

التدريب المشترك Cross-Training

^٢ علي حميد مجيد

Alih8862@gmail.com

^١ وسن عامر عبدالله

Wassn1715@gmail.com

^٣ م. هديل قاسم عليوي

الجامعة المستنصرية - كلية الادارة والاقتصاد

hadeelqa@uomustansiriyah.edu.iq

المخلص:

يعد المورد البشري من اهم الموارد الحاسمة في جميع المنظمات. يحتاج الموظفون إلى تدريب فعال للارتقاء إلى مستوى الكفاءة والتحديات التنافسية التي تواجهها بشكل مستمر. يعد التدريب المشترك مفتاحًا لتحسين النجاح التنظيمي وأداء الموظفين ويحسن مهارات ومستويات كفاءة الموظفين وكما يعد الطريقة الأكثر فعالية لتحسين أداء الموظف الفردي وأداء الفريق. سيتم في بحثنا هذا مناقشة الحاجة الملوسة من تبني التدريب المشترك وكما يهدف البحث الى توضيح انواع التدريب المشترك وخطوات تنفيذه والتحديات التي تواجهه المتدرب المشترك ، كما اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في البحث لعرض الاطار النظري وعدد من الدراسات السابقة والتوصل الى الاستنتاجات التوصيات التي يمكن الاستفادة منها .

الكلمات المفتاحية: (التدريب المشترك ، التوضيح الموضوعي ، النمذجة الموضوعية ، التناوب الموضوعي).

Cross-Training

^١ Wasan Amer Abdullah ^٢ Ali Hameed Majeed

^٣ Hadeel Qasim Oleiwi

College of Administration and Economics

Al-Mustansiriyah University

Abstract:

The human resource is one of the most important and critical resources in all organizations. Employees need effective training to rise to the level of competence and the competitive challenges they constantly face. Cross-training is key to improving organizational success and employee performance, improves employee skills and

competency levels, and is the most effective way to improve individual employee and team performance. In this research, we will discuss the tangible benefits of joint training. The research also aims to clarify the types of joint training, the steps for its implementation, and the challenges faced by the joint trainee. The descriptive analytical method was also adopted in the research to present the theoretical framework and a number of previous studies and reach conclusions and recommendations that can be benefited from.

Keywords: (Cross-Training, Positional Clarification, Positional Modeling, Positional Alternation).

المقدمة :

في القرية العالمية التي نعيشها اليوم وفي ظل المنافسة المتزايدة المستمرة، من الواضح أن من أولويات المديرين على كافة المستويات تحقيق أقصى قدر من كفاءة القوى العاملة لديهم. وفي الوقت نفسه، يعاني الموظفون من اضطرابات ناجمة عن تقليص حجم العمل والاستعانة بمصادر خارجية، مما أدى إلى تغيير العقد الاجتماعي بين الموظف وصاحب العمل ، تمثل القضايا المتعلقة بالتدريب والتطوير أحد التحديات الكبيرة التي سيواجهونها. من خلال توفير التدريب المناسب، يمكن للمنظمة التأكد من أن موظفيها مجهزون بالمهارات المناسبة ويحتاجون إلى تحديثها ومتابعتها. من شأن خطة التدريب والتطوير السليمة أن تزيد من جودة العمل وبالتالي تحسين الإنتاجية. من أجل تحسين أداء الموظف وأداء المنظمة لجأت الى تبني التدريب المشترك. يضمن التدريب المشترك أن يقوم الموظفون بجميع عمليات الإنتاج من البداية إلى النهاية. من المحتمل أن تفوق فوائد التدريب المشترك الأساليب الأخرى التي يستخدمها أصحاب العمل لتعزيز أداء الفريق. لا يمكن اعتبار التدريب المشترك للموظفين بشكل أعمى أفضل تكتيك لكل مؤسسة. يمكن أن يكون لها آثار إيجابية وسلبية. إن جعلها مفيدة أو غير ضارة يعتمد على كيفية تنفيذها. يجب تطوير برنامج التدريب المشترك من خلال النظر في تكنولوجيا وثقافة المنظمة لجني الفوائد. إذا تم التخطيط لها بشكل جيد. تضمن البحث ثلاث مباحث ، تناول المبحث الأول منهجية البحث ، وأما المبحث الثاني تطرق الى

الاطار النظري الخاص بمتغيرات البحث ، ليختتم البحث بالمبحث الثالث بالاستنتاجات والتوصيات واخيرا المصادر .

الفصل الاول : منهجية البحث

تعد منهجية البحث احدى الركائز الأساسية التي تربط المعرفة النظرية وتحدد المنهجية المسار او الوجهة بكل البحث عبر التعريف بطبيعة ومشكلة واهداف واهمية وتتمثل محاور البحث الحالي في الاتي :-

أولاً: مشكلة البحث:-

مع اشتداد المنافسة وتطور العمل اضحت العديد من مؤسسات الاعمال امام تحديات كبيرة يوجب عليها مواجهتها ، وتبني استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين من خلال توفير تكاليف التوظيف والاختيار وتزويد الاعضاء بالمعرفة عن كل شيء. ومن هنا نشأت الحاجة إلى التدريب المشترك الذي هو تدريب الموظفين على المهارات والمسؤوليات التي تمتلكها القطاعات الأخرى داخل المنظمة من أجل تعزيز الفعالية التنظيمية. هذا يجلب الحاجة إلى توظيف شخص لديه مجموعات مهارات متعددة. يُعد السماح للموظفين بتعلم العمليات المختلفة التي يقوم بها كل قسم طريقة رائعة لتحسين الخدمة التي يمكنهم تقديمها للمؤسسة ومستوى الفهم والدعم الذي يمكنهم تقديمه لبعضهم البعض. يمكن أن يجمع الفريق معاً حقاً. ومن هذا المنطلق فإن مشكلة البحث تتبلور في التساؤل الآتي: كيف يمكن لشركات الاعمال تنفيذ برنامج التدريب المشترك بكفاءة وتكلفة معقولة ؟ من هذا التساؤل انبثقت عدة تساؤلات فرعية وهي الاتي :

