

26 · الفريق والعمليات

نموذج تنظيم الأدوار وتسليم المهام

مصفوفة مسؤوليات تحدّد لكل مهمة مدخلاتها ومسؤولها ومراجعتها ومعياري اكتمالها، مع مذكّرة تسليم ومسار تصعيد واضح.

لمن: لمدير فريق صغير أو صاحب مشروع يريد أن يعرف كل شخص ماذا يملك، ومتى يسلم، وإلى من يلجأ حين يتعثّر العمل. المستوى: متوسط

الإصدار 1.0 · 21-09-2026

لماذا تضيع المهام بين الناس؟

معظم التأخير في الفرق الصغيرة لا يعود إلى الكسل ولا إلى نقص المهارة، بل إلى مناطق رمادية: مهمة يظنّ كل شخص أن غيره يتولّاها، أو ملف ينتظر مراجعة لا يعرف أحد من صاحبها، أو زميل يغيب أسبوعًا فيتوقّف كل ما كان في رأسه. هذه المشكلات تتكرّر لأن الأدوار موجودة في الأذهان لا على الورق.

هذا النموذج يضع على الورق ثلاثة أشياء: **من يملك كل مهمة ومن يراجعها** (مصفوفة المسؤوليات)، **وكيف ينتقل العمل من شخص إلى آخر دون أن يضيع السياق** (مذكّرة التسليم)، **وماذا يفعل الشخص حين يتعثّر** (مسار التصعيد).

المبدأ الأساسي: لكل مهمة مسؤول واحد فقط. يمكن أن يساعده كثيرون ويراجع عمله آخرون، لكن الشخص الذي يُسأل «أين وصلت؟» شخص واحد.

الجزء الأول: مصفوفة المسؤوليات

المصفوفة جدول تكون فيه كل مهمة متكرّرة في سطر، وتُعرّف بستة عناصر:

- المهمة:** بصيغة فعل ونتيجة، مثل «نشر منشورات الأسبوع» لا «السوشيال ميديا».
- المدخلات:** ما يجب أن يصل إلى المسؤول قبل أن يبدأ، ومن أين يصل. نصف التأخير سببه مدخلات ناقصة.
- المسؤول:** شخص واحد يُنفذ أو يضمن التنفيذ.
- المراجع:** من يوافق قبل أن يخرج العمل. إن لم تكن هناك مراجعة فاكذب «لا يوجد» صراحةً.
- معياري الاكتمال:** متى نقول إن المهمة انتهت؟ وصف قابل للتحقق لا رأي.
- البديل:** من يتولّى المهمة إذا غاب المسؤول.

أضف عمودًا للتكرار (يومي، أسبوعي، شهري) إن كان مفيدًا، وعمودًا لمن يجب إبلاغه بالنتيجة إذا كان هناك أطراف تحتاج أن تعرف دون أن تتدخل.

خطوات بناء المصفوفة

- اجمع المهام المتكرّرة. اطلب من كل عضو أن يكتب كل ما فعله في آخر أسبوعين. ادمج القوائم واحذف المكرّر.
- أعد صياغة كل مهمة بفعل ونتيجة. «التصميم» ليست مهمة؛ «تسليم تصاميم منشورات الأسبوع» مهمة.

3. حدّد المدخلات لكل مهمة. اسأل: ماذا يجب أن يكون أمامي لأبدأ؟ من يعطيني إياه؟
4. ضع اسمًا واحدًا في خانة المسؤول. إذا وضعت اسمين فأنت لم تقرّر بعد.
5. حدّد المراجع ومعياري الاكتمال. المعيار يجب أن يستطيع شخص ثالث التحقق منه.
6. عيّن بديلاً لكل مهمة حرجة. ودرّب البديل مرة واحدة على الأقل قبل أن يحتاجه الفريق.
7. افحص التوزيع. هل هناك شخص مسؤول عن نصف المهام؟ هل هناك مهمة بلا مراجع وهي تخرج إلى الزبائن؟
8. راجع المصفوفة كل ثلاثة أشهر أو عند انضمام أو مغادرة أي عضو.

