

منهجية أجايل في إدارة المشاريع: الممارسات وأطر العمل-دراسة حالة نموذج شركة سبوتيفاي-

Agile methodology in project management :Practices and Farmeworkes -A case study of Spotify's model-

سارة عبيدات*، مخبر التنمية المحلية المستدامة، الزراعة التنمية الريفية والسياحة الإيكولوجية، جامعة الطارف (الجزائر)،

abidat-sarra@univ-eltarf.dz

تاريخ النشر: 2026/03/27

تاريخ القبول: 2026/03/23

تاريخ الاستلام: 2025/12/20

ملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز الأهمية الإستراتيجية لتطبيق ممارسات وأطر عمل منهجية أجايل في إدارة المشاريع التي تركز على تطوير المنتجات وتسليمها للعملاء في أسرع وقت وبأعلى جودة من خلال دعم الابتكار والإستجابة للتغيرات وترسيخ ثقافة التعاون بين فرق عمل ذاتية التنظيم يسودها الثقة والإحترام بين الأعضاء، كما تم عرض نموذج أجايل لشركة سبوتيفاي الذي ساهم في نجاحها ونموها من خلال تعزيز المرونة وتنظيم العمل بطريقة رشيقة.

توصلت الدراسة إلى أنّ نموذج أجايل لشركة سبوتيفاي ليس مجرد منهج وإطار عمل، بل يمثل رؤيتها من منظور هيكلي وثقافي كما يمثل تجربة رائدة يحتذى بها في سياق معين.

كلمات مفتاحية: منهجية أجايل، إدارة مشاريع، أطر عمل، سبوتيفاي.

تصنيفات JEL : M00، M10، M19

Abstract:

This study explores the strategic importance of adopting Agile practices in project management, focusing on their essential role in accelerating product development and ensuring high quality. The research highlights how these practices support innovation and rapid response to change by fostering a culture of collaboration and mutual trust within self-

* المؤلف المرسل.

organizing teams. Additionally, it examines the Spotify Model as a successful case study that drove company growth through enhanced organizational flexibility.

The study concludes that the Spotify Agile model is not just a framework, but a pioneering structural and cultural vision to be emulated within specific context.

Keywords: Agile methodology; Project management; Frameworks; Spotify.

Jel Classification Codes: M00, M10, M19

1. مقدمة:

في ظلّ التغييرات المستمرة والتحوّلات الجذرية التي تشهدها بيئة الأعمال، والتطورات الدائمة في إحتياجات العملاء وإنتظاراتهم أصبحت الشركات مجبرة على تقديم كلّ ما هو جديد ومبتكر في أسرع وقت ممكن لتحقيق رضا العملاء، وضمان تموقعها في الخريطة التنافسية. وذلك يكون من خلال تنفيذ مشاريعها بطريقة رشيقة ومرنة تمكنها من بلوغ أهدافها بتكاليف ومخاطر أقل.

وفي هذا السياق يمكن الحديث عن منهجية أجايل بإعتبارها أحد الأساليب الحديثة والفعالة في إدارة المشاريع، حيث تم تطويرها كمنهج بديل عن الأساليب التقليدية إذ تركز على تقديم قيمة متكررة وسريعة بتقسيم المشروع إلى فترات زمنية قصيرة، كما يتم فيها إعطاء الأولوية للعلاقات والتفاعلات بين أعضاء الفريق وإشراك العملاء في عمليات التطوير بدلا من التفاوض على العقود.

إنّ منهجية أجايل لإدارة المشاريع وفرت للشركات العالمية على سبيل المثال لا للحصر أمازون، مايكروسوفت، أبل وسبوتيفاي..... إلخ مجموعة من الممارسات والأطر والأدوات الرشيقة التي ساعدتها على تحقيق المرونة والسرعة في تطوير المنتجات والخدمات مما مكّنها من التكيف في السوق والبقاء في صدارة المنافسة.

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

كيف ساهمت ممارسات منهجية أجايل في إدارة المشاريع في نجاح شركة Spotify ؟

وللإجابة عن السؤال الرئيسي تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

* ماهي أسس تطبيق منهجية أجايل في إدارة المشاريع؟

* ماهي الية تطبيق Scrum كأحد أهم أطر عمل منهجية أجايل في إدارة المشاريع؟

* فيما تتمثل خصائص ومحددات نموذج أجايل لإدارة المشاريع الذي ساهم في نجاح شركة Spotify؟

وللإجابة عن الإشكالية تمت صياغة الفرضية التالية:

إنّ تبني منهجية أجايل في إدارة المشاريع من خلال تطبيق الممارسات والمبادئ الرشيقة التي تركز على الفرق الذاتية والإستقلالية والتحسين المستمر منح شركة Spotify فرصة النجاح والتحول إلى شركة رائدة في السوق منافسة أفضل الشركات العالمية.

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

* التعرف على مبادئ وقيم تطبيق منهجية أجايل لإدارة المشاريع؛

* تحديد ممارسات وخطوات تطبيق Scrum كأحد أهم أطر عمل منهجية أجايل لإدارة المشاريع؛

* إبراز مزايا ومحددات نموذج أجايل لإدارة المشاريع في شركة Spotify.

بهدف تحليل المحددات والمزايا الأساسية لنموذج أجايل لإدارة المشاريع في شركة Spotify الذي ساهم في نجاحها وريادتها عالميا تم الإعتماد على أسلوب دراسة الحالة الذي يدخل في إطار المنهج الوصفي.

2. الإطار النظري

1.2 ماهية منهجية أجايل لإدارة المشاريع:

يعود تاريخ منهجية أجايل إلى عام 1975، حيث كان John Von،BernieDimsdale، Herb Jacob، Neumann و Gerald Weinberg يستخدمون تقنيات التطوير التدريجي (منهجية أجايل حاليا) لبناء برامج لشركة IBM و Motorola ، فالرغم من عدم معرفتهم بكيفية تصنيف هذا المنهج الذي كانوا يمارسونه إلا أنّهم أدركوا بوضوح أنّه كان يختلف عن منهج Waterfall في نواحي متعددة. ولقد تم تقديم منهج أجايل الحديث رسميا سنة 2001 عندما إجتمعت مجموعة متكونة من 17

متخصصا في تطوير البرامج لمناقشة منهجيات إدارة المشاريع البديلة . (Agile project management: Best practices and methodologies, 2023, p. 6) وأصدرت بيان أجايل الذي يعد بمثابة وثيقة تتضمن وصفا عاما لمفهوم أجايل، القيم الأربعة والمبادئ الإثنتا عشر لأجايل، كما أشارت المساهمات إلى أنّ نشر البيان كان بداية لحركة أجايل . تطور المفهوم مع مرور الوقت وتأثر بالتطورات التي حدثت خلال العقدين الماضيين نتيجة للتغيرات في بيئة الأعمال والتغيير في زمن عالم الأعمال . فالعديد من التطورات كان لها تأثير إيجابي على حركة أجايل ، إذ تحول تفكير وإهتمام مفكري الإدارة الإستراتيجية نحو التركيز المتزايد على الابتكارات التخريبية وابتكار نماذج الأعمال (Johnson,2010)، وبالتالي يمكن القول أنّ مفهوم أجايل يتناسب بشكل جيد مع إيديولوجية العصر الحديث التي سيطرت على عالم الأعمال. (Boukhedimi, Zerrouki, & Merad, 2023, pp. 39-40) . والحديث عن منهجية أجايل يقودنا إلى التعرف عن الرشاقة Agility ، فمن وجهة نظر إستراتيجية الرشاقة تعني المرونة والقدرة على إختراق الأسواق الجديدة ، تقبل المخاطر ، ومواجهة التحديات البيئية، الإجتماعية والإقتصادية . أمّا من الناحية التشغيلية الرشاقة هي القدرة على إدماج أصحاب المصالح في ممارسات الأعمال للشركة من خلال فهم أفضل للأعمال التجارية بناء على إعادة تقييم جميع الروابط في سلسلة القيمة لخلق الميزة التنافسية. ووفقا ل Beoujolin,Bellet,2004 تعرف المرونة على "أنّها الكفاءة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد مترابطة :