١. ماهو المفاهيم الحديثة للتدريب المشترك واهمية وفوائده على منظمات الاعمال ؟
٢. هل هنالك مزايا وعيوب التدريب المشترك ؟
٣. وماهي خطوات المتبعة في تنفيذ التدريب المشترك ؟
٤. وماهي التحديات التي تواجه تطبيق وتنفيذ التدريب المشترك ؟

ثانياً : أهمية البحث:-

برزت أهمية البحث من متغير البحث التدريب المشترك كونه يُنظر إلى التدريب المشترك للموظفين على أنه وسيلة مفيدة لتدريب مديري المستقبل. إذ انتقلت هذه الممارسة إلى ما هو أبعد من المرشحين الإداريين إلى جميع المستويات. والهدف من ذلك هو تعزيز الفرق، ومنح الموظفين المزيد من الفرص للتقدم والحصول على دعم في حالة مغادرة أعضاء الفريق الرئيسيين. قد يكون من المفيد أيضًا إعداد الشركة للتعامل مع التحديات التي تطرحها التغييرات، مثل التحولات الاقتصادية أو الكوارث أو الأوبئة. في حين أن التدريب المشترك قد يبدو أمرًا بديهياً، إلا أنه لا يخلو من المخاطر ويتطلب التخطيط لتنفيذه بشكل جيد. بمعنى آخر، يتطلب التدريب المتعدد الناجح أكثر من مجرد تعليم الموظفين مهارات جديدة وإدخالهم في أدوار مختلفة أو غير مألوفة حسب الحاجة. على الرغم من أن العملية تستغرق وقتًا للتطوير والتنفيذ، إلا أنها يمكن أن تساعد الموظفين والعملاء وشركتك على الازدهار وضمان استمرارية العمل. ومع ذلك، فإن القيام بذلك بطريقة خاطئة يمكن أن يؤثر سلبًا على الروح المعنوية - وربما يكون مكلفًا لصافي أرباحك.

ثالثاً: اهداف البحث

يمكن توضيح اهداف البحث بالاتي:-

١. تقديم اطار نظري عن المفاهيم الحديثة المتعلقة التدريب المشترك واهميته وفوائده على منظمات الاعمال.
٢. العمل على اظهار مزايا وعيوب التدريب المشترك
٣. توضيح خطوات تنفيذ التدريب المشترك
٤. توضيح تحديات التحديات التي تواجه تطبيق وتنفيذ التدريب المشترك .

رابعاً: منهج البحث :-

استند البحث على المنهج الوصفي التحليلي لعرض الاطار المفاهيمي لمتغيرات البحث.

الفصل الثاني : الجانب النظري

أولاً : مفهوم التدريب المشترك :

الاقتصاد العالمي سريع التغيير بعد التدريب المشترك نهجا فعالا لتأمين القدرة التنافسية للشركة. يستطيع الموظفون نور المهارات المتعددة تقليل تأثير احتياجات الموظفين المفاجئة قصيرة الأجل لأن لديهم القدرة على تولي الأدوار المختلفة في الشركة بسلاسة (Nguyen،٢٠١٨:٧). لقد غيرت معظم الشركات بسبب المتطلبات الصعبة للاقتصاد العالمي قوتها العاملة التي تم تدريبها فقط لمهمة واحدة في قوة عاملة قادرة على تعدد المهام. حيث يمكن أن يؤدي دمج التدريب في حياة عمل الموظفين إلى تحفيزهم من خلال منحهم بيئة التعلم وجعلهم في النهاية خبراء ليس فقط في ملف العمل الخاص بهم ولكن أيضا في المجالات الأخرى من خلال التدريب المشترك. قد يتم تعيين موظف لأداء مهمة معينة ، لكن التدريب المشترك يمكنهم من أداء وظائف أخرى من خلال نقل المهارات المطلوبة. وبالتالي يتم تدريبهم خارج المعايير القياسية لعملهم. يساعد التدريب المشترك في العثور على المواهب الخفية في الموظفين وبالتالي تحسين حياتهم المهنية (Ninan,et.al.,2019:3) . كما عندما هناك العديد من الأقسام الوظيفية في جميع المؤسسات الكبيرة حيث يؤدي موظفو هذا القسم المعين أدوارهم وفقاً لمفاتيح الشخصية. ولكن ، يجب أن يكون هناك تنسيق بين الأقسام المختلفة من أجل الأداء العام للمنظمة. وبالتالي ، يحتاج الموظفون إلى معرفة شيء عن كل شيء. ثم تنشأ الحاجة إلى التدريب المشترك الذي هو تدريب الموظفين على المهارات والمسؤوليات التي تمتلكها القطاعات الأخرى داخل المنظمة من أجل تعزيز الفعالية التنظيمية. هذا يجلب الحاجة إلى توظيف شخص لديه مجموعات مهارات متعددة. يُعد السماح للموظفين بتعلم العمليات المختلفة التي يقوم بها كل قسم طريقة رائعة لتحسين الخدمة التي يمكنهم تقديمها للمؤسسة ومستوى الفهم والدعم الذي يمكنهم تقديمه لبعضهم البعض. يمكن أن يجمع الفريق معاً حقاً (Vasanthi & Rabiyahtul،3542 : 2017) .

