



# كيف تدير المواهب بمنظمتك باستخدام مصفوفة الصناديق التسعة The 9 Box Grid ؟

بقلم /أ. أحمد محفوظ باحصين

[www.hdrme.com](http://www.hdrme.com)

تتعرض كثير من المنظمات لعدم قدرتها على إدارة مواردها البشرية بشكل احترافي ومعيارى،  
وبما يحقق مهمة التدوير الوظيفي والتعاقب على الوظائف القيادية بنجاح. وتعتبر  
مصفوفة الصناديق التسعة The 9 Box Grid من أقوى الأدوات الإدارية التي تحقق هذا  
الغرض.

## ماهي مصفوفة الصناديق التسعة The 9 Box Grid ؟

هي أداة بصرية يستخدمها مسؤول الموارد البشرية وإدارة المواهب بالمنظمة لتقييم  
الموارد البشرية وفق بُعدين رئيسيين: الاداء وإمكانية النمو والتحسن وتعتمد على تصنيف  
الموظفين وتوزيعهم على تسعة صناديق من أجل رسم خطط تطويرهم وترقيتهم.

وقد صممتها شركة [McKinsey](#) الاستشارية عام 1970 ، لمساعدة شركة General Electric

على إدارة المواهب، ورسم خطة التعاقب في الشركة، وأطلقت على هذه الأداة مسمى the

GE-McKinsey nine-box framework.

## ماهي مزايا مصفوفة الصناديق التسعة The 9 Box Grid؟

تعتبر هذه المصفوفة من الأدوات الشائعة الاستخدام وتتميز بالآتي

1. سهولة استخدامها وفهمها ووضوح مخرجاتها.
2. تساعد في تحديد وتمييز المواهب.
3. تعتبر نهجاً شاملاً لإدارة الأداء، وتقييم المواهب.
4. تعتبر أداة متعددة الاستخدام، فيمكن عبرها أيضاً تخطيط القوى العاملة وتحديد الاحتياجات التدريبية.

## خطوات تطبيق مصفوفة الصناديق التسعة

تمر عملية تطبيق مصفوفة The 9 Box Grid بثلاث خطوات هي:

### الخطوة الأولى: تقييم الأداء

لدى كل منظمة نموذجها الخاص بتقييم الأداء، وكلما كان ذلك النموذج دقيقاً كانت نتيجة

تطبيق مصفوفة الصناديق التسعة جيدة ومقبولة، وحتى تطبق المصفوفة على نتيجة

الأداء أنت بحاجة لفرز نتائج تقييم الأداء، وتقسيم العاملين بناء عليه الى ثلاث فئات:

أ. أصحاب الأداء العالي:

وهم الذين يحققون كافة متطلبات مهام عملهم وأهدافهم الفردية.

ب. أصحاب الأداء المتوسط:

وهم الذين يحققون جزءاً من مهام عملهم وأهدافهم الفردية.

ج. أصحاب الأداء المنخفض:

وهم الذين لا يحققون مهام عملهم ويفشلون في أهدافهم الفردية.

لعلك لاحظت أن الفرز معتمد بدقة على تقييم مدى استيفاء العامل لمتطلبات ومهام

عمله، ومدى تحقيقه لأهدافه الفردية المرتبطة بالعمل، لذا فأنت بحاجة لتقييم شامل

ودقيق لأداء كل واحد من العاملين.



## الخطوة الثانية تقييم إمكانيات التطوير

ويمكن تقسيم العاملين بحسب إمكانياتهم وقدرتهم على التحسن والنمو إلى ثلاث فئات

أيضا:

أ. ذوي إمكانيات التطوير العالية:

وهم الذين يحققون ما يفوق التوقعات، ويتولون المهام بحماسة عالية ولديهم قدرات

قيادية، وهم مؤهلون للترقية.

ب. ذوي الإمكانيات المتوسطة

وهم لديهم القدرة على مواصلة التطوير في إطار وظيفته الحالية.