*القدرة على اليقظة والتحليل مما يسمح بتشخيص البيئة وبشكل خاص السوق؛

*القدرة على الاستجابة المناسبة للمواقف الجديدة؛

*القدرة على رأسملة التعلّم الناتج عن الوضع". (Boukhedimi, Zerrouki, & Merad, 2023, p. 41)

وعليه تعرف منهجية أجايل على أنّها فلسفة تقوم على إستخدام النماذج التنظيمية التي تعتمد على الأفراد، التعاون والقيم المشتركة، حيث تركز على الإستجابة السريعة للتغيير ، المرونة والإتصال المفتوح بين الفرق وأصحاب المصلحة والعملاء. (Aleem, p. 12) . فهي تعتبر من أحدث المنهجيات التي تسعى إلى تحقيق التحسين لكفاءة المشاريع وتنفيذ العمليات بسرعة من خلال المرونة، التعاون والتحسين

المستمر مما يضفي عليها ميزة خاصة تجعلها الأنسب لإدارة المشاريع الكبيرة والمعقدة التي تتطلب قدرة عالية على التكيف مع التغييرات. (شهد و اخرون، 2024، صفحة 195). وعرف Conboy, 2009 منهجية أجايل على “أنها الإستعداد المستمر لنظام المعلومات لإحداث التغيير السريع وتطويره، وكذلك لإحتضان التغيير بشكل إستباقي أو تفاعلي(ردود أفعال) والتعلّم من التغيير مع المساهمة في القيمة كما يراها العميل(الاقتصاد، الجودة والبساطة) من خلال مكوناته وعلاقاته مع البيئة“. (Behrens, 2021, p. 279) كما عرفت Management Institute and Martinson, Cherie, & Dave, 2017 منهجية أجايل على أنها “منهج تكراري يدعم مشاركة العملاء، التكيف مع التغيير والتطوير العملي للمنتجات.“ (Behrens, Martinson, Cherie, & Dave, 2021, p. 278) ، في حين وصفت Véronique Messenger Rota منهجية أجايل على “أنها منهج تكراري وتدرجي يتم تجسيده من خلال روح التعاون بدون أي شكليات لإنتاج منتجات عالية الجودة في ظلّ تطور إحتياجات العملاء.“ (charbi belkacem, 2021, p. 188) .

حسب Project Management Institute, 2017 لمنهجية أجايل أثر على طريقة إدارة المشاريع التي تتميز بدرجة عالية من التغيير والتعقيد والمخاطر، حيث هذه الخصائص تمثل أهم تحديات الإدارة التقليدية للمشاريع التي تركز على متطلبات ومخرجات محدودة، في حين أشار Wiboonrat, 2016 أنّ هذه الأخيرة تعتمد على فخ المثلث الحديدي والمتمثلة في الوقت، التكلفة والنطاق لكن تتجاهل التحليل الإضائي الضروري لتحديد المشكلات (Behrens, Martinson, 2021, p. 279) . كما تبرز أهمية إستخدام ممارسات منهجية أجايل لإدارة المشاريع في تحقيق جودة المنتج من الناحية غير الوظيفية كالأداء، قابلية الصيانة، الأمان والمتانة والقدرة على إكتشاف الإنحرافات والعيوب قبل طرح المنتج للعملاء، حيث إتباع ممارساتها يعدّ عاملاً أساسياً لنجاح فريق المشروع من حيث تحقيق التواصل الجيد، العمل الجماعي، توفير المهارات اللازمة والمواقف الإيجابية. (Klotins & al, 2019, p. 6) . وفي مايلي أهداف تطبيق منهجية أجايل لإدارة المشاريع:

*تسمح بإجراء تغييرات سريعة للحصول على نتائج عالية الجودة والتكيف مع التغييرات؛

*تخفيض وقت تسليم المشروع: حيث يمنح منهج التكراري الرشيق لإدارة المشاريع تسليم المنتجات الوظيفية بشكل متكرر، وبالتالي تعظيم قيمة العملاء؛

*تحسين إنتاجية الفريق: من خلال القدرة على التخطيط بشكل فعال، إدارة التكاليف وضمان الجودة وتعظيم قيمة العملاء؛

*إرضاء العملاء من خلال تلبية توقعاتهم: الهدف النهائي هو بناء الولاء لدى العملاء من خلال تطوير ثقافة العملاء الداخلية وتحسين العلاقات معهم وتلبية توقعاتهم بسرعة؛

*تدعيم الإنتاجية والالتزام من خلال تحفيز الموظفين على العمل في مجالات مختلفة وفي فترات زمنية قصيرة من أسبوعين إلى أربعة أسابيع. (Boukhedimi, Zerrouki, & Merad, 2023, p. 45)

تتميز منهجية أجايل لإدارة المشاريع عن الأساليب التقليدية بما يلي :

*منهجية أجايل تعتبر منهج تكراري وتدرجي حيث يتمثل مبدأ التكرار في تقسيم المشروع إلى عدّة مراحل في فترات أسبوعية، وكلّ مرحلة تعد مشروع مصغر في حدّ ذاته ويتضمن أنشطة التطوير المتمثلة في التحليل، التصور، الترميز ، الإختبار وأنشطة تسيير المشروع. والهدف بعد كلّ تكرار الحصول على مجموعة فرعية من أنظمة عملياتية وفي التكرار الأخير يكون الإصدار النهائي للمنتج؛ ومن مزايا النهج التكراري والتدرجي: تحقيق إتصالات ذات جودة عالية، الحصول على رؤية أفضل، تقييم بشكل مستمر للجودة، إكتشاف المخاطر في أسرع وقت، ومراقبة التكاليف (charbi belkacem, 2021, pp. 189-190)

*التطوير التكراري: يتم تسليم برامج العمل في دورات قصيرة ويكون هناك إعادة تقييم متكررة للأعمال المنجزة لتحسين المنتج النهائي؛

*المرونة: حيث يمكن تغيير نطاق العمل حسب المتطلبات الجديدة؛

*قيمة العمل الجماعي حيث يعمل أعضاء فريق العمل معا وفقا لرؤية واضحة حول مسؤولياته؛

*التعاون مع العميل الذي ينخرط بشكل وثيق في التطوير ويمكنه طلب تغيير المتطلبات؛ (Agile project management: Best practices and methodologies, 2023, p. 7)

* إذا تم إعتبار أنّ الحد الأدنى لمستوى جودة المنتج هو قدرته على إرضاء العملاء سواء من الناحية الوظيفية أو من ناحية الجودة فالأهم هو متطلبات الأداء أو سهولة الإستخدام أو قابلية التطوير، وهنا تكمن الفكرة الأساسية لمنهجية أجايل المتمثلة في إرضاء العميل من خلال خلق القيمة . (charbi belkacem, 2021, p. 191)

إنّ تطبيق منهجية أجايل لإدارة المشاريع بفعالية يتطلب توفير جملة من المرتكزات والمتمثلة في :
*تقديم الدعم من طرف المسؤولين الإدارة العليا من خلال توفير الموارد المالية، المادية والبشرية، تنظيم الوقت، تجنب الأعمال الروتينية، اعتماد النظام الديمقراطي وتشجيع الإبداع والمبادرة؛
*التعاون بين الإدارة والعاملين : حيث الإدارة الرشيقة أو المرنة تعتمد على تفاعل وتعاضد العاملين مع الإدارة العليا التي لها دورا فعالا في إرساء مبدأ المشاركة والعمل الجماعي لضمان الجودة؛
*التكوين والتدريب كما ونوعا للعاملين في مختلف المجالات مما يساعدهم على إكتشاف الأخطاء قبل حدوثها؛