وفقاً لـ (Carmen & Zane،522:2010) بعد التدريب المشترك استراتيجية تطوير يتم من خلالها تدريب الموظفين لأداء مهام أكثر من دور واحد في الشركة التدريب المشترك ، الذي يطلق عليه أيضاً عادة التدريب متعدد المهارات، ليس طريقة جديدة نسبياً في إدارة الموارد البشرية.

وأشار (Carmen,et.al,295 :2010) هو إرشاد أعضاء الفريق وتعريفهم بمهام ومسؤوليات بعضهم البعض و تطوير المعرفة المشتركة بين الإدارات وأيضاً عرفه (Nguyen,7:2018) هو إرشاد أعضاء الفريق وتعريفهم بمهام ومسؤوليات بعضهم البعض و تطوير المعرفة المشتركة بين الإدارات .

عرف (Marks,et al.,2002:40) التدريب المشترك على أنه استراتيجية تعليمية يتم فيها تدريب كل عضو في الفريق على واجبات زملائه في الفريق".

وأشار كل من (Vasanthi & Rabiya,3542:2017) بأنه يعني التدريب المشترك تغيير الطريقة التي يفكر بها صاحب العمل وتدريب الموظفين على تعلم مجموعة متنوعة من الوظائف الوظيفية ضمن مجاله، الطريقة التقليدية المعاملة الموظفين في أي مؤسسة هي الحصول على توصيف وظيفي فردي محدد لكل موظف يغير التدريب المشترك هذا المفهوم ويجعل الموظفين متعددي المهارات.

و عرف (Ninan, et al,2019:1) التدريب المشترك يعني التدريب الذي يغطي مهام متعددة داخل القسم وهي تقنية تحافظ على استعداد الموظف للتعامل مع أكثر من وظيفة واحدة تم تعيينهم من أجلها في البداية. يُطلق على هذا المفهوم أيضًا اسم "الوظائف المتعددة للعمال"

و عرفه (Stanica & Peydro,375 :2016) على أنه تعليم الموظف القيام بجزء مختلف من عمل المنظمة وأيضاً إلى وجود العديد من الموظفين المدربين للقيام بمهمة واحدة تؤدي إلى إنشاء عمليات النسخ الاحتياطي يؤدي إلى المزيد من الموظفين ذوي الخبرة الجيدة ويقلل من الاختناقات المحتملة.

و جادل (Blickensderfer,et al.) بأن المعرفة المكتسبة من التدريب تعلم الأعضاء كيفية تعويض قبود زملائهم في الفريق (Marks,et.al.,2002:40) .

ثانياً: أهداف التدريب المشترك

الهدف من التدريب المشترك هو تعزيز المعرفة بالأنشطة بين الأفراد من خلال تعريف أعضاء الفريق بأدوار ومسؤوليات زملائهم في الفريق. تم الترويج للتدريب المشترك على أنه يساهم في التواصل الجماعي والتنسيق وتنظيم الفريق من خلال تشجيع الأعضاء على فهم أنشطة من حولهم.

من خلال تزويد الأعضاء بالمعرفة حول المعلومات التي يجب مشاركتها والأنشطة التي يجب القيام بها بشكل مترابط ، يكون الأفراد أكثر قدرة على توقع احتياجات الأعضاء الآخرين وتقديم المساعدة للأعضاء المحتاجين (Marks,et al.,2002:4) .

التدريب المشترك للموظفين في مؤسسة ما يمكن أن يساعد الممارسين على تبني نفس الاستراتيجية الاحتفاظ بالموظفين من خلال توفير تكاليف التوظيف والاختيار والتوظيف. وأيضا ساعد في تأمين وظيفة ، والتقدم في مهنة الفرد، وتمكين تفاعل أفضل بين الموظفين وإدارة وقت الخمول في المؤسسة بكفاءة ، تقوم المنظمات بإجراء تدريب مشترك لغرض محدد من خلال تدريب الموظف على التعامل مع وظيفة أخرى بشكل جيد وأمن. يمكن تكييف هذا الخيار للتحكم في عبء العمل الناشئ عن التغيب ولتقليل رتابة العمل. يعني التدريب المشترك تزويد الموظف بمهارات ومسؤوليات دور آخر في الشركة لزيادة فعاليتها. تقيده هذه التقنية الموظفين في تولي أدوار أكثر تنوعا وبالتالي زيادة القدرة الفردية والتنظيمية لتحقيق مهمة الشركة وأداء الفريق. وبالتالي ، فإنه يجعل العمل أكثر كفاءة ويزيد من إنتاجية الموظفين. يمكن تكييف هذا الخيار للتحكم في عبء العمل الناتج عن التغيب ولتقليل رتابة العمل (Ninan,et.al.,2019:1) .

