

## مقیاس گذاری رویکرد چابک در موسسات مالی

رضا سمیعزاده؛ هیأت علمی دانشگاه الزهراء

[Rezasamizadeh@me.com](mailto:Rezasamizadeh@me.com)

بسیاری از شرکت‌های بزرگ خدمات مالی با فشارهای شدید رقبای جدید و غیر سنتی خود روبرو هستند. این تازه واردها چندین نوآوری را ایجاد و راه‌اندازی می‌کنند، موفقیت‌ها را شناسایی می‌کنند و سپس با سرعتی رشد می‌کنند که به سختی قابل مقایسه با نهادهای بزرگ هستند.



## مقیاس گذاری رویکرد چابک در موسسات مالی

چابکی شایستگی‌های خود را به اثبات رسانده و می‌تواند سرعت عرضه محصول به بازار را تسریع کند، کیفیت را بهبود بخشد و ضمن کاهش هزینه‌ها و پیچیدگی‌ها، انعطاف‌پذیری را افزایش دهد. روش‌های چابک متنوع رویکردهای مختلفی را برای پیاده‌سازی به کار می‌برند، اما ویژگی‌های مشترکی دارند.

در این مقاله ما به مباحث زیر می‌پردازیم:

- رویکردهای چابک برای پاسخگویی به چالش‌های جدید
- نکات کلیدی مقیاس‌پذیری چابک
- حاکمیت و اجرا
- چابکی سازگار

## کلیدهای مقیاس‌گذاری چابک

برای مقیاس‌بندی چابک نیازهای یک سازمان بزرگ، موارد زیر بسیار مهم است:

۱. **استفاده از نقشه‌های راه چند ساله:** نوآوری در سازمان‌های بزرگ اغلب شامل چندین پروژه با افق‌های طولانی مدت است. پیاده‌سازی رویکرد چابک برای چنین نوآوری‌هایی باید با یک نقشه راه طولانی مدت مطابقت داشته باشد و اصول اساسی چابکی را حفظ کند.

۲. **تقویت ساختارهای حاکمیتی:** پیاده‌سازی در مقیاس‌های بزرگ، تیم‌های مختلفی با عملکردهای متفاوت تحت مدیریت‌های مختلف را درگیر می‌کند.

۳. **اصلاح وابستگی‌های بین تیمی:** غالباً یک تیم برای ادامه‌ی کار، نیاز به اجزای کامل شده توسط تیم دیگر دارد. این چنین وابستگی‌های بین تیمی، نیاز به هماهنگی بیشتر هنگام برنامه‌ریزی تکرارهای آینده را ایجاد می‌کند.

۴. **تلفیق گزارش و ردیابی:** در رویکرد چابک سنتی، پیشرفت را می‌توان از طریق نمودارهای برن داون<sup>۱</sup> (نمودار کار باقی‌مانده) یا گزارش‌های دیگر از ابزارهای چابک ردیابی کرد. در رویکرد چابک مقیاس بزرگ، نرخ برن داون تیم باید ترکیب شود و در برنامه‌های سطح پروژه قرار گیرد تا پیشرفت کلی را گزارش کند.

۵. **افزایش اطمینان از کیفیت نهایی:** چابک سنتی به آزمایش عملکردی و واحدی در اسپرینت‌ها و همچنین سایر فرایندهای کنترل کیفیت متکی است. در مقیاس چابک، محدودیت در چگونگی یکپارچه‌سازی کد، قبل از انتشار کد برای تولید، نیاز به آزمایش اختصاصی پایان به پایان (E2E) را ایجاد می‌کند.

عناصر چابک را می‌توان با سازمان‌های خدمات مالی بزرگتر سازگار کرد، اما سازمان باید با رویکرد چابک نیز سازگار باشد.

<sup>1</sup> burn-down charts

رویگرد چابک سنتی برای تیم‌های کوچک طراحی شده است که در مدت کوتاهی روی مشکلات کاملاً مشخصی کار می‌کنند. مقیاس‌بندی چابک برای پروژه‌هایی با ده‌ها تیم که در افق‌های چند ساله روی محصولات پیچیده کار می‌کنند، به وضوح چالش‌هایی را به وجود می‌آورد.

## حاکمیت و اجرا

حاکمیت موثر خواستار هماهنگی حمایت مالی اجرایی در بین توابع، توافق گسترده در مورد تجارت و ارزش تجاری مطلوب و تأیید مزایای بالقوه و محدودیت‌های چابک است. تعهد به مدیریت پروژه داده محور، ردیابی و جو مناسب پروژه را پرورش می‌دهد. این تعهد از حاکمیتی پشتیبانی می‌کند که متکی به حقایق است و نه عقاید، و صداقت، صراحت و تعاون را در بین تیم‌های مختلف ارتقا می‌دهد.