*نشر ثقافة منهجية أجايل أي الإدارة الرشيقة بين العاملين . (الحري و مُجّد الغامدي، 2021، الصفحات 306-307). وهنا يجدر الإشارة أيضا إلى أنّ المنظمة الرشيقة أو ما يطلق عليها بمنظمة أجايل حسب Sanchez,2002 هي ” تلك المنظمة التي تكون قادرة على إعادة تشكيل هيكلها، تكنولوجيتها، إنتاجها وعمليات صنع القرار بطريقة مناسبة وفي الوقت المناسب من أجل دمج التغييرات في البيئة. وبناء على ذلك تعتمد المنظمة الرشيقة على إدارة مجموعات من الكفاءات الفردية والجماعية حيث تشكل كل من هذه المجموعات على أساس محفظة خيارات العمل الإستراتيجي وبالتالي توليد المرونة التشغيلية والإستراتيجية.” (Boukhedimi, Zerrouki, & Merad, 2023, p. 45)

تقوم منهجية أجايل على أربعة قيم أساسية تتمثل في: (Aleem, p. 15)

- *الأفراد والتفاعلات على العمليات والأدوات؛
- *التعاون مع العملاء من خلال التفاوض على العقود؛
- *البرامج العاملة على التوثيق الشامل؛
- *الاستجابة للتغيير من خلال إتباع خطة.
- وترتكز على إثنين عشر مبدأ:
*إرضاء العميل من خلال التسليم المبكر؛
*إستقبال المتطلبات المتغيرة حتى إن تأخر الوقت ؛
*تسليم البرامج العاملة بشكل متكرر من أسبوعين إلى شهرين مع إعطاء الأفضلية للإطار الزمني الأقصر؛
*يجب على رجال الأعمال والمطورين العمل سويا يوميا؛
*إحاطة المشروع بأفراد محفزين عن طريق منحهم بيئة داعمة والثقة فيهم لإنجاز الأعمال؛
*المحادثة وجها لوجه هي الطريقة الأفضل والأكثر فعالية وكفاءة لنقل المعلومات إلى فريق التطوير؛
*البرامج العاملة هي المقياس الأساسي للتطور؛

*تعمل العمليات الرشيقية أو المرنة على تعزيز التنمية المستدامة؛
*دعم المرنة بالإهتمام المستمر بالتميز التقني والتصميم الجيد؛
*البساطة ؛

*إنشاء الفرق ذاتية التنظيم لأنها أفضل الهياكل؛

*يفكر الفريق على فترات منتظمة حول كيفية أن يصبح أكثر فعالية ثم يضبط سلوكه وفقا لذلك.

(Aleem, p. 15).

2.2 ثنائية مهارات (القائد/الفريق) لمنهجية أجايل في إدارة المشاريع:

في سياق منهجية أجايل لإدارة المشاريع إنّ القادة يعتبرون في خدمة الفريق أي أنّهم يدعمون من يحتاجون إلى المساعدة ويعززون التعاون بشكل أكبر داخل الفرق، كما يتكيفون مع احتياجات أصحاب المصلحة ويوزعون المسؤوليات داخل الفريق على الأعضاء الذين يمتلكون معرفة أداء المهمة. (Guide pratique Agile, 2017, p. 38) . فالقائد الرشيق أي Agile Leader هو الذي يقود ويوجه فريق التطوير الرشيق أي Agile Development Team ويلهمه ويمكنه، حيث يسهل الوظائف الداعمة التي تسمح للفريق الرشيق أن يكون فعالا، والمتمثلة في:

*دعم تكنولوجيا المعلومات والحوكمة؛
*يهتم بقضايا الموارد البشرية؛

*مسؤوليات التمويل؛
*دعم الفرق، الإدارة والأمن..... إلخ (Crowder &

Shelli, 2015, p. 30)

وأول الأمور التي يجب على القائد الرشيق أن يفهمها، ويتعامل معها هي الاختلافات الجوهرية في ديناميكيات الفريق وهذا بالنظر إلى الفروقات بين فرق التطوير الرشيقية والفرق الكلاسيكية الموضحة في الجدول أدناه

جدول رقم01: الاختلافات بين الفرق الكلاسيكية وفرق أجايل

فرق أجايل	الفرق الكلاسيكية
الفرق تنظم وتوجه ذاتيا.	توجه الفرق من طرف القائد.
الفريق يقوم بوظائف متعددة ويتمتع بمهارات اللازمة لتحقيق السبق في تقديم المنتج.	الفريق يتكون من فرق فرعية ذات مهارات محددة وكل عضو يتخصص في مجال معين كالتصميم، البرمجة، الإختبار... إلخ

منهجية أجايل في إدارة المشاريع: الممارسات وأطر العمل -دراسة حالة نموذج شركة سبوتيفاي-

هناك تسميات محددة مثلا: مبرمج، مدير مشروع، مختبر، مهندس الأنظمة.... إلخ	جميع أعضاء الفريق يطلق عليهم المطورين بغض النظر عن المهام المكلفين بإنجازها.
لا يوجد عدد محدد.	عدد أعضاء الفريق يتراوح بين 5-12.
المدير أو القائد يوجه الفريق من الأمام.	القائد يقوم بدور الميسر للفريق أي لا يوجد قائد يقود من الأمام بل يؤدي دور إداري لمساعدة الفريق على العمل بسلاسة.
المدير هو من يقوم بوظيفة التخطيط وأعضاء الفريق محديدين لديهم مهارات محددة يقومون بالتصميم، الإختبار... و فرق أخرى منفصلة تقوم بالإصدار والتسليم.	الفريق يقوم بتنفيذ جميع وظائف التطوير كالتخطيط، التقدير، التصميم، الترميز، الإختبار، الإصدار، التعاون مع العملاء .
المعرفة والقوة في الإدارة.	المعرفة والقوة تتواجد داخل الفريق مما يخلق لديه مركز سلطة خاصة به.
المسؤولية والإلتزام مرتبطتان بمهمة المشروع.	يتم تقاسم المسؤولية داخل الفريق.

Source :JamesA .Crowder and Shelli Friess,2015,p35

إنّ منهجية أجايل في إدارة المشاريع تؤكد في مجال القيادة على ضرورة تمكين فريق المشروع من خلال القيادة الخادمة التي تقوم على مبدأ مفاده أنّ القائد يجب أن يكون في خدمة فريقه لذلك عليه أن يفهم ويستجيب لإحتياجات أعضاء الفريق وتطویرهم من أجل أفضل أداء ممكن. ويتميز القائد الخادم الرشيق الذي يسهل نجاح الفريق بدعم الوعي الذاتي، الإستماع، خدمة الفريق، دعم الطاقة والمعرفة لدى الآخرين، المرافقة بدلا من التحكم، مساعدة الآخرين على التطور والتأكيد على الأمان والإحترام والثقة. فالقائد الخادم له أدوارا مهمة في إدارة المشاريع حيث يساعد الفريق على إكتشاف وتحديد مفهوم الرشاقة أوالمرونة، ويمارس وينشر أيضا تقنيات وأطر عمل منهجية أجايل فهو يتعامل مع المشاريع وفقا للآتي :

*تحسين الفريق كاملا على مستوى المشروع وليس على المستوى الفردي فقط من خلال المشاركة والتركيز على هدف المشروع؛

*يحفز كل أعضاء الفريق على المساهمة في المشروع ويشجعهم على إنشاء بيئة تساعدكم على النجاح؛

*لا يبحث عن سيرورات أجايل المثالية بل يبحث عن النتائج، فإذا كان لفريق متعدد الوظائف يخلق القيمة باستمرار ويعيد النظر في المنتج والعملية فهذا يعني أنّ الفريق رشيق أي أجايل. (Guide pratique . Agile, 2017, pp. 33-34)

وبناء على ماسبق فإنّ القائد الرشيق يجب أن يتحلى بمهارات محددة تساعده على تمكين الفريق الرشيق في بيئة رشيقة لإستغلال فرص النجاح ، وحسب Crowder & Shelli تتمثل هذه المهارات في :