الفائدة الملموسة هي المرونة المحسنة التي ستختبرها الشركة. هناك أوقات يكون فيها عبء العمل في أقسام قليلة مرتقفا وأقل في بعض الأقسام الأخرى ، وهذا يعني القليل من المساعدة في مجال ما ومساعدة إضافية في منطقة أخرى مع الموظفين المدربين بشكل متقاطع ، يمكنك تلبية هذه التقلبات في الطلب بشكل أفضل وكذلك تجنب المشاكل عندما يكون الموظف خارج المكتب. يتيح التدريب المشترك للموظفين أن يكونوا نسقا احتياطيا للموظفين الآخرين بحيث يكون لدى المديرين قوة عمل أكثر مرونة وإمادا جاهزا بالعمال المدربين. عندما يحدث التناوب بسبب التدريب المشترك على فترات أطول ، يعتقد أنه ممارسة للتطوير التدريجي للموارد البشرية أو وسيلة لتعزيز قيمة خبرة العمل من أجل التطوير الوظيفي.

(Vasanthi & Rabiya,2017:3542) لها تأثير مفيد على عمليات نقل المعرفة ،

لأنها تفرض التفاعل بين الأشخاص من مختلف الإدارات في المنظمة. نظرا لأن هذه التفاعلات تشمل التدريس أو التدريب أو أنشطة التعلم ، فإن الموظفين سيكتسبون المعرفة التي ستسمح لهم

بتوسيع مهاراتهم. ومع ذلك ، نظرا لأن الوقت والجهد من العوامل الرئيسية في مجتمع اليوم ، فإن القلق هو ما إذا كانت التحسينات في عمليات نقل المعرفة تتجاوز مقدار الجهد والوقت المستثمر (Stanica & Peydro,375:2016) .

وأكد أن التدريب المشترك مفيد للمدراء ، لأنه يوفر مرونة أكبر في إدارة القوى العاملة لإنجاز المهمة. ومع ذلك ، إذا تم القيام بذلك بشكل صحيح، فإن التدريب المشترك مفيد للموظفين أيضا. فهي تتيح لهم تعلم مهارات جديدة، وتجعلها أكثر قيمة ، ويمكنها مكافحة مثل العمال. يجلب التدريب المشترك تأثيرا فعالا وفعالاً للمؤسسة بأكملها حيث يقوم الموظفون المدربون جيدا ببناء فرق أقوى من الموظفين ، مما يؤدي بدوره إلى نتائج مالية أفضل (Abuharris,1272:2014) .

يقسم الموظفون متعددي الوظائف بالمرونة والكفاءة في الحياة اليومية وفهم مساهمون مهمون في التوظيف وتقليل عدم تطابق المهارات (Chen & Tseng,2012:1-2) . من خلال مشاركة نفس الهدف ، أوضح (Poulston.413:2008) أن التدريب المشترك يمكن أن يحسن قدرة القوى العاملة على التكيف ويساعد على التحكم في تنوع عبء العمل في سياق الضيافة حيث يتم تقدير نقص الموظفين على نطاق واسع، يمكن أن يكون الموظفون ذوو المهارات المرنة حلاً مؤقتاً في الوقت الفعلي . بشكل عام، يوفر التدريب المشترك للشركات إمكانية وقدرة على تحقيق التوازن بين العرض والطلب على العمالة ، مما يمكن أن يحسن الكفاءة في إدارة الموظفين (Chen & Tseng,2012:2) .

اكتشفت (Carmen & Zane,523:2010) أن الموظفين متعددي المهارات أكثر سعادة وأقل عرضة للمثل الوظيفي. لديهم تنقل أفضل مع المنظمة لأن لديهم المزيد من الخبرات العملية في الأقسام المختلفة. لذلك، هناك فرصة أقل للبحث عن أماكن عمل أخرى. ، مما يحسن معدل الاحتفاظ بالموظفين. تم العثور على نتيجة مماثلة من قبل Slatten & Mehmetoglu (2011:91) أن مشاركة الموظف يمكن أن تتوقع نية دوران الموظف. العمال ذوو المهارات المتعددة هم أيضا أكثر قيمة للشركات، وبالتالي لديهم فرصة أكبر للترقية. إنهم أكثر مقاومة للركود وتقليل الحجم من العمال المتخصصين

(Carmen & Berge2010:523)

ثالثاً: أهمية التدريب المشترك

ليس هناك شك في أن الموظفين المدربين لديهم إنتاجية أعلى من الموظفين الجدد. على سبيل المثال ، يمكن للموظفين المدربين خدمة المزيد من الطاولات وبيع عناصر أكثر مما يفعل المتدربون. وجدت الدراسات أن الأمر يستغرق حوالي ثلاثة أشهر حتى يصل الموظف الجديد إلى مستوى إنتاجية الموظف المدرب. تملئ مبادئ التدريب الفعال أن التدريب يحتاج إلى تكييفه ليناسب الاحتياجات الفردية. إذا تم اتباع هذه المبادئ وفهمها ، يمكن الحصول على الفوائد التالية والتي قد تؤدي إلى تقليل معدل دوران العمالة : (Abuharris,1272:2014)

- تقليل تكاليف التعلم
- تحسين الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي من حيث الإنتاج والجودة والسرعة والإنتاجية الشاملة
- تحسين المرونة التشغيلية من خلال توسيع نطاق المهارات التي يمتلكها الموظفون (مهارات متعددة)
- جذب موظفين ذوي كفاءة عالية من خلال منحهم فرص التعلم والتطوير وزيادة مستويات كفاءتهم وتعزيز مهاراتهم وبالتالي تمكينهم من الحصول على المزيد من الرضا الوظيفي لكسب مكافآت أعلى والتقدم داخل المنظمة
- زيادة التزام الموظفين من خلال تشجيعهم على التماهي مع مهمة وأهداف المنظمة المساعدة في إدارة التغيير من خلال زيادة فهم أسباب التغيير وتزويد الأشخاص بالمعرفة والمهارات التي يحتاجون إليها للتكيف مع المواقف الجديدة
- المساعدة في تطوير ثقافة إيجابية في المنظمة ، واحدة على سبيل المثال موجهة نحو تحسين الأداء
- تقديم مستويات أعلى من الخدمة للعملاء .
- يمكن أن يكون تأثير التدريب الإداري في أعلى المرشحات هبوطيا في جميع أنحاء المنظمة بأكملها حيث يقوم الموظفون المدربون جيدا ببناء فرق أقوى من الموظفين ، مما يؤدي بدوره إلى نتائج مالية أفضل.