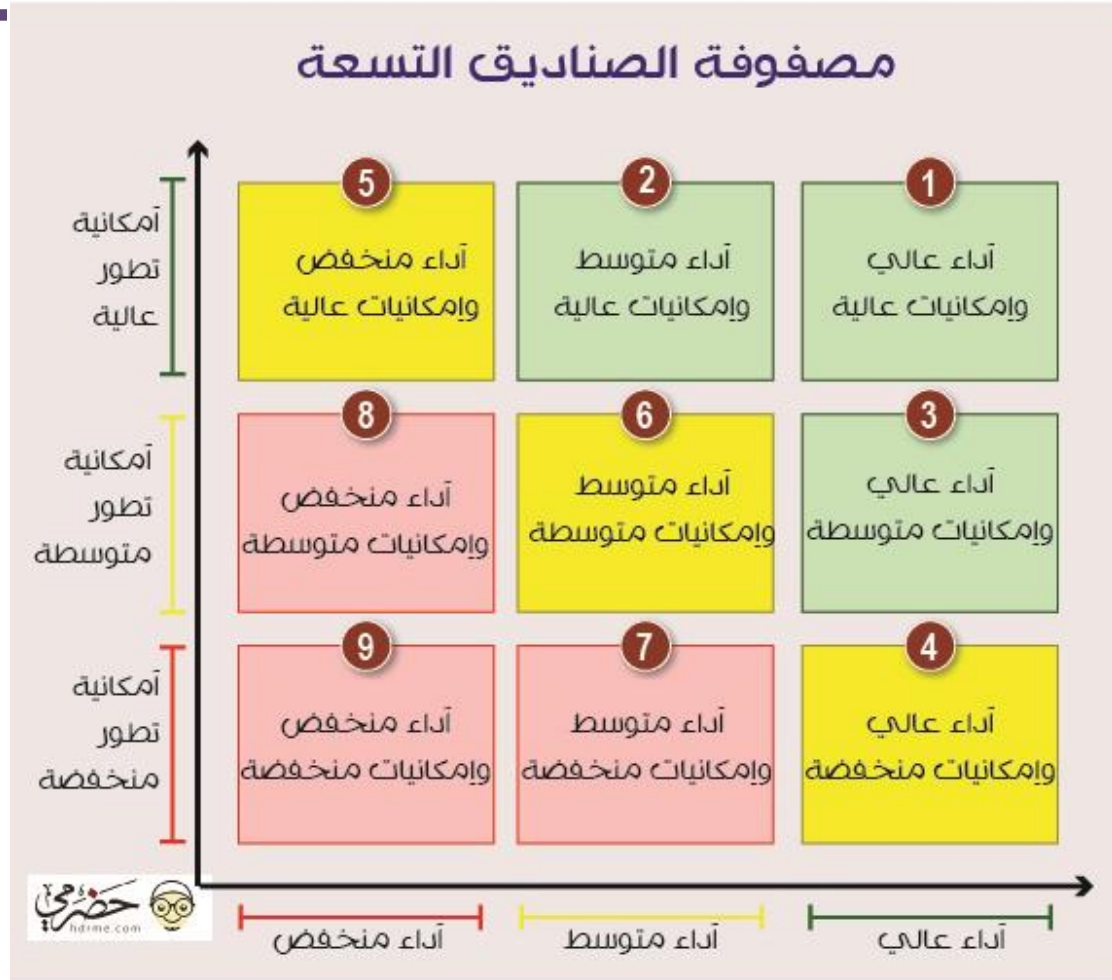
ج. ذوي الإمكانيات المنخفضة:

وهم الذين يعملون بأقصى طاقة لديهم وليس لديهم القدرة على التحسن.

## الخطوة الثالثة اجمعهما معاً

في هذه الخطوة نقوم برسم الأداء وإمكانات التطور على مصفوفة 3×3، والتي تبدو كالشكل

أدناه:



مصفوفة الصناديق التسعة The 9 Box Grid

## مخرجات مصفوفة The 9 Box Grid

إذا تأملت معي الشكل السابق ستجد أن لدينا خمس تصنيفات للموظفين، ولكل صنف

منهم استراتيجية تعامل خاصة:

### 1. النجوم

وموقعهم في المصفوفة يحمل الرقم (1)، وهم العاملون الأعلى قيمة، والذين يطلق عليهم

قادة المستقبل، ويتميزون بأدائهم العالي وإمكانات العالية على التطور المستمر ويمكنهم

تولي مهام قيادية جديدة، فهذا الصنف يحتاج للتحفيز والتقدير ليستمر في المنظمة.



### 2. نجوم المستقبل

ويحتلون الأرقام (2,3,6) في المصفوفة، ويمثلون جوهر القوة العاملة بمنظمتك، ولديهم

إمكانات عالية للنمو وتولي أدواراً أهم، ولتحافظ عليهم امنحهم فرص أكبر للتدريب، وتطوير

إمكاناتهم.