*الإتصال الفعّال من خلال تعزيز الثقة والشفافية ، مراعاة الإختلافات الثقافية ، المرونة في الإتصالات، وتشجيع الإستقلالية.فهو القدوة لأعضاء فريق المشروع من حيث الثقة في حل المشكلات، كما أنّه لديه القدرة على العمل إلى جانب الفريق بدلا من التنافس معهم، والقدرة على نشر الهويّة والقيم الواضحة والنزاهة إذ يتواصل بفعالية وينسجم مع الأهداف. فهو نموذجاً يحتذى به في السلوك والقيم الأخلاقية؛

*الدبلوماسية: من حيث تشخيص ودراسة التأثيرات على جميع أصحاب المصالح ومتابعة المتضررين ؛

*الإنصات الفعّال: حيث يسعى إلى الفهم المعنى الذي يتم تصويره ويتبع الفكرة حتى ولو كان لم يتفق معها إلى غاية صياغتها والتعبير عنها ؛

*التفكير التحليلي: القدرة على توقع النتائج والمشكلات وإستكشاف كيفية التعامل معها، وتطوير كذلك أعضاء الفريق مهنيًا . (Crowder & Shelli, 2015, p. 12)

ولتطبيق منهجية أجايل يجب تكوين فريق مشروع أجايل يتكون من أعضاء يتميزون بالصفات

الموضحة في الجدول أسفله:

الجدول رقم 02: مواصفات فريق أجايل

الهدف	الخصائص
فريق صغير أقل من عشر أعضاء بهدف زيادة التركيز والإنتاجية.	متفانيين.
- تطوير وتسليم متكرر؛	أعضاء الفريق ذوي تخصصات متعددة .

منهجية أجايل في إدارة المشاريع: الممارسات وأطر العمل-دراسة حالة نموذج شركة سبوتيفاي-

<ul style="list-style-type: none"> - خلق قيمة محددة ؛ - دمج الأنشطة لتقديم العمل النهائي. 	
<ul style="list-style-type: none"> -تواصل فعال؛ -فريق ديناميكي؛ -التشارك المعرفي؛ -تخفيض تكلفة التعلم؛ -الإلتزام بالعمل الجماعي. 	<p>القدرة على إدارة التحديات المرتبطة بموقع المشروع.</p>
<ul style="list-style-type: none"> -متخصصون يقدمون خبرة محددة وبناء عليها يمكن تطوير مهارات أخرى، والآخرون يتحلون بالمرونة في توزيع الأدوار. 	<p>فريق هجين يتكون من متخصصين وغير متخصصين.</p>
<ul style="list-style-type: none"> -إعتماد متبادل بين أعضاء الفريق في التسليم؛ -الحفاظ على راس المال الفكري وتنميته. 	<p>إستقرار بيئة العمل.</p>

Source :Guide pratique Agile, 2017,p40 .

3.2 أطر عمل منهجية أجايل : سكرم Scrum

تم تطوير scrum من طرف Schwaber and Sutherland سنة 1990، فهي أداة مناسبة للشركات التي تسعى لتطوير المنتجات في ظل بيئة تتميز بعدم اليقين، حيث تركز على العمل الجماعي لتحسين التواصل وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المستقبل وحلّ المشكلات على المدى القصير وتقليل مخاطر المشروع، وكذلك زيادة مشاركة العملاء في جميع مراحل العمليات وبالتالي تقديم منتجات أو خدمات أكثر فعالية بشكل متكرر. تستخدم scrum في المشاريع المعقدة التي لا يمكن التنبؤ فيها بكل ما سيحدث . (Sassa & et al, 2023, p. 173)

Scrum هو عبارة عن نهج شامل للعمل الجماعي المرن والمستقل والديناميكي الذي يتميز بالفرق ذاتية التنظيم، مراحل التطوير المتداخلة ، التعلم المتعدد و الرقابة الدقيقة. (Hidalgo, 2019, p. 5)، كما توصف بأنها منهجية تطوير بسيطة توفر رؤية شاملة، مع قابلية التكيف السريع حيث تعمل ضمن فرق صغيرة متخصصة ومستقلة ومنظمة ذاتيا. (Ali & al, 2017, p. 225). وتعرف أيضا على أنّها

عملية بسيطة غير معقدة تركز على زيادة إنتاجية الفرق والأنشطة المتكررة مع تقليل الهدر. (The scrum Framework, p. 13)

يعتمد الإستخدام الناجح لإطار عمل scrum على إتقان الأفراد لخمس قيم وهي الإلتزام، التركيز، الإنفتاح، الإحترام ، والشجاعة لحل المشكلات الصعبة والعمل الصحيح. (Schwaber & Sutherland, November2020, p. 4)

إنّ منهجية scrum تلعب دورا محوريا بمبادئها في تطوير منتجات رشيقة حيث توفر إطارا عمليا يولي الأولوية للمرونة والتعاون والكفاءة. فهذه المبادئ ليست مجرد مفاهيم نظرية بل متأصلة بعمق في ممارسات وثقافة الشركات التي تتبنى scrum وتبرز أهميتها جليا حسب الدراسات في إدارة المشاريع، ودينامكية الفريق المنظم ذاتيا وهذا ما يعتبر تحولا جذريا من النماذج الهرمية التقليدية لإدارة المشاريع إلى منهج أكثر تعاونا وتمكينا. (Ekechi & al, 2024, p. 1549)

يتضمن إطار عمل scrum المكونات الأساسية التالية (The scrum Framework, p. 14):

* الأدوار الثلاث في scrum: مالك المنتج، فريق scrum ،خبير scrum ؛

*الفعاليات أو الأحداث الخمس في scrum: إجتماع إعداد scrum ، إجتماع تخطيط sprint،

إجتماع scrum اليومي، إجتماع مراجعة sprint، إجتماع إستعراض sprint؛

* Product Backlog : أداة تستخدم لإدارة جميع متطلبات المشروع وتحديد الأولويات؛

*Sprint: دورات من أنشطة العمل لتطوير الزيادة في المنتجات أو الخدمات؛

*sprint Backlog: أداة لمتابعة المتطلبات التي إلتزمت بها فرق scrum لسبرنت محدد.

أما الجهات المسؤولة في فريق scrum :

*المطورون: يلتزمون بإنشاء أي جانب من جوانب الأجزاء الإضافية من المنتج في كل sprint من خلال:

- وضع خطة عمل سبرنت وقائمة عمل سبرنت؛

-مراعاة الجودة عن طريق الإلتزام ب Difinition Done؛

-تعديل خطة العمل يوميا في إتجاه هدف السبرنت؛

-التشارك في المسؤولية بشكل مهني.

***مالك المنتج:** مسؤول عن تعظيم قيمة المنتج وقيمة مردود عمل فريق scrum، وهو المسؤول عن الإدارة

الفعالة لقائمة عمل المنتج من حيث:

-وضع هدف للمنتج وجعله واضحا للجميع؛

-وصف بنود قائمة عمل المنتج بشكل واضح؛

- ترتيب البنود في قائمة عمل المنتج لأفضل إنجاز للأهداف؛

-التأكد من بن البنود واضحة ومفهومة للجميع.

***خبير scrum:** مسؤول عن تفعيل scrum وذلك عن طريق مساعدة الجميع على فهم نظرية scrum

وممارساتها وقواعدها سواء داخل الفريق أو في المؤسسة. ومن خدماته المتعددة للفريق :

- تدريب أعضاء الفريق على الإدارة الذاتية والتكامل بين التخصصات؛

-مساعدة الفريق على خلق أجزاء إضافية من المنتج عالية القيمة؛

-إزالة العقبات؛

-القيام بأحداث scrum بشكل إيجابي وفي حدود الأوقات المحددة.

وبالنسبة للمؤسسة:

-قيادة وتدريب المؤسسات من خلال محاولة تبني scrum؛

-تخطيط تنفيذ scrum؛

-مساعدة الموظفين على فهم وإتباع scrum ؛

-إحداث تغيير يؤدي إلى زيادة انتاجية فريق scrum (Schwaber & Sutherland, .