رابعاً: أنواع التدريب المشترك

قام (1998 Blickensderfer, et.al.) بتفصيل ثلاثة أنواع من التدريب المشترك التي تختلف في العمق والطريقة التي يتم بها تدريس أدوار الأعضاء لزملائهم في الفريق. الأنواع الثلاثة ليست متميزة تماما عن بعضها البعض هي الآتي : (Marks, et.al.4, :2002)

١. **التوضيح الموضوعي** : وهو يتضمن الشكل الأقل عمقا من التدريب المشترك وتقديم أعضاء الفريق شفويا بمعلومات حول وظائف زملائهم في الفريق من خلال أساليب النقاش أو المناقشة. بالنسبة لفريق تطوير المنتج ، قد يتضمن هذا التدريب المشترك للتوضيح الموضوعي اجتماعا تتم فيه مناقشة الأدوار العامة لكل عضو في الفريق والمساهمات في دورة تطوير المنتج (Marks, et.al.4, :2002) . هو شكل من أشكال التدريب التوعوي الذي يهدف إلى تزويد الموظفين بالإقرار العام بالموقف العام لكل عامل والمسؤوليات المرتبطة به. والنتيجة النهائية هي معرفة الهيكل العام للقسم أو الهندسة المعمارية ومعرفة المسؤوليات العامة لدور كل عامل والمتطلبات العامة للقسم. تشمل طرق التدريب للتوضيح الموضوعي المناقشة والمحاضرة والشرح (Cannon, et al, 1998)

٢. **النمذجة الموضوعية**: هي إجراء تدريبي تتم فيه مناقشة واجبات كل موظف ومراقبتها ينصب التركيز على الملاحظات المباشرة ، لذا فإن النمذجة الموضوعية توفر تفاصيل تتجاوز ما تم تعلمه في التوضيح الموضوعي. توفر النمذجة الموضوعية معلومات تفصيلية تتضمن الديناميكيات العامة للقسم ، ومعرفة واجبات كل عامل ، وفهما الكيفية ارتباط هذه الواجبات بواجبات الموظفين الآخرين والتأثير عليها. تم استخدام هذه الطريقة ، مراقبة السلوك بنجاح التعليم السلوك الملموس مثل كيفية تشغيل المعدات ، وتجميع آلة ، وتنفيذ إجراء جراحي (Cannon, et al, 1998) يستلزم الشكل الثاني من التدريب المشترك وهو اعلى من المناقشة اللفظية ومراقبة أدوار أعضاء الفريق. يشجع هذا النوع من التدريب المشترك الأفراد على التعلم من خلال مراقبة الوظائف البيئية. يمكن أن تكون طرق تقديم النمذجة الموضوعية عن طريق الملاحظة السلوكية المباشرة أو التسجيل (على سبيل المثال ، شريط فيديو). في هذه الحالة ، يمكن للأفراد متابعة زملائهم في الفريق أثناء العمل أو مشاهدة تسجيلات فرق الخبراء التي تصوغ سلوكهم . في الموقف ، يمكن لمهندسي تطوير المنتجات قضاء يوم مع المصممين الصناعيين والمسوقين أو مشاهدة شريط فيديو يعرض المهندسين في العمل وهم يؤدون أنشطة مختلفة

٣. **التناوب الموضوعي** : يوفر التناوب الموضوعي للموظفين معرفة عملية بالمهام المحددة لكل عامل وكيف تتفاعل هذه المهام من خلال الممارسة العملية المباشرة. تشبه الطريقة التناوب الوظيفي حيث يكتسب العمال معرفة وخبرة مباشرة في المهام المحددة للإدارات الأخرى. الهدف هو أن يكتسب الموظفون فهذا أفضل للتفاعل بين الإدارات وتطوير وجهات نظر مختلفة للمهام من الناحية المثالية ، يمكن تدريب الموظفين على تلك المهام التي تتطلب تعاوناً وترابطاً كبيراً بين الإدارات (Cannon, et al.1998). ويوفر نهجاً عملياً لتعلم المعلومات الداخلية عن طريق منح الأعضاء خبرة في تنفيذ واجبات زملائهم من خلال المشاركة النقطة في دور كل عضو. يتم تزويد الأفراد بالتدريب والخبرة المباشرة في أدوار أعضاء فريقهم. يوازي هذا النوع من التدريب مفهوم التناوب الوظيفي بمعنى أن الأفراد يقضون وقتاً في التعلم لأداء وظائف الآخرين ، على الرغم من أنه من المحتمل أيضاً أن يشمل كلا من مناقشة أدوار الأعضاء والنمذجة
- الأنواع الثلاثة من التدريب المشترك بناء على المعلومات المقدمة هي التوضيح الموضوعي والنمذجة الموضوعية والتناوب الموضوعي (Ninan.et.al.3:2019)
١. **التوضيح الموضوعي** هو نوع من التدريب حيث يتم إعطاء الموظفين وعياً بالوظيفة الوظيفية لكل موظف والمسؤوليات ذات الصلة. يتضمن مظاهرات ومناقشات ومحاضرات .
٢. **نمذجة الوظيفة** هي عملية تدريب تتم فيها مناقشة مهام ومسؤوليات الموظفين ومراقبتها من قبل الآخرين. إنها طريقة للمراقبة السلوكية.
٣. **التناوب الموضوعي** هو نوع من التدريب يمنح الموظفين فرصة لأداء مهام مختلفة خلال فترة. يتم إجراؤها ليضعوا أيديهم على كل مهمة يتم تنفيذها والحصول على صورة أوسع . يتضمن التناوب الوظيفي نقل المتدربين من وظيفة إلى أخرى. يقضي الكثير منهم عدداً معيناً من الأسابيع في كل وظيفة قبل تولي واجباتهم الإدارية تتمثل ميزة التناوب الوظيفي في أن المتدربين يمكنهم رؤية كيفية أداء العمل في العديد من الوظائف المختلفة. يتعرف المتدربون أيضاً على الموظفين في كل منصب مشارك في مناصبهم.