استراتژی حاکمیت برای چابکی در مقیاس، شامل فعالیت‌های زیر است:

- ساختار برنامه چابک
- مدیریت برنامه‌ریزی شده‌ی بک لاگ
- گزارش سیستماتیک و داشبوردها
- مدیریت کیفیت یکپارچه
- همزیستی سازمانی

همچنین، تیم‌ها به انتظارات واقع‌بینانه در مورد اقدام قابل تحویل در یک پروژه، آزمایش و مستندات احتیاج دارند. آستانه ماهیت تکرار چابک به طور طبیعی حاصل نمی‌شود. با این حال، آموزش، راهنمایی، مربیگری، پروژه‌های آزمایشی و اقتباس ترکیبی یا تدریجی می‌تواند به سازمان‌ها در توسعه این تحمل کمک کند.

تدابیر اجرایی معروف شامل فعالیت‌های زیر است:

- نقش‌های پیشرفته اسکرام
- همسویی فرآیند کسب و کار
- مدیریت توسعه و انتشار

مقیاس‌گذاری موفق چابک عمدتاً به استراتژی حاکمیت موثر و تدابیر اجرایی صحیح بستگی دارد.

## پذیرش رویکرد چابک

پرداختن به ملاحظات عملی زیر می‌تواند به سازمان کمک کند که در انجام پروژه‌های بزرگتر چابک باشد.

- **انتخاب پروژه:** مزایای بالقوه چابک در پروژه‌هایی با نیازهای ناپایدار، جدول زمانی پرفشار و تعامل بالا با کاربر نهایی، کاملاً مشهود خواهد بود. اپلیکیشن‌های تجاری، پورتال‌های سلف سرویس و تجارت الکترونیکی و برنامه‌های تحت وب مشابه کاندیدهای خوبی هستند. علاوه بر این، یک رویکرد ترکیبی ممکن است برای پروژه‌های خارج از این مشخصات یا در سازمان‌هایی که می‌خواهند رویکرد تدریجی‌تری در پذیرش چابک داشته باشند، مفید باشد.
- **مشارکت در کسب و کار:** روش‌های چابک نیازمند افزایش مشارکت کسب و کارهای تحت تأثیر و در مواردی منابع تجاری اختصاصی هستند. بنابراین، مناسب‌تر است که درک متقابل از فراوانی و نوع مشارکت مورد نیاز کسب و کار برای تعیین نیازها، بررسی پیشرفت، پاسخ به سؤالات و ارائه بازخورد، ایجاد شود.
- **الزامات نظارتی:** الزامات نظارتی و انطباقی معمولاً مستلزم استثنای دقیق و گزارش تلفیق است که می‌تواند با روش‌های چابک توسعه یابد. این کار را می‌توان با تعبیه الزامات نظارتی در کار هر تکرار و سپس حسابرسی گزارشات تست انجام داد. به عبارت دیگر، الزامات نظارتی و گزارشی باید به سادگی به عنوان ویژگی‌ها توسط تیم توسعه مورد بررسی قرار گیرند و بر طبق آن برطرف گردند.
- **منابع انسانی:** یک تیم چابک به افراد مشارکتی و چند کاره‌ای نیاز دارد که بتوانند نیازهای شغلی را درک کنند، با مشتری تعامل داشته باشند، ویژگی‌ها را طراحی کنند و کدها را توسعه دهند و آزمایش کنند. تیم‌های چابک باید، در صورت امکان، توسعه‌دهندگان باتجربه را در این نقش‌ها قرار دهند و توسعه دهندگان تازه کار را با اعضای تیم ارشد جفت کنند.
- **تعهدات مدیر ارشد:** مدیران ارشد احتمالاً از روش‌های چابک آگاهی ندارند و مدیران پروژه ممکن است در مقابل از دست دادن آشکار قدرت مقاومت کنند. با این حال، مدیران و مدیران پروژه می‌توانند با درک تهدید رقباتی زیرک و دیدن پیروزی‌های زود هنگام آن‌ها بیشتر تحت تأثیر قرار گیرند.

منبع:

<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/financial-services/articles/scaling-agile-at-financial-institutions-lessons-from-the-trenches.html>

جدیدترین موضوعات در خصوص کوچینگ، دگردیسی دیجیتال و جابکی سازمانی در:

اینستاگرام

<https://instagram.com/dr.reza.samizadeh>

لینکدین:

<https://www.linkedin.com/in/dr-reza-samizadeh-b483982/>

تلگرام:

<https://t.me/DrRezaSAMizadeh>