November2020)

وفي مايلي أهم مميزات فريق scrum:

*مشاركة أعضاء الفريق نفس المعايير والقواعد؛

*يتحمل فريق scrum ككل مسؤولية التنفيذ؛

*يتمتع الفريق بالصلاحيات والإستقلالية؛

*ينظم فريق scrum ذاته؛

*المهارات داخل الفريق متوازنة حيث يكون الفريق صغيرا ولا يضم فرقا فرعية ؛

*يتواجد في مكانا واحدا ومن الأفضل تشارك نفس الغرفة. (The scrum Framework, p.

47)

إنّ الأدوار والمسؤوليات التي صممت ضمن فريق scrum لتحسين نتائج المشروع من خلال تعزيز بيئة عمل تعاونية ومنتجة وفعالة، كما أنّ أدوار الفريق ، المدير ومالك المنتج تتكامل بهدف ضمان توافق المشروع مع إحتياجات العملاء وإدارته بفعالية وتنفيذه من قبل فريق ماهر ومتميز. (Ekechi & al, 2024, p. 1551)

إنّ إطار عمل scrum مهيكّل في شكل أحداث ، وكل حدث يؤدي غرضا محّدا في تسهيل عملية التطوير الرشيق وضمان التواصل والتكيف وتحسين الأداء ضمن الفريق. وهيكلّة أحداث scrum تتم بالشكل التالي:

* **إجتماع تخطيط السبرنت:** يمثل تمهيدا للعمل المراد إنجازه ويتضمن تضافر جهود فريق سكرم لتحديد هدف السبرنت وإختيار بنود Product Backlog التي سيتم العمل عليها خلال السبرنت ويؤكد Fowler ;2018 على أهمية هذا الإجتماع من أجل ضمان فهم الفريق للعمل الموالي وإستعداده لتحقيق السبرنت؛

* **إجتماع scrum اليومي:** وهو إجتماع يومي قصير، يعد بمثابة مراجعة سريعة لفريق التطوير لتزامن الأنشطة ووضع خطة لل24 ساعة القادمة وتحديد العوائق وتقديم حلول سريعة وضمان بقاء الفريق على المسار الصحيح، وأشار Rodriguez et al;2021 إلى أنّ الإجتماع اليومي لسكرم له أثر إيجابي على تواصل الفريق وتقدمه في العمل حيث يدعم شعوره بالإلتزام والمسؤولية والتعاون، كما يتضمن معالجة المشكلات بسرعة ويقلل من خطر تأخر المشروع؛

* **مراجعة السبرنت:** يتم هنا عرض العمل على أصحاب المصالح وجمع الملاحظات لضمان مطابقة المنتج المطور لإحتياجات العميل وتوقعاته؛

* إجتماع إستعراض السبرنت : وهو الحدث الحتامي للسبرنت يناقش فيه الفريق الأداء الجيد وما يمكن تحسينه والإجراءات التي سيتم إتخاذها لتحسين السبرنت الموالي، ويؤكد Fowler,2018 على أهمية هذا الإجتماع لتقييم الأداء وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، حيث من خلال مراجعة العمليات والتفاعلات بانتظام يمكن للفريق تحديد مجالات التحسين وتطبيق التغييرات اللازمة لتعزيز الإنتاجية ودينامكية الفريق. (Ekechi & al, 2024, p. 1552)

3دراسة حالة شركة سبوتيفاي "Spotify"

1.3 شركة سبوتيفاي :

سبوتيفاي منصة بث سويدية، تتيح للمستخدمين الإستمتاع بالموسيقى والبودكاست وأنواع أخرى من المحتوى الصوتي. تأسست الشركة على يد دانيال إيك ومارتن لورينتزون عام 2006 في ستوكهولم أطلقت خدماتها رسميا عام 2008. تعمل سبوتيفاي بنظام "فريميوم"، أي أنه يمكن الحصول على الميزات الأساسية مجاناً، ولكن إذا كنت ترغب في ميزات إضافية، مثل عدم وجود إعلانات، أو جودة صوت أفضل، أو إمكانية تنزيل الأغاني للاستماع إليها دون اتصال بالإنترنت، فعليك الاشتراك في "بريميوم". تتوفر أكثر من 100 مليون أغنية وعدة ملايين من البودكاست حول العالم على المنصة، مما يتيح للمستخدمين الإستماع إلى الموسيقى من مكتبة ضخمة من الأغاني .

تُعد سبوتيفاي حالياً واحدة من أشهر خدمات البث الموسيقي في العالم. في عام 2024، بلغ عدد مستخدميها النشطين 600 مليون مستخدم، أكثر من 50% منهم مشتركون مميزون، وتعمل في أكثر من 180 دولة. تتيح الشركة للفنانين المستقلين وشركات التسجيلات ومنشئي البودكاست فرصة توزيع محتوهم على جمهور عالمي من خلال التعاون مع كبرى شركات التسجيلات. بالإضافة إلى ذلك تُوفر سبوتيفاي للفنانين أدوات تحليلية تمكنهم من تتبع بيانات البث الموسيقي ومواقع المستمعين والتركيبية السكانية للجمهور، مما يساعدهم على تخطيط حملاتهم الترويجية بشكل أفضل. (Trzaskowska- Dmoch & al, 2025, p. 55)

بدأت سبوتيفاي تعتمد على إطار عمل Scrum الذي يعتبر جزءاً من منهجية Agile ولازالت العديد من الفرق تستخدم Scrum في إدارة مشاريعها الكبيرة. وبالتالي فإنّ التوسع نحو ثقافة Agile

منحت Spotify الفرصة لتصبح الشركة الرائدة في السوق كما هي اليوم. (Spotify: A Case Study in Successful Agile Culture)

2.3 نموذج أجايل لشركة سبوتيفاي :

يعد نموذج الإدارة الرشيق لسبوتيفاي منهج من تنظيم العمل مكيف مع خصائص النشاط التكنولوجي وحجم شركة عالمية تقدم خدمات رقمية على الرغم من أن سبوتيفاي نشأت في البداية من بيئة ناشئة ، إلا أنه مع مرور الوقت أصبح من الضروري تطوير نظام إدارة من خاص بها للتكيف مع ظروف التطوير المتغيرة. استلهمت العديد من المؤسسات حول العالم هذا النموذج، الذي يشار إليه غالباً باسم "نموذج Spotify". ومع ذلك، لا تتعامل سبوتيفاي معه كمنهجية جامدة، بل كهيكل قابل للتغيير والتطور .

يعتمد نموذج سبوتيفاي الرشيق على فرضية أن خلق بيئة تمكن الفرق من التعاون والعمل بشكل مستقل هو مفتاح النجاح. تقسم الشركة إلى فرق صغيرة مستقلة تعرف باسم "الفرق"، كل فرقة مسؤولة عن عنصر أو ميزة محددة في المنتج على منصة Spotify. تتحمل المجموعات المسؤولية الكاملة عن تخطيط وتصميم وتطوير وصيانة مناطق عملها. ويمكنها التكيف بسرعة مع متطلبات السوق والمستخدمين المتغيرة، وتحديد الأدوات والعمليات والأولويات التي يجب استخدامها بشكل مستقل . (Trzaskowska & Dmoch & al, 2025, pp. 56-57)

نموذج سبوتيفاي هو إطار عمل تنظيمي لتطوير برمجيات Agile وقد روجت له Spotify ثم تبنته وطورته العديد من المؤسسات الأخرى، فهو عبارة عن مجموعة من الممارسات والمبادئ الرشيقة التي تهدف إلى تدعيم الابتكار والتعاون والقدرة على التكيف. يتميز هذا النموذج بنهجه الفريد في تنظيم الفرق والتركيز على الاستقلالية وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، كما يركز على فرق عمل لامركزية متعددة ومنظمة، ويرتبط بثقافة التجريب والتعلم مما يشجع الفرق على تكيف عملياتها بما يتناسب مع سياقها. (Cluster, 2025). وفي مايلي أهم أسس ومبادئ منهجية أجايل في شركة سبوتيفاي (Spotify: A Case Study in Successful Agile Culture):

*كسر القواعد ببراعة:نشأت سبوتيفاي كشركة تعتمد على إطار عمل Scrum الذي يعتبر من الأساليب لغرس ثقافة العمل الجماعي، لكن النمو السريع للشركة دفعها إلى تفضيل منهجية Agile على إطار عمل Scrum أي أصبحت تتطلب نمجا شاملا وليس مجرد أحد أساليبها وأطر عملها. حيث يشير Henrik Kinberg "القواعد بداية جيدة ولكن حطمها عند الحاجة، أي لا تسمح بعملية أو مجموعة أدوات بل أسمح لأفضل ممارستك بالتغير".