خامساً: أسباب حاجة للتدريب المشترك

ناقش كل من (Vasanthi & Rabiyahtul.3543:2017) عدد من الأسباب التي تشرح الحاجة إلى التدريب المشترك أدناه :-

● **نقاط الفشل الفردية** - عندما يتم تعيين مهمة لفرد متخصص في مجال معين ، فهناك فرصة للفشل في نقطة واحدة. إذا كان شخص واحد فقط يعرف كيفية دعم تقنية معينة ويحتاج إلى الذهاب في إجازة ، أو التقاعد ، أو مواجهة حادث مؤسف ومفاجئ أو أي سيناريو آخر مشابه ، فإن الشركة في خطر.

● **عدم وجود جو الفريق** - إذا لم يكن هناك تعاون بين أعضاء الفريق ، فسوف يتأثر الناتج بالكامل.

● **دوران الوظائف** - ممارسة تناوب الأدوار الوظيفية داخل المنظمة على أساس جدول سيساعد في إبراز أوجه القصور والفساد.

● **معالجة الإجازة:** عندما يذهب الموظفون في إجازات الزامية ، ستتوقف المهام الموكلة لهذا الموظف بعينه.

● **الافتقار إلى التنوع** - غالبا ما ينتقل الموظفون عندما يشعرون أن وظيفتهم ليست صعبة. من خلال السماح للموظفين بالارتياح في مجالات خبرتهم، نزيد من احتمالية وصول الموظفين إلى نقطة لا تمثل فيها الوظيفة تحديات جديدة.

يجعل التدريب المشترك الموظفين يوسعون مجال المعرفة ويقدمون تحديات جديدة ، مما يؤدي إلى مزيد من التنوع في حياة العمل اليومية ويمنح ميزة توفير منظور جديد للمشاكل القديمة

سادساً: الخطوات المتبعة في تنفيذ التدريب المشترك

يجب إنشاء برامج التدريب المشترك بعناية ويجب أن تصبح فرصة للتعلم. يجب أن تشمل هذه البرامج جميع المناصب في المنظمة ، ومن الأفضل أن يكون برنامجا طويل الأجل. لا يمكن اعتبار إرسال موظف إلى منصب آخر دون أي إشعار مسبق بمثابة تدريب شامل. اتباع الخطوات التالية لتحديد برنامج التدريب الصحيح (Vasanthi & Rabiyahtul.2017:3543)

١. حدد المهام التي يتم أداؤها للوظائف المختلفة وحدد المهام التي يمكن أن يؤديها أشخاص آخرون بقليل من التدريب.
 ٢. تحديد من هو المهتم بالمشاركة في البرنامج.
 ٣. تحديد من لديه الكفاءات لأداء المهام المعينة قابلة للتدريب
 ٤. تحدد الموظفين الذين سيكونون قادرين وبيدون اهتماما بأداء مهام التدريب الشامل.
 ٥. اكتشاف وظيفة عضو الفريق التي يمكن مشاركتها مع أعضاء الفريق الآخرين.
 ٦. القيام بتطوير عملية تدريبية ، إما نظرنا أو بناء على الوظيفة بناء على طبيعة الوظيفة.
 ٧. تقليل عبء العمل أثناء التدريب وأثناء تنفيذ المهام لتجنب الضغط الإضافي على الموظفين
 ٨. قد يحتاج الموظفون المدربون إلى وقت لتعلم المهارات وممارستها. لا تفترض أن الموظف سوف يلتقط العملية الجديدة ويحتفظ بها إلى الأبد.
 ٩. التعرف على ومكافأة الموظفين الذين اكتسبوا مهارات جديدة وعلى استعداد لتحمل مسؤوليات إضافية.
 ١٠. شرح سبب التدريب المشترك والفوائد التي تعود على الموظفين لإزالة أي سؤال يتعلق بكل من الشخص الذي يتم تدريبه والشخص الذي يتم تدريبه وظيفته.
 - ١١ إعداد قائمة مراجعة لتقييم التدريب
- كما ناقش (Ninan,et al.,2019:40) الخطوات المتبعة في تحديد برنامج التدريب الصحيح وهي الاتي
١. تحديد مهام المنظمة التي يمكن أن يؤديها الآخرون بعد جلسة تدريبية.
 ٢. تحديد الموظفين المستعدين للحصول على تدريب شامل.
 ٣. تطوير خطة التدريب.
 ٤. تحديد كفاءات المدرب.
 ٥. امنح الموظفين الوقت الكافي للتعلم والممارسة. تذكر دائما أن كل موظف يختلف في استيعاب الأشياء.
 ٦. مكافأة الموظف على تولي مسؤوليات إضافية أمر لا بد منه.