### 3. عباقرة الأداء وعباقرة الإمكانيات

ويحملون الرقمين (4,5) في المصفوفة، وهم صنف احادي الاتجاه، وهم قسمان: قسم غاية في بذل الجهد والأداء بينما امكانياتهم التطويرية في الحضيض، وهؤلاء يحتاجون لتدريب نوعي يرفع من قدراتهم وامكانياتهم، والقسم الثاني لديهم إمكانيات تطويرية عالية جدا لكنهم يفشلون في مهامهم، وهؤلاء يحتاجون جرعات تحفيزية (دون مبالغة حتى يأتي تحفيزهم بنتائج عكسية فيتراجع مرة أخرى أملاً في زيادة الحافز!).

### 4. المضطربون (صعوداً أو خروجا)

وهم في المربعين (7,8) فمنهم ذو الأداء المتوسط، وكونهم أصحاب أداء متوسط يعد سبباً كافياً لعدم طردهم رغم انخفاض إمكانياتهم، وهذا النوع لا ينفع معه التدريب الاعتيادي ولا يؤدي لأي نتيجة، والطريقة الوحيدة لتطويرهم هي مصارحتهم بضعف إمكانياتهم، ووضع خطط تطوير فردية، ومتابعتهم فيها، فإن تحسنت إمكانياتهم فهو المطلوب، وإلا يتعين عليك - كمسؤول في منطمتك - اتخاذ القرار الصعب (الفصل).

وضمن هذه الفئة أيضاً ذوي الأداء المنخفض والإمكانيات المتوسطة، فرغم أنهم يملكون إمكانيات جيدة تمكنهم من الأداء الأفضل إلا أنه لا يعملون كما يجب، وهنا يحتاج أن يبحث معهم مديرهم المباشر أو مسؤول الموارد البشرية في المنظمة أسباب ضعف أدائهم، فربما يكون جهلهم بمهامهم كونهم موظفون جددًا، أو أسباباً أخرى يمكن أن يفصحوا عنها، الأهم هو أننا لا يمكن بحال إهدار المال والوقت في تدريب هؤلاء، فإما أن نقتنع بأسباب

انخفاض أدائهم ونساعدهم على تجاوزها، بأساليب المتابعة وغيرها، وإلا لا مفر من القرار

الصعب.

## 5. الجبال المتجمدة

ويحتلون المربع (9) في المصفوفة وله أسماء أخرى مثل (التوظيف السيئ) و (عمال بلا

جدوى)، ويبدو مسمى التوظيف السيئ أكثر تعبيراً عن هذه الفئة فلا يعني كون أدائهم

وإمكانات منخفضة أنهم لن يفلحوا في وظيفة أخرى، فالأمر يحتاج لمصارحتهم بحقيقة

أدائهم وإمكاناتهم المنخفضة، والتي لا تتناسب مع الوظيفة التي يتولونها، وبناء على

نتائج تلك المصارحة يتخذ القرار بمنحهم فرصة للتحسن؛ أو بنقلهم الى الوظيفة الأنسب

لإمكاناتهم، أو فصلهم إن لم تكن هناك وظيفة مناسبة لهم.





## إدارة المواهب من خلال مصفوفة The 9 Box Grid

طورت شركة [Select International](https://www.selectinternational.com/) نموذجاً جميلاً لتطوير المواهب من خلال مصفوفة

الصناديق التسعة، ويعتمد النموذج على تخصيص ميزانية تطويرية لكل موظف بناءً على

موقعه في المصفوفة.

فلو كان لديك 100 دولار للاستثمار في تطوير المواهب بالمنظمة فيمكن تقسيمها على

صناديق المصفوفة حسب الشكل أدناه:



إدارة المواهب وفق مصفوفة الصناديق التسعة The 9 Box Grid

الجدير بالذكر أن مصفوفة الصناديق التسعة The 9 Box Grid تعتبر أيضاً أداة جيدة

لتخطيط الاحلال الوظيفي والتعاقب، وترقية ذوي القدرات المتفوقة للوظائف المناسبة

لهم.

## نقد مصفوفة The 9 Box Grid

وقد تم توجيه انتقادات لهذه المصفوفة، من أبرزها أنها توضع للمزاج الشخصي للشخص

الذي يقوم بالتقييم، خصوصاً في بند تقييم الإمكانيات التطويرية، وتم الرد على ذلك أنه

يمكن تجاوز هذه المشكلة عبر التقييم المتعدد، وتطوير أدوات التقييم في المنظمة.

قم بزيارة مدونة حضرمي

للاطلاع على المزيد من المقالات النوعية المتميزة في القيادة والإدارة والإنتاجية

انقر هنا

المراجع:

[1](#) | [2](#) | [3](#) | [4](#)