*الثقافة هي الأساس:شركة سبوتيفاي تركز مواردها وجهودها لتطور ثقافتها والحفاظ عليها، حيث تعتمد على ثقافة قائمة على الإستقلالية والإبتكار والإحترام من خلال التدريب والدعم حيث لا مكان للأناية في فريق قيادة سبوتيفاي.

*الإستقلالية من أجل النجاح: الإستقلالية هي القوة الدافعة لسبوتيفاي ، فهي تشكل جوهر عملياتها، كما يتمحور هيكلها حول " الفرق " عادة ما يقل عدد أعضائها عن 8 ولكل فرقة مهمة خاصة وتتولى مسؤولية منتج واحد أو عدة منتجات، تشكل الفرق المستقلة جوهر مبادئ Scrum و Agile.

*التعاون: في سبوتيفاي مساحة مكاتب مهيأة للتعاون تتضمن كل منطقة مكاتب قابلة للتعديل ومساحات للإجتماعات اليومية والإجتماعات الصغيرة. كما توجد مجتمعات داخل سبوتيفاي تسمى النقابات مصممة لتعزيز مشاركة المعرفة وحل المشكلات بشكل أسرع وتطوير الأفكار.

*التحسين المستمر: تشجع سبوتيفاي على التجربة والخطأ ولكنها تعزز أيضا ثقافة عدم الهدر.

يتطلب تطبيق نموذج سبوتيفاي الإلتزام بأفضل الممارسات التي تتماشى مع مبادئ Agile والتي

تتمثل في :

*تجنب تكرار النموذج: بدلا من تقليد نموذج سبوتيفاي بشكل عشوائي ينبغي على الشركات التركيز على تكيفه مع سياقها الخاص؛

*التأكيد على الاستقلالية والثقة: من خلال تعزيز بيئة تقدر الاستقلالية والثقة بين الفرق ومنحهم سلطة اتخاذ القرارات باستقلالية مما يشجع الشعور بالمسؤولية؛

*الحفاظ على الشفافية داخل المجتمع: إعطاء الأولوية للتواصل المفتوح والشفاف ضمان تدفق المعلومات بسلاسة بين الفرق والمجموعات والأفراد؛

*تعزيز ثقافة التشجيع على ارتكاب الأخطاء.

يوفر نموذج سبوتيفاي إطارا تنظيميا مرنا يوازن بين الإستقلالية والتوافق داخل الشركات، وفيما يلي

العناصر الرئيسية لكيفية عمل نموذج سبوتيفاي كما هو موضح في الشكل رقم 01 :

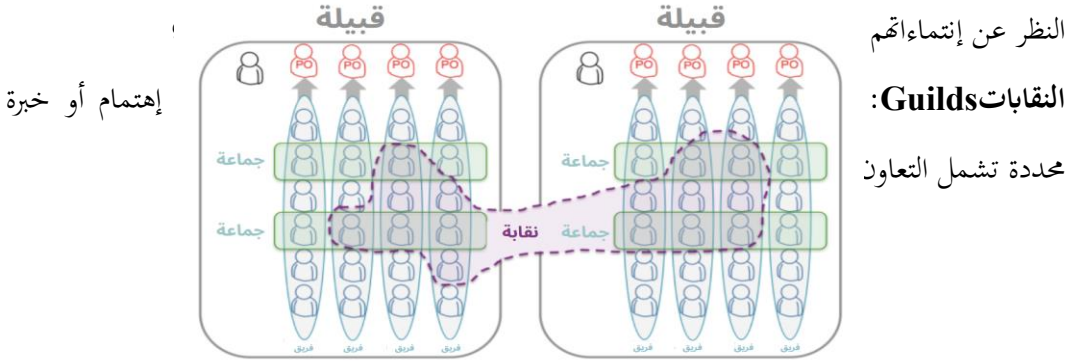
***الفرق Squads**: مشابهة لفرق Scrum وهي مصممة بحيث تبدو كأثما شركة ناشئة صغيرة يجلس أعضاء الفريق ويعملون سويا ولديهم كل الأدوات والمهارات اللازمة لتصميم المنتج، وتطويره وإخباره وإطلاقه، بعضهم يستخدم Sprint سكرام والبعض الآخر يستخدم Kanban والآخر مزيجا من الطريقتين ولكل فريق مهمة مثل بناء وتحسين الأندرويد أو العمل على تجربة الراديو أو بناء حلول للدفع، ولأن كل فريق يلتزم بمهمة واحدة أو جزء من المنتج لمدة طويلة فهذا يعني أن أعضائه يصبحون خبراء. لا يوجد قائد للفريق بشكل رسمي إلا أنّ هناك مالك للمنتج مسؤول عن وضع أولوية العمل التي يجب أن يقوم بها الفريق لكنه ليس مسؤولا عن كيفية إنجازاتهم لذلك. لكل فريق مدرب منهجية Agile يساعدهم في التطور وتحسين طريقة عملهم، ويعقد المدربون إجتماعات دورية لمراجعة ما مضى وإجتماعات لتخطيط Sprint. ولكل فريق مهمة يعرفها كل الأعضاء ويمكن لكل عضو في الفريق أن يؤثر على عمله بأن يصبح عضوا فعالا في التخطيط وأن يختار المهام التي يريد العمل عليها، كما يمكن أن يمضي 10% من وقته على أيام الابتكار (أيام يسمح لهم بفعل ما يريدونه لتجربة أفكار جديدة ومشاركتها مع زملائهم).

***القبائل Tribes**: مجموعة من الفرق التي تعمل في مجالات مترابطة مثل مشغل الصوتيات أو بنية الواجهة الخلفية ويمكن النظر إليها كحاضنة للشركات الناشئة الصغيرة التي تشكلها الفرق. ولها درجة كبيرة من الحرية. ولكل قبيلة قائد مسؤول عن توفير البيئة الأمثل، تضم القبائل أقل من 100 فردا حيث تعقد إجتماعات بصفة دورية ولكن غير رسمية يتم من خلالها إستعراض الأمور التي يتم العمل عليها وما تم إنجازه.

منهجية أجايل في إدارة المشاريع: الممارسات وأطر العمل-دراسة حالة نموذج شركة سبوتيفاي-

تتضمن منهجية سكروم ممارسة تسمى "إجتماع سكروم الفرق"، وهو إجتماع تنسيقي يجتمع فيه شخص واحد من كل فريق لمناقشة التبعيات. سبوتيفاي لا تعتمد عادة "إجتماع سكروم الفرق"، وذلك لأن معظم الفرق تتمتع باستقلالية كبيرة ولا تحتاج إلى مثل هذا الإجتماع التنسيقي. (Kniberg & Ivarsson, 2012)

*الفصول Chapters: أو الفروع، هي مجموعات من الأفراد ذوي المهارات أو الخبرات المتشابهة بغض



المصدر: (الأندلسي)، على الموقع التالي:

<https://blog.abdelhadi.org/scaling-agile-spotify-with-tribes-squads-chapters-guilds-in-arabic/>