٧. يجب أن يكون الموظفون على دراية بأسباب وفوائد التدريب المشترك .

٨. إعداد قائمة مرجعية للتدريب .

يجب القيام بأي برنامج تدريب شامل بالطريقة الصحيحة في الوقت المناسب للحصول على الفوائد. قد يؤدي سوء التخطيط للبرنامج إلى إهدار الوقت والمال وخلق آثار سلبية. يجب

سابعاً: مزايا وعيوب التدريب المشترك

أشار كل من (Vasanthi & Rabiyaathul.3544:2017) الى عدد من مزايا التدريب المشترك وهي:

١. يساعد التدريب الجماعي الموظفين على اكتساب مهارات جديدة بدلاً من إنفاق الأموال التوظيف مرشحين من الخارج. دائماً ما يكون تغيير أدوار الموظفين وتكليفهم بمهام زملائهم الموظفين أقل تكلفة من إجراء حملة توظيف خارجية

٢. يحافظ تحسين أداء الفريق من خلال التدريب المشترك على مستويات إنتاج الفريق حتى عندما يهدد غياب الموظف مستويات الاداء .

٣. نادراً ما يضطر أصحاب العمل الذين يقومون بتدريب موظفيهم إلى الفلق من عدم إنجاز عمل معين بسبب مرض الموظف في الخارج أو في إجازة أو أخذ إجازة

٤. إذا كان لديك شخص ما استقال دون سابق إنذار، فسيكون لديك شخص يمكنه القيام بعمله. لديك أيضاً شخص يمكنه تدريب الشخص الآخر الذي يأتي إذا لزم الأمر.

٥. يمكن للموظفين الذين تم تدريبهم في مجالات أخرى أن يكونوا في متناول اليد عند إخلاء ما . في بعض الأحيان ، يمكن لهؤلاء الموظفين أيضاً إلغاء الحاجة إلى تعيين موظف دور مؤقت.

٦. كما أنه يزيد من الترابط الجماعي. سيكون الموظفون على دراية بعمل الآخرين وسيعرفون بالضبط دورهم ومساهماتهم في الهدف العام للشركة. قد يتوصل الموظفون إلى أفكار تجارية أكثر فائدة إذا كان لديهم فهم أفضل لعمليات الأعمال بأكملها.

٧. سيساعد تدريب الموظفين في مجالات مختلفة الموظفين بشكل كبير على تعلم مهارات مختلفة. أيضا ، سيكتسبون معرفة أوسع وسيكونون قادرين على المساعدة في تخطيط متطلبات الشركة والوفاء بها.

٨. يتيح للموظفين استراحة من عملهم المعتاد ويجعل عملهم صعبا.

٩. عندما يتم تقليص حجم الشركة ، سيكون الأشخاص المتدربون مفيدون لأنهم يعرفون بالفعل بعض مسؤوليات الوظيفة الأخرى.

اما عيوبه هناك افتراض بأن الموظفين المدربين قد يصبحون غير مركزين أو سيكونون مثقلين بالعمل الزائد حيث يحتاجون إلى إكمال مسؤولياتهم الأساسية جنبا إلى جنب مع تلك المهام الإضافية التي تم تدريبهم عليها (Vasanthi & Rabiyaathul,2017:3544)

١. تحتاج الشركات إلى توظيف الوقت والموارد لتوفير التدريب المشترك للموظفين.

٢. قد يشعر الموظفون بعدم الرضا عن عملهم حيث ينتهي بهم الأمر بحساب إنتاجيتهم دون التفكير في تلك المهام الإضافية.

٣. يتطلب إنشاء تدريب مشترك التقني والوقت والكثير من الجهد. اعتمادا على حجم المنظمة ، قد يكون هناك العديد من مجالات العمل المختلفة التي ستحتاج إلى تغطية يتطلب ضمان تدريب العديد من أعضاء المنظمة بشكل كاف قدر كبير من الاستثمار.

٤. إذا كانت هناك حاجة إلى شخص خارجي أو داخلي لإجراء التدريب ، فيشمل ذلك الوقت أو المال. حقيقة أن الناس سيحتاجون إلى الابتعاد عن وظائفهم المعتادة لتعلم وظائف جديدة ستكلف مؤقنا الإنتاجية.

٥. قد تتأثر ثقة الموظف إذا تم تعيين مسؤولياته إلى بعض الموظفين الآخرين. قد يكون الأمر أسوأ عندما يتم إعطاء تلك المسؤوليات لشخص تعلم للتو المهارات ولكن ليس لديه خبرة في تلك المهام.

٦. قد تؤدي المنافسة غير الصحية إلى حدوث صراعات كبيرة داخل الشركة. إذا شعر الموظفون أن وظائفهم مهددة ، فقد يذهبون إلى التطرف غير الأخلاقي للتأكد من أنهم يحتفظون بوظائفهم.

٧. من خلال تدريب الموظفين ، تفقد المعرفة المتخصصة. تعلم التدريب المشترك الموظفين قليلاً عن الكثير من الأشياء. ينشر فهمهم وقدراتهم عبر مجموعة واسعة من المهارات والمهام.