قالب المصفوفة

المهمة	التكرار	المدخلات (ومن أين)	المسؤول	المراجع	معياري الاكتمال	البديل
[فعل + نتيجة]	[..]	[..]	[اسم واحد]	[اسم / لا يوجد]	[قابل للتحقق]	[اسم]
[فعل + نتيجة]	[..]	[..]	[اسم واحد]	[اسم / لا يوجد]	[قابل للتحقق]	[اسم]
[فعل + نتيجة]	[..]	[..]	[اسم واحد]	[اسم / لا يوجد]	[قابل للتحقق]	[اسم]

الجزء الثاني: مذكرة التسليم

التسليم يحدث في ثلاث حالات: إجازة أو غياب، انتقال شخص إلى دور آخر، أو انتقال العمل بين مرحلتين (من الكاتب إلى المصمّم مثلاً). في كل الحالات، الخطر واحد: أن ينتقل الملف ولا ينتقل السياق. المذكرة الجيدة تُجيب عن سؤال واحد: **هل يستطيع المستلم أن يكمل دون أن يتّصل بي؟**

مذكرة تسليم – [اسم المهمة أو الملف]
من: [المستلم] إلى: [المستلم] تاريخ التسليم: [..] حق: [تاريخ العودة / دائم]

(1) الحالة الآن
ما أُنجز: [..]
ما بقي: [..]
الموعد التالي المهم: [التاريخ + ماذا يجب أن يحدث]

(2) أين كل شيء
الملفات: [الرابط أو المجلد]
الحسابات والأدوات: [اسم الأداة + من يمنح الصلاحية – لا تكتب كلمات المرور هنا]
المحادثات الجارية: [مع من + آخر ما قيل]

(3) قرارات اتخذت ولا يجب إعادة فتحها
[القرار + من اتخذه + لماذا]

(4) أشياء معلقة تنتظر غيرك
[ما المنتظر] – من: [..] – منذ: [..] – متى تتابع: [..]

(5) ما يجب الانتباه له
[مخاطرة، زبون حساس، خطأ متكرر، استثناء]

(6) صلاحيات المستلم
يستطيع أن يقرّر وحده في: [..]
يجب أن يرجع إلى [الاسم] في: [..]

(7) التواصل أثناء الغياب
أرجو عدم التواصل إلا في: [حالات محدّدة] عبر: [القناة]

تأكيد المستلم: قرأت المذكرة وطرحت أسئلي في [تاريخ] – [التوقيع/الاسم]

لا تضع كلمات المرور أو رموز الدخول في مذكرة التسليم أو في أي رسالة. امنح المستلم صلاحية باسمه من داخل الأداة، واسحبها بعد انتهاء الحاجة إليها.

الجزء الثالث: مسار التصعيد

التصعيد ليس شكوى ولا فشلاً؛ هو طريقة منظّمة لنقل مشكلة إلى من يملك صلاحية حلّها قبل أن يتأخّر الوقت. المشكلة أن الناس إمّا يصعدون كل شيء فوراً، أو ينتظرون حتى يفوت الموعد. مسار التصعيد يحدّد متى وإلى من.

مستويات التصعيد

المستوى	مق	إلى من	المهلة قبل الانتقال للمستوى التالي
0 – الحل الذاتي	عائق يمكنك حله أو معرفة حله	أنت، مع زميل عند الحاجة	[مثلاً: نصف يوم عمل]
1 – المسؤول المباشر	عائق يحتاج قراراً أو مَدْخَلاً من خارج صلاحيتك	[مسؤول الفريق]	[مثلاً: يوم عمل]
2 – صاحب القرار	يمس الميزانية أو الموعد النهائي أو زبوناً أو سمعة المؤسسة	[المدير / صاحب المشروع]	[مثلاً: نفس اليوم]
طارئ	خطأ منشور للعلن، تسرب بيانات، شكوى علنية حادة، خطر على أشخاص	[صاحب القرار مباشرة، بالهاتف]	فوراً