أدى استخدام منهجية أجايل في شركة سبوتيفاي إلى إكسابها ميزة تنافسية في السوق العالمية حيث أصبحت تمتلك القدرة على التكيف مع ظروف السوق المتغيرة والإستجابة السريعة لإحتياجاته من خلال إدخال التحسينات والوظائف الجديدة باستمرار، وكذلك المرونة في تحديث التطبيقات بانتظام والتأقلم مع توقعات المستخدمين. (KOCOT, KOCOT, & SOBOŃ, 2024, p. 31). كما أشار (Wijaya, Kumorotomo, and Djunaedi, 2024) إلى أنّ سبوتيفاي تعتبر شركة أجايل تستخدم مناهج مختلفة لإنشاء نموذج نظام تشغيل هجين يتسم بالمرونة. وتؤكد الشركة أن نموذجها ليس حلا جاهزا لكل شركة، بل هو نتاج خبراتها الخاصة وتكييف ممارساتها مع كل حالة حيث تحافظ على كفاءة تشغيلية عالية وقدرة على الابتكار، مع الاستجابة للتغيرات بفضل التطوير المفتوح والمستمر لنموذج أعمالها. (Trzaskowska-Dmoch & al, 2025, p. 58). وأظهرت الدراسات والبحوث أنّ نموذج أجايل

المطبق في شركة سبوتيفاي قابل للتكيف بفعالية مع إحتياجات شركات أخرى لكن مع أخذ بعين الإعتبار خصوصيات القطاع والثقافة التنظيمية وحجم العمليات، حيث لا يقتصر العنصر الأساسي في هذا النموذج على تطبيق هياكل معينة وعمليات محددة بل يتعداه إلى تطوير ثقافة تنظيمية تدعم المرونة والثقة والتحسين المستمر. (Trzaskowska-Dmoch & al, 2025, p. 63).

ويبرز جليا أثر إستخدام شركة سبوتيفاي لمنهجية أجايل في إرتفاع الإيرادات وزيادة عدد المستخدمين .

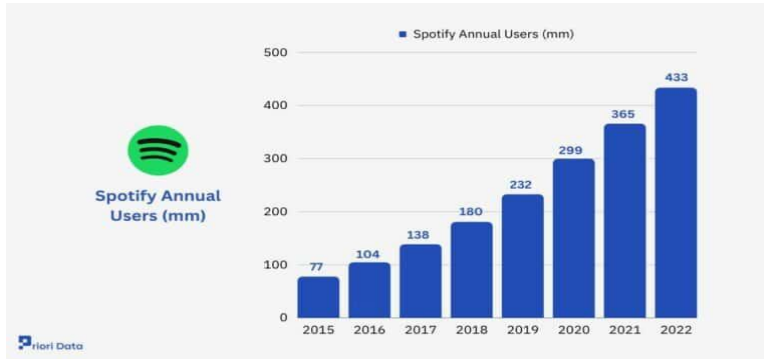
الجدول رقم 03: الايرادات السنوية لشركة سبوتيفاي (bn\$)

Q2 2024	Q1 2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	السنة
3.81	3.64	13.75	11.72	9.66	7.88	6.76	5.25	4.62	2.94	الايرادات

Source : (Gill, 2026)

شهدت سبوتيفاي نموا ملحوظا في الإيرادات حيث بلغت 2.94 بليون دولار في عام 2016، واصلت الشركة نموها لتصل إلى 13.75 بليون دولار بحلول عام 2023. وفي الربعين الأولين من عام 2024، حققت سبوتيفاي إيرادات بلغت 3.64 بليون دولار و 3.81 بليون دولار على التوالي.

الشكل رقم 02: تطور عدد المستخدمين لشركة سبوتيفاي



Source : (Gill, 2026)

شهدت سبوتيفاي تزايداً ملحوظاً في عدد المستخدمين النشطين حيث بلغ عددهم عام 2015 77 مليون مستخدم، وبقي في تزايد مستمر إلى غاية عام 2022 حيث بلغ عددهم 433 مليون مستخدماً.

بالرغم من إنتشار نموذج أجايل لسبوتيفاي الواسع ونجاحه واجه إنتقادات وحالات فشل أيضاً، وهذا ما أشار إليه الموظف السابق في شركة سبوتيفاي Jeremiah Lee في عام 2020 حيث ذكر أربعة أسباب قد تؤدي إلى فشل إستخدام نموذج سبوتيفاي ، وهي كالتالي:

*النموذج في جوهره عبارة عن هيكل مصفوفي حيث يمثل كل فصل مجالاً وظيفياً تحت مسؤولية مدير مباشر، ويمثل الفريق وحدة عمل متعددة الوظائف في منظمة مصفوفية أخرى وهذا ما يسبب إرباك الموظفين؛

*يضم كل فريق أوكل وحدة عمل عدة مديرين وظيفيين ، وحل الخلافات هنا تتطلب تدخل عدة مدراء داخل الفريق وهذا ما يزيد من مستوى التعقيد؛

* نموذج سبوتيفاي صمم على أساس ضمان أقصى قدر من استقلالية الفريق، وهذا الامر مهم للشركات الناشئة سريعة النمو ولكن يمثل تحدياً كبيراً للشركات الكبيرة، حيث مع نمو سبوتيفاي احتاجت إلى مزيد من التنسيق لإدارة النمو وتجنب الإزدواجية؛

* عندما طبق نموذج سبوتيفاي في عام 2012 فوضت الشركة عملية إتخاذ القرار والتحكم في ممارسات أجايل إلى الفرق المعنية، ومع ذلك واجهت مشكلة عدم توفر عدد كاف من مدربين أجايل.

(Schache, 2022)

في الآونة الأخيرة توجهت الجزائر نحو تشجيع إنشاء الشركات الناشئة ، وهذا ما يتطلب ضرورة تبني مناهج إدارية معاصرة لتصميم نماذج أعمال مبتكرة وكذلك الإستفادة من نماذج لشركات ناجحة. ويعد تطبيق نموذج أجايل لسبوتيفاي في البيئة الجزائرية ممكناً خاصة على مستوى الشركات الناشئة ولكن مع أخذ بعين الإعتبار التكيف مع الثقافة المحلية ومواجهة البيروقراطية والهياكل التنظيمية التقليدية.

4. خاتمة:

تعتبر منهجية أجايل في إدارة المشاريع أحد أهم الخيارات الإستراتيجية لمواكبة العصر الرقمي والتكيف مع ديناميكية الأسواق من خلال تحقيق التحسين والتطوير المستمرين ومسايرة التغيير الدائم في إحتياجات العملاء وإنتظاراتهم، فهو منهج تفكيري تقوده مجموعة من المبادئ والقيم التي تركز على الإستجابة للتغيير من أجل بلوغ الميزة التنافسية على عكس المنهج التقليدي في إدارة المشاريع الذي يركز على إتباع الخطط والتسلسل في الإجراءات مما يجعله منهج صارم غير قابل للتعديل.

ومن أهم أطر عمل منهجية أجايل يوجد إطار عمل سكروم الذي يستخدم في إدارة المشاريع المعقدة وخاصة في مجال البرمجيات يعتمد على فرق العمل الذاتية التي تعمل في دورات قصيرة لتقديم قيمة بشكل متكرر.

وعليه يمكن إجمال أهم النتائج المتوصل إليها كالآتي:

* تركز منهجية أجايل في إدارة المشاريع على حل مشاكل تسليم المنتجات للعملاء في الوقت المحدد وإجراء التعديلات الضرورية لإرضائهم؛

* منهجية أجايل في إدارة المشاريع هي سيروية تتميز بالمرونة هدفها تحقيق الجودة والتطوير من خلال التخطيط قصير المدى الذي يضمن التحسين المستمر طوال دورة حياة المشروع، والتركيز على تفعيل أداء فرق العمل من خلال تمكين الأعضاء ومنحهم الثقة والإستقلالية؛

* منهجية أجايل تعد كبديل للمنهج التقليدي في إدارة المشاريع الذي يتميز بالصرامة ؛

* تهتم منهجية أجايل في إدارة المشاريع بإنتاج منتجات ذات جودة وخصائص معينة ترضي العملاء بحيث يتم توثيق ما هو مهم فقط ولا توجد أهمية للتوثيق المفصل؛

* العمليات والأدوات ليست أهم من الموارد البشرية وفرق العمل؛

* التعاون والمشاركة مع العملاء أكثر أهمية من التعاقد والتفاوض؛

* Scrum من أهم اطر عمل منهجية أجايل فهي جزء منها تعتمد على فرق العمل الذاتية التنظيم حيث

