

# كيف تدير الموهوب بمنظمتك

## باستخدام مصفوفة الصناديق ؟ The 9 Box Grid التسعة

بقلم /أ. أحمد محفوظ باحصين

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

تتعثر كثير من المنظمات لعدم قدرتها على إدارة مواردها البشرية بشكل احترافي ومعياري، وبما يحقق مهمة التدوير الوظيفي والت鹑ع على الوظائف القيادية بذجاج. وتعتبر مصفوفة الصناديق التسعة The 9 Box Grid من اقوى الأدوات الإدارية التي تحقق هذا الغرض.

### ما هي مصفوفة الصناديق التسعة ؟ The 9 Box Grid

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

٢

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.

## ما هي مزايا مصفوفة الصناديق التسعة؟ 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، وتقدير المواهب.
4. تعتبر أداة متعددة الاستخدام، فيمكن عبرها أيضًا تحديد 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 لغرس نتائج تقييم الأداء، وتقسيم العاملين بناء عليه إلى ثلاثة فئات:

٣

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.



٤

## الخطوة الثانية تقييم إمكانية التطوير

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

أيضاً:

أ. ذوي إمكانات التطوير العالية:

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

قيادية، وهم مؤهلون للترقية.

ب. ذوي الإمكانات المتوسطة

وهم لديهم القدرة علىمواصلة التطوير في إطار وظيفته الحالية.

ج. ذوي الإمكانات المنخفضة:

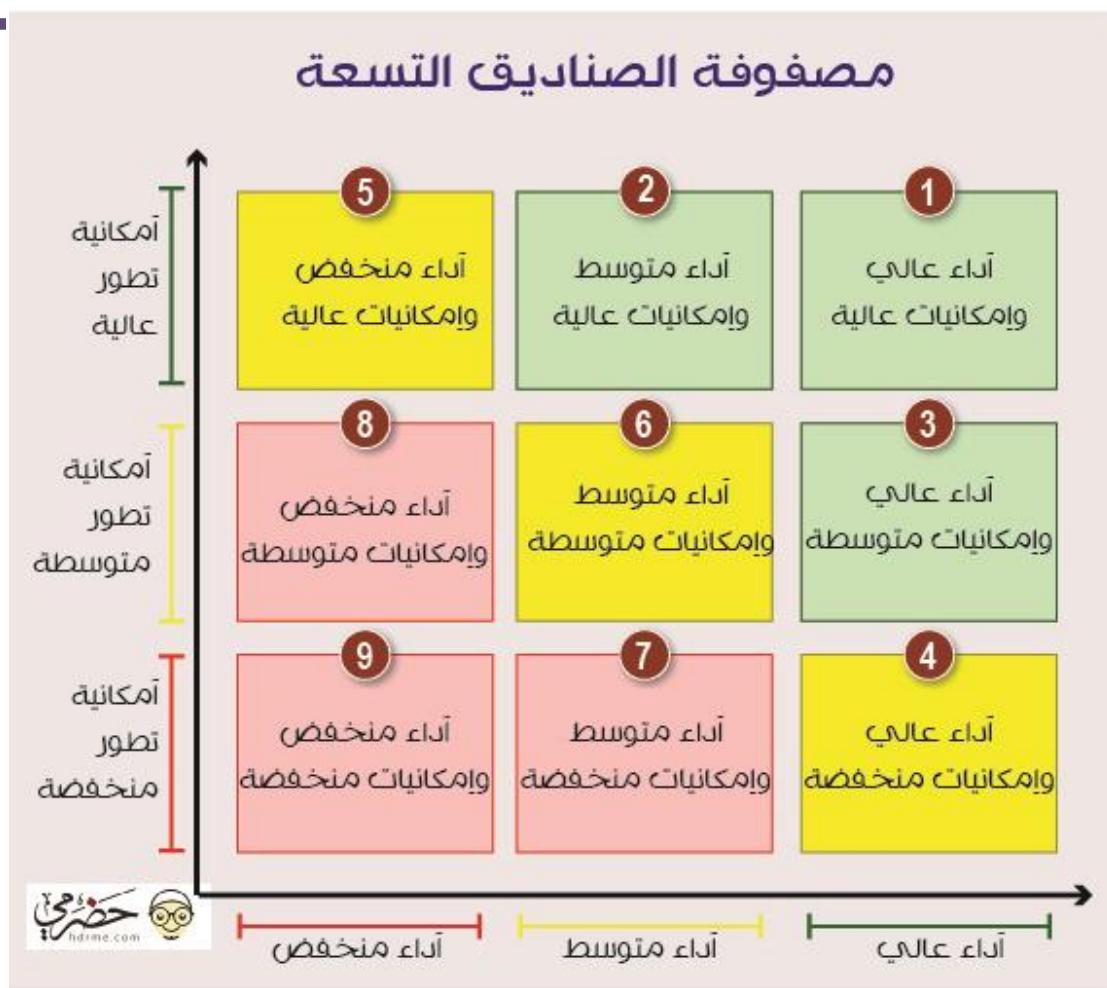
وهم الذين يعملون بأقصى طاقة لديهم وليس لديهم القدرة على التحسن.