رسالة التصعيد الجيدة

رسالة تصعيد

تصعيد – المستوى [1/2/طارئ] – [اسم المهمة]
ما المشكلة (جملة واحدة): [...]
الأثر إذا لم تُحلّ: [الموعد/الزبون/الميزانية المتأثرة]
ما جرّيته حتى الآن: [...]
ما أحجته منك بالتحديد: [قرار / موافقة / مدخل / تواصل مع طرف]
الخيارات التي أقترحها: (أ) [...] (ب) [...] – أميل إلى: [...] لأن: [...]
أحتاج الردّ قبل: [الوقت]

ورقة التعبئة

ما المهام الخمس الأكثر تكراراً في فريقك؟ اكتبها بصيغة فعل ونتيجة.

أي مهمة لها اليوم أكثر من مسؤول، أو لا مسؤول لها؟ من يجب أن يملكها؟

ما المهام التي تخرج إلى الزبائن أو الجمهور دون مراجعة؟ من يجب أن يراجعها؟

لو غاب أهم شخص في الفريق أسبوعًا، ما الذي سيتوقف؟ ومن البديل؟

اكتب مستويات التصعيد لفريقك: من في كل مستوى، وما المهلة؟

مثال مكتمل

مثال توضيحي

السياق: «مركز لغات الميناء»، مركز صغير لتعليم اللغات في الميناء، طرابلس. فريق التسويق والتسجيل ثلاثة أشخاص: هلا (مُنشقة التسويق)، وجاد (مصمم بدوام جزئي)، ونادين (مسؤولة التسجيل). صاحب القرار هو مدير المركز، الأستاذ وليد. تستعدّ هلا لإجازة أسبوعين في منتصف موسم التسجيل.

مصفوفة المسؤوليات

المهمة	التكرار	المدخلات	المسؤول	المراجع	معايير الاكتمال	البديل
نشر منشورات الأسبوع	أسبوعي	التقويم من هلا، التصاميم من جاد	هلا	وليد (للمنشورات التي فيها أسعار فقط)	3 منشورات منشورة في مواعيدها وموثقة في التقويم	نادين
تسليم تصاميم الأسبوع	أسبوعي	النصوص من هلا قبل الأحد	جاد	هلا	ملفات بالمقاسات المطلوبة في المجلد المشترك قبل الثلاثاء	لا يوجد (تُستخدم قوالب جاهزة)
الردّ على استفسارات التسجيل	يومي	جدول الدورات والأسعار المعتمد	نادين	لا يوجد	ردّ أول خلال ساعات الدوام في اليوم نفسه	هلا

المهمة	التكرار	المدخلات	المسؤول	المراجع	معياري الاكتمال	البديل
تحديث جدول الدورات على الصفحة	شهري	الجدول المعتمد من وليد	هلا	نادين	الجدول المنشور يطابق الجدول المعتمد حرفيًا	نادين
تقرير التسجيلات الأسبوعي	أسبوعي	سجل التسجيل	نادين	وليد	عدد التسجيلات حسب الدورة والمصدر مرسل الاثنين	هلا

ما كشفه الفحص: هلا مسؤولة عن ثلاث مهام من خمس وبديلة في اثنتين، أي أن غيابها يضغط على نادين. القرار: خلال الإجازة تُجهز منشورات الأسبوعين مسبقًا وتُجدول، فتحوّل مهمة نادين إلى المتابعة فقط.

مذكرة التسليم (مختصرة)

- **الحالة:** منشورات الأسبوعين مصممة ومجدولة. بقي منشور «آخر فرصة للتسجيل» ينتظر تأكيد تاريخ بدء دورة الإنجليزية.
- **أين كل شيء:** مجلد «التسويق – الخريف» المشترك. صلاحية نادين على أداة الجدولة مُنحت باسمها وتُسحب بعد العودة.
- **قرار لا يُعاد فتحه:** لا خصومات هذا الموسم (قرار وليد، لأن الصفوف شبه ممتلئة).
- **معلّق:** تأكيد تاريخ دورة الإنجليزية من وليد، منذ الخميس، تتابعه نادين يوم الاثنين.
- **انتبهي:** إذا سأل أحد عن دورة الفرنسية للأطفال فهي لم تُعتمد بعد؛ لا تُعطى مواعيد.
- **صلاحيات نادين:** تقرّر وحدها في تعديل مواعيد النشر. ترجع إلى وليد في أي نص فيه سعر أو تاريخ جديد.
- **التواصل:** لا اتصال بهلا إلا إذا تعذّر الوصول إلى الملفات، عبر رسالة نصية.

