دانش کسب‌وکار از نظر شکاف‌ها، تعارضات^{۲۲}، ابهامات^{۲۳} و کامل بودن^{۲۴}، یک مهارت مهم برای تحلیلگران است.

ج. تغییر

۱. تغییر آنی^{۲۵} هدف نیست. بلکه هدف تغییری است که به خوبی سنجیده شده است و به نتیجه مطلوب کسب‌وکار می‌رسد و از عوارض جانبی ناخواسته جلوگیری می‌کند.
۲. تغییر بدون اصطکاک^{۲۶} هدف نیست. بلکه هدف تغییری است که براساس استراتژی کسب‌وکار، سیاست‌ها، ضرورت‌ها و تعهدات کسب‌وکار شکل می‌گیرد.
۳. تغییر مسالمت‌آمیز و یکباره^{۲۷} هدف نیست. بلکه هدف تغییر مقیاس پذیر^{۲۸} و پایدار است.

چ. خطوط موجود کسب‌وکار^{۲۹}

۱. کاستن از کیفیت نرم‌افزار کسب‌وکار - ایجاد بدهی فنی^{۳۰} - در کسب‌وکارهایی که برای تغییر در لاین‌های موجود تلاش می‌کنند، جایی ندارند.
۲. تیم‌های توسعه نرم‌افزار خودسازمانده در لاین‌های موجود کسب‌وکار، تنها در صورتی می‌توانند در چابکی کسب‌وکار مشارکت کنند که در ساخت و به اشتراک‌گذاری دانش صریح^{۳۱} کسب‌وکار فعالیت کنند.
۳. در لاین‌های موجود کسب‌وکار، زمان حضور در بازار^{۳۲} مستقیماً به چابکی پیکربندی مجدد^{۳۳} بستگی دارد.

²¹ Communication gaps

²² Conflicts

²³ Ambiguity

²⁴ Completeness

²⁵ Instantaneous change

²⁶ Frictionless Change

²⁷ One-off change

²⁸ Scalable

²⁹ Existing Lines of Business

³⁰ tech debt

³¹ Explicit Knowledge

³² Time-to-market

³³ Reconfiguration agility

ح. مدل‌های مفهومی^{۳۴}

۱. تمرکز یک مدل مفهومی بر روی واژگانی است که شما باید هنگام برقراری ارتباط در مورد کسب‌وکار، به خصوص در نگارش، سایر تعاملات و در مورد معنای آن واژگان استفاده کنید.
۲. همانطور که در تعاریف کسب‌وکار بیان شده است، ارکان^{۳۵} موجود در یک مدل مفهومی نمایانگر ارکانی در دنیای واقعی نیستند، بلکه نمایانگر درک مشترک کسب‌وکار از آن موارد هستند.
۳. ارتباطات مفاهیم در یک مدل مفهومی نشان دهنده چگونگی ارتباط منطقی (از نظر ساختاری) آن مفهوم با دیگر مفاهیم است.
۴. یک مدل مفهومی به وسیله واژگان ساختاری کسب‌وکار^{۳۶} شامل هر دو عبارت‌های اسم^{۳۷} و عبارات فعلی^{۳۸} نمایش داده می‌شوند.
۵. یک مدل داده^{۳۹}، دیاگرام کلاس^{۴۰} یا دیاگرام موجودیت-رابطه^{۴۱}، یک مدل مفهومی نیستند. همچنین مدل فرایندی^{۴۲}، مورد کاربرد^{۴۳} یا دیاگرام فعالیت^{۴۴} نیز یک مدل مفهومی نیستند.

خ. قواعد کسب‌وکار^{۴۵}

۱. بیان موثر قواعد کسب‌وکار نیازمند یک مدل مفهومی است.
۲. کسب‌وکار مبتنی بر ضرورت‌های قراردادی و تعهدات پایه‌گذاری شده است که با پذیرش عواقب شخصی یا کسب‌وکاری می‌تواند نقض شود.
۳. هنگامی که قواعد کسب‌وکار به صورت روال‌مندی کدگذاری^{۴۶} می‌شوند، معانی از دست رفته نمی‌توانند به صورت خودکار احیا شوند. این ضرر، مقصود کسب‌وکار را نامشخص و استفاده مجدد را غیرممکن می‌کند.

³⁴ Concept Models

³⁵ Things

³⁶ Structured Business Vocabulary

³⁷ Nouns

³⁸ Verb phrases

³⁹ Data model

⁴⁰ Class diagram

⁴¹ Entity-relationship diagram

⁴² Process model

⁴³ Use case

⁴⁴ Activity diagram

⁴⁵ Business rules

⁴⁶ Encoded Procedurally

د. طراحی و توسعه نرم‌افزار^{۴۷}

۱. چابکی کسب‌وکار تنها از طریق پرکتیس‌های^{۴۸} توسعه نرم‌افزار چابک به دست نمی‌آید.
۲. تولید سریع نرم‌افزار تمایل دارد تا اصلاح سریع و مقرون به صرفه‌ی دانش کسب‌وکار را؛ متعاقباً بهینه‌سازی جزئی^{۴۹} کند.
۳. داستان‌های کاربر^{۵۰}، موردهای کاربرد^{۵۱} و نمونه‌های اولیه نرم‌افزاری^{۵۲} به راحتی می‌توانند بسیاری از دانش کسب‌وکار مورد نیاز برای یک راه‌حل کل‌نگر، موثر و تغییرپذیر کسب‌وکار را در نظر بگیرند.
۴. موارد خاص را نمی‌توان براساس اولویت‌های ویژگی نرم‌افزار^{۵۳} شامل: وفاداری به تعهدات و وظایف قراردادی، تناسب با زنجیره ارزش^{۵۴} و استفاده مجدد از دانش صریح کسب‌وکار؛ مرتب‌سازی کرد.
۵. استراتژی نرم‌افزاری^{۵۵} که قادر به ثبت، حفظ و استفاده مجدد از دانش کسب‌وکار نباشد، برای اقتصاد دانش‌بنیان^{۵۶} به سختی مناسب است.

⁴⁷ Software Design and Development

⁴⁸ Practices

⁴⁹ Sub-optimize

⁵⁰ User stories

⁵¹ Use cases

⁵² Software prototypes

⁵³ Software feature

⁵⁴ Fit in the value chain

⁵⁵ Software strategy

⁵⁶ Knowledge economy