يتعاون ويتواصل الأعضاء بإستمرار من خلال تقسيم العمل الى فترات زمنية قصيرة تسمى السبرنت؛

* ساهمت منهجية أجايل في إدارة المشاريع في نجاح العديد من الشركات العالمية ومن أبرزها

شركة Spotify ؛

* نموذج أجايل لشركة Spotify هو منهج من متخصص في مجال البرمجيات قابل للتغيير والتطوير يتكيف مع خصائص النشاط التكنولوجي حيث يستجيب لمتطلبات السوق والمستخدمين المتغيرة، والنمو السريع للشركة فرض التركيز على ممارسات رشيقة لإجراء التغييرات الضرورية في الوقت المحدد، كما يتميز النموذج بثقافة تشجع على الإستقلالية و الابتكار والإحترام وتدعيم التجريب والتعلم. وتقوم آلية عمل نموذج الشركة على فرق عمل لامركزية متعددة الوظائف وذاتية التنظيم منظمة ضمن قبائل أكبر مدعومة بفصول قائمة على نقابات مما يعزز الابتكار والتسليم السريع والثقة. وهذا ما يثبت الفرضية التي تنص على: "أن تبني منهجية أجايل في إدارة المشاريع من خلال تطبيق الممارسات والمبادئ الرشيقة التي تركز على الفرق الذاتية والإستقلالية والتحسين المستمر منح لشركة Spotify فرصة النجاح والتحول إلى شركة رائدة في السوق منافسة لأفضل الشركات العالمية."

وفي ما يلي أهم الإقتراحات:

* يعتبر منهج أجايل لشركة Spotify نموذجا يحتذى به بالنسبة للعديد من الشركات في مجال التكنولوجيا، لكن تطبيقه يتطلب مراعاة تكييفه مع إحتياجات وسياق الشركة نظرا لإختلاف سيرورات العمل والأهداف وثقافة العمل؛

* تطبيق منهجية أجايل تتطلب إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي بما يمنح فرق المشاريع إستقلالية كاملة في إتخاذ القرارات؛

* تشكيل فرق عمل لامركزية ومستقلة عند تطبيق منهجية أجايل يتطلب مراعاة الحفاظ على التماسك والإنسجام الإستراتيجي في جميع مستويات الشركة؛

* إرساء ثقافة تنظيمية قائمة على التنظيم الذاتي و الإحترام والتعاون.

* تكوين قادة لديهم القدرة على بناء بيئة عمل تعليمية تسودها الثقة وتعتبر الأخطاء كفرصة للتعلم وتحقيق الابتكار.

* إن تطبيق منهجية أجايل في الجزائر يتطلب التحول التدريجي والتطبيق التجريبي، وتكوين وتدريب الكفاءات في هذا المجال.

- 1- Guide pratique Agile .(2017) .1-Project Management Institute
- 2- Agile project management:Best practices and methodologies .30.10.2023
تاريخ الاسترداد 02.12.2025 ، [https://www.altexsoft.com/whitepapers/agile-project-management-best-practices-and-methodologies./](https://www.altexsoft.com/whitepapers/agile-project-management-best-practices-and-methodologies/)
- 3-Adrianna Trzaskowska-Dmoch ،al .(2025) .A Management Model in an Agile Organization Based on the Example of a Company Spotify .European Research Studies Journal.(2)28
- 4-Adrielle Cristina Sassa ،et al .(2023) .Scrum : A systematic Literature Review .International Journal of Advanced computer Science and Applications.181-173 ،(4)14 ،
- 5-Andy Behrens ،Ofori Martinson ،Noteboom Cherie و ،Bishop Dave .
(2021)A systematic literature review: how agile is agile project management.295-278 ،(3)22
- 6-Anum Ali،et al .(2017) .Framework for Applicability of Agile Scrum Methodology: A Perspective of Software Industry .International Journal of Advanced Computer Science and Applications.(9)8 ،
- 7-Cynthia Chizoba Ekechi ،et al) .May, 2024 .(Enhancing agile product development with scrum methodologies: A detailed exploration of implementation practices and benefits .Engineering Science & Technology Journal.(5)5 ،
- 8-Enric Senabre Hidalgo) .March, 2019 .(Adapting the scrumframework for agile projectmanagement in science: casestudy of a distributed researchinitiative .Elsevier.(5)
- 9-Eriks Klotins ،et al) .November, 2019 .(Use of Agile Practices in Startups.
- 10-Fatima Zahra Boukhedimi ،Kamel Zerrouki و ،Mohamed Abedlwaheb Merad .(2023) .Les pratiques managériales dans les organisations agiles en Algérie : Etat des lieux . Journal of Social Protection Research.59-39 ،(2)4 ،
- 11-guesmi ahmed toufik, charbi belkacem .(2021) .Les méthodes de gestion de projet» agiles «Project management methods» agile .«Sport system journal, V: 08 N: 01.198-186 ،(1)8 ،
- 12-Henrik Kniberg و ،Anders Ivarsson) .october, 2012 .(Scaling Agile @ Spotify ،2025 ،12 18 تاريخ الاسترداد
<https://blog.crisp.se/wpcontent/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>.
- 13-James A Crowder ،Friess Shelli .(2015) .Agile project Management: Managing for success .Switzerland: Springer International publishing.

- 14-katharina Schache .(2022 ,03 30) .Why Spotify Did Not Use the Spotify Model ،2026 ,03 24 .<https://cc-bei.news/en/why-spotify-did-not-use-the-spotify-model/>
- 15-Ken Schwaber ،Jeff Sutherland .November2020 .The Scrum Guide.
- 16-Khan Aleem .(بلا تاريخ) .Agile Fundamentals for project Managers .الاسترداد 12 ،02 ،2025 .
<https://www.360pmo.com/docs/download/Agile%20Fundamentals%20for%20Project%20Managers.pdf>.
- 17-Lyssa Cluster 28) .may, 2025 .(What Is the Spotify Agile Model and Its Impact ،2025 ،12 17 .الاسترداد تاريخ
[https://www.invensislearning.com/blog/spotify-model-in-agile./](https://www.invensislearning.com/blog/spotify-model-in-agile/)
- 18-Maria KOCOT ،Damian KOCOT و Janusz SOBOŃ .(2024) .
COMPETITIVE ADVANTAGE OF AN AGILE ORGANIZATION AS A DETERMINANT OF THE FUNCTIONING OF THE GLOBAL MARKET .Globalization, the State and the Individual.(1)33 ،
- 19- Spotify: A Case Study in Successful Agile Culture .(بلا تاريخ) تاريخ
<https://www.professionaldevelopment.ie/spotify-and-agile-a-case-study-on-agile-environments> .الاسترداد 17 ،12 ،2025
- 20-Sunil Gill .(2026 ,01 05) .Spotify Stats Users, Revenue & Demographics 2026 .
<https://prioridata.com/data/spotify-stats/> .تم الاسترداد 2026
- 21-The scrum Framework ،2025 ،06 26 .(بلا تاريخ) تاريخ الاسترداد
https://www.scruminstitute.org/contents/The_Scrum_Framework_by_International_Scrum_Institute.pdf.
- 22- حرمي شهد، و اخرون. (أوت، 2024). تأثير تطبيق منهجية المشاريع الرشيقة أجايل على جودة الأداء والمدة الزمنية لمشروع نيوم. *المجلة الدولية للبحوث العلمية*، 3(8).
- 23- عبد الهادي الأندلسي. (بلا تاريخ). منهجية أجايل على مستوى شركة *spotify* أو *Scaling Agile* .
<https://blog.abdelhadi.org/scaling-agile-spotify-with-tribes-squads-chapters-guilds-in-arabic> . تاريخ الاسترداد 23 ،03 ،2026 ، من
- 24- هادي دليل الحربي، و لينا مُجد الغامدي. (29-30 يوليو، 2021). دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع. المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر حول بحوث إنسانية وإجتماعية مبتكرة ، رؤيتنا من أجل إقتصاد مزدهر ومستقبل أفضل بحلول 2030 . اسطنبول، تركيا.