٥

## الخطوة الثالثة اجمعهما معاً

في هذه الخطوة نقوم برسم الأداء وإمكانات التطور على مصفوفة  $3 \times 3$ . والتي تبدو كالتالي:

أدنى:



مصفوفة الصناديق التسعة

## The 9 Box Grid مخرجات مصفوفة

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

منهم استراتيجية تعامل خاصة:

### النجم 1.

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.



### نجوم المستقبل 2.

ويحتلوا الأرقام (2,3,6) في المصفوفة، ويمثلون جوهر القوة العاملة بمنظمتك، ولديهم إمكانات عالية للنمو وتولى أدواراً أهم، ولتحافظ عليهم منحهم فرص أكبر للتدريب، وتطوير إمكاناتهم.

### **٣. عباقرة الأداء وعباقيات المكانات**

ويحملون الرقمين (4,5) في المصفوفة، وهم صنف احادي الاتجاه، وهم قسمان: قسم غاية

في بذل الجهد والأداء بينما امكاناتهم التطويرية في الحضيض، وهؤلاء يحتاجون لتدريب

نوعي يرفع من قدراتهم وامكاناتهم، والقسم الثاني لديهم إمكانات تطويرية عالية جدا

لكنهم يفشلون في مهامهم، وهؤلاء يحتاجون جرعات تحفيزية (دون مبالغة حتى يأتي

تحفيزهم بنتائج عكسية فيتراجى مرة أخرى أملأ في زيادة الحافزا).

### **٤. المضطربون (صعدوا أو خروجا)**

وهم في المربعين (7,8) فمنهم ذو الأداء المتوسط، وكونهم أصحاب أداء متوسط يعد سبباً

كافياً لعدم طردتهم رغم انخفاض إمكاناتهم، وهذا النوع لا ينفع معه التدريب الاعتيادي ولا

يؤدي لأي نتيجة، والطريقة الوحيدة لتطويرهم هي مصارحتهم بضعف إمكاناتهم، ووضع

خطط تطوير فردية، ومتابعتهم فيها، فإن تحسنت إمكاناتهم فهو المطلوب، وإلا يتغير

عليك - كمسؤول في منظمتك- اتخاذ القرار الصعب (الفصل).

و ضمن هذه الفئة أيضاً ذوي الأداء المنخفض والإمكانات المتوسطة، فرغم أنهم يملكون

إمكانات جيدة تمكّنهم من الأداء الأفضل إلا أنه لا يملكون كما يجب، وهنا يحتاج أن يبحث

معهم مدیرهم المباشر أو مسؤول الموارد البشرية في المنظمة أسباب ضعف أدائهم، فربما

يكون جهلهم بمهامهم كونهم موظفون جدداً، أو أسباباً أخرى يمكن أن يفصحوا عنها،

الأهم هو أننا لا يمكن بحال إهدار المال والوقت في تدريب هؤلاء، فإذاً أن نقتصر بأسباب

∞

انخفاض أدائهم وننساعدهم على تجاوزها، بأساليب المتابعة وغيرها، وإن لا مفر من القرار الصعب.

## 5. الجبال المتجمدة.

ويحتلون المربع (9) في المصفوفة وله أسماء أخرى مثل (التوظيف السيئ) و (عمال بلا جدوى)، ويبعدو مسمى التوظيف السيئ أكثر تعبيرًا عن هذه الفئة فلا يعني كون أدائهم وإمكانات منخفضة أنهم لن يفلحوا في وظيفة أخرى، فالامر يحتاج لمصارحتهم بحقيقة أدائهم وإمكاناتهم المنخفضة، والتي لا تتناسب مع الوظيفة التي يتولونها، وبناء على نتائج تلك المصارحة يتتخذ القرار بمنحهم فرصة للتحسن؛ أو بنقلهم الى الوظيفة الأنسب لإمكاناتهم، أو فصلهم إن لم تكون هناك وظيفة مناسبة لهم.



6

## إدارة المواهب من خلال مصفوفة The 9 Box Grid

طورت شركة Select International نموذجاً جميلاً لتطوير المواهب من خلال مصفوفة

الصاديق التسعة، ويعتمد النموذج على تدصيص ميزانية تطويرية لكل موظف بناءً على

موقعه في المصفوفة.

فلو كان لديك 100 دولار للاستثمار في تطوير المواهب بالمنطقة فيمكن تقسيمه على

الصاديق المصفوفة حسب الشكل أدناه:



إدارة المواهب وفق مصفوفة الصناديق التسعة

١٥

الجدير بالذكر أن مصفوفة الصناديق التسعة The 9 Box Grid تعتبر أيضاً أداة جيدة لتنظيم الاحلال الوظيفي والتعاقب، وترقية ذوي القدرات المتفوقة للوظائف المناسبة لهم.

## نقد مصفوفة The 9 Box Grid

وقد تم توجيهه انتقادات لهذه المصفوفة، من أبرزها أنها تخضع للمزاج الشذوذ الشخصي 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](#)