مسار التصعيد

- **المستوى 0:** نادين تحاول لمدة نصف يوم (مثلاً: منشور لم يُنشر، تعيد جدولته).
- **المستوى 1:** غير موجود أثناء إجازة هلا، فينتقل مباشرة إلى المستوى 2.
- **المستوى 2:** وليد، في اليوم نفسه، لأي شيء يمس الأسعار أو المواعيد.
- **طارئ:** منشور بسعر خاطئ أو شكوى علنية – نادين تخفي المنشور فورًا وتتصل بوليد.

أخطاء شائعة

- **الخطأ:** وضع اسمين في خانة المسؤول «للتعاون». **الحل:** مسؤول واحد، والآخر مساعد أو مراجع.
- **الخطأ:** معيار اكتمال مثل «تصاميم جميلة». **الحل:** معيار يتحقّق منه طرف ثالث: الملفات، المقاسات، الموعد، المكان.
- **الخطأ:** مصفوفة تُكتب مرة وتُنسى. **الحل:** مراجعة كل ثلاثة أشهر وعند أي تغيير في الفريق.
- **الخطأ:** التسليم بعبارة «كل شيء في المجلد». **الحل:** مذكرة تذكر الحالة والمعلّق والقرارات والصلاحيات.
- **الخطأ:** إرسال كلمات المرور في مذكرة التسليم. **الحل:** منح صلاحية باسم المستلم من داخل الأداة وسحبها لاحقًا.
- **الخطأ:** التصعيد متأخرًا خوفًا من الإحراج. **الحل:** مهلة مكتوبة لكل مستوى، يصبح بعدها التصعيد واجبًا لا خيارًا.
- **الخطأ:** رسالة تصعيد بلا اقتراح. **الحل:** قدّم خيارين على الأقل وأشر إلى ما تميل إليه.

قائمة التحقق

- ☐ كل مهمة متكررة مكتوبة بصيغة فعل ونتيجة.
- ☐ لكل مهمة مسؤول واحد فقط.
- ☐ المدخلات ومصدرها محدّدة لكل مهمة.
- ☐ لكل مهمة تخرج إلى الجمهور مراجع محدّد.
- ☐ معيار الاكتمال قابل للتحقق من طرف ثالث.
- ☐ لكل مهمة حرجة بديل تدرب عليها مرة على الأقل.
- ☐ لا يحمل شخص واحد نصيباً غير معقول من المهام.
- ☐ مذكرة التسليم تجيب عن: هل يستطيع المستلم الإكمال دون الاتصال بي؟
- ☐ لا كلمات مرور في أي مذكرة أو رسالة.
- ☐ مستويات التصعيد ومهلها ومسؤولوها مكتوبة ومعروفة للجميع.
- ☐ موعد مراجعة المصفوفة القادمة محدّد.

عن المُعِدِّ — محمد شرف الدين، رائد أعمال من طرابلس، لبنان. مؤسس وكالة باشن للتسويق الرقمي، ورئيس جمعية تكافل الشبابية، ومؤسس منصات رقمية. يدرّب الأفراد والفرق على الذكاء الاصطناعي التطبيقي والتسويق.

الأمثلة في هذا الملف خيالية للتوضيح. يمكنك استخدامه في عملك ومؤسستك مجاناً مع ذكر المصدر عند إعادة النشر.

[/mohamadcharafeddine.com/ar/resources/roles-handoff](https://mohamadcharafeddine.com/ar/resources/roles-handoff)