ثامناً: التحديات التي تواجه التدريب المشترك

على الرغم من المزايا العديدة للتدريب المشترك ، إلا أن هناك بعض التحديات التي يجب على أصحاب العمل الانتباه إليها عند اتخاذ قرار بوضع طريقة التدريب هذه موضع التنفيذ ، وكما اكتشف كل من

(Chen & Tseng,2016:6) في بحثهما ، ليس كل الأقسام في الشركة سيحصل على نفس من التدريب المشترك . أعرب (Carmen & Berge,2010:524) عن نفس الفكرة القائلة بأن التدريب المشترك غير مستصن لجميع المهام. لذلك، فإن الأسئلة مثل عدد الموظفين الذين سيتم تعيينهم للتدريب المشترك، ومن يجب تدريبهم في أي من الأدوار ، وكيفية إدارة تنقل الموظفين ، يجب أن تكون مرتبطة بإحكام ببيئة الشركة وغرضها وأهدافها (Bokhorst,2011:317) .

نصح بتعدد المهارات للفرق الصغيرة وذات المهارات المتجانسة بدلاً من الفرق الكبيرة والمتنوعة. أهمية تنقل الموظفين المدار بشكل صحيح لأن مرونة التدريب المشترك لا تؤدي تلقائياً إلى زيادة الإنتاجية والتكلفة والوقت عامل آخر ضد المهارات المتعددة

تستغرق بعض المهام وقتاً طويلاً لإتقانها ، على سبيل المثال ، قد يستغرق السقاية سنوات حتى تصبح محترفاً . نتيجة لذلك ، من غير المحتمل أن يتم تصيين إنتاجية الخدمة وجودتها على الفور عندما يتم تدريب الموظفين ذوي الأنوار المختلفة على المقابة. في هذه الحالة ، قد لا تؤدي تكلفة التدريب الإضافية إلى توقع التحسن (Carmen & Berge,2010:524). وبنفس النهج ، أشار إلى أن الاستحقاق في تعدد المهارات قد يضحى باستثمار الخبرة العميقة. لذلك إذا كانت المهام تتطلب سنوات من الخبرة ، لا ينصح بشدة بالتدريب المشترك .

قد يؤدي التدريب المشترك وضع مزيد من الضغط على الموظفين لأنهم بحاجة إلى خدمة العملاء مع مسؤوليات الإدارات الأخرى. قد يضطرون حتى إلى التبدل إلى وظائف مختلفة في وريدي عمل واحدة . قد يبدو الانتقال مثيراً للاهتمام ويشكل تحدياً إيجابياً لبعض الموظفين ، ومع ذلك ، فقد يتسبب في غموض دور الآخرين. وذلك لأن العمال ذوي المهارات المتعددة يعملون عادة في قسم ثابت واحد فقط . إذا كانوا يعملون في أقسام أخرى ، فسيأخذ كل من الموظفين والعاملين في الاعتبار تقديم المساعدة ، لذلك من المحتمل أنهم ليسوا أول من يتلقى التحديات والتغييرات. هذا

عندما ينشأ غموض الدور ويسبب مشاكل للموظفين الذين يريدون التوضيح وتفويض المهام ، خاصة خلال ساعات الذروة (Walter & Raybould,2007:146)

يرى الباحثين ان التدريب المشترك هو عملية توعية العاملين بأدوار ومسؤوليات زملائهم الآخرين على أمل تحسين التنسيق والأداء في نهاية المطاف. ومع ذلك، يعتقد أن نوع التدريب المشترك يخلق إما فهذا أكثر أو أقل تفصيلاً للسلوك البيئي. ويركز على تزويد الأعضاء بمعرفة موسعة وقابلة للتكيف وقواعد مهارات تزيد من التكرار في عباة خبرة وزيادة الوعي بأنشطة وتوقيت الأنشطة التي يقوم بها الفريق لا سيما تلك التي تشمل أعضاء متعددين ويجب على الموظف أولاً أخذ زمام المبادرة لفهم المهام الأخرى وأهميتها مع مراعاة كفاءات ومهاراته. عندها فقط سيكونون مستعدين للتدريب في مهام أخرى يتم أداؤها لتحسين حياتهم المهنية لا ينبغي أن يفعلوا ذلك بدافع الإكراه الذي قد يؤثر سلبا على معنويات الموظفين .

الفصل الثالث : الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

- في ضوء ما توصلت اليه الدراسة بجانبها النظري يمكن ملاحظة العديد من الاستنتاجات من اهمها :
- ١- يتيح التدريب المشترك للموظف الأداء الفعال في بيئة الفريق. كما أنه يساعد الموظف على تحسين معرفته لممارسة مهارات مختلفة ويجعله يؤدي بشكل فعال في بيئة الفريق
 - ٢- أشارت النتائج إلى أن التدريب المشترك للموظفين في منظمة ما يمكن أن يساعد الممارسين على تبني نفس الإستراتيجية في الاحتفاظ بالموظفين من خلال توفير تكاليف التوظيف والاختيار والتوظيف.
 - ٣- وتشير النتائج أيضاً إلى أن التدريب المشترك ساعد في تأمين وظيفة، والتقدم في الحياة المهنية، وتمكين تفاعل أفضل بين الموظفين، وإدارة وقت الفراغ في المنظمة بكفاءة.
 - ٤- يوفر برنامج التدريب المشترك المرونة في مكان العمل ويساعد على تعويض النقص في الموظفين في حالات الطوارئ

- ٥- تقييد تقنية التدريب المشترك الموظفين في تولي أدوار أكثر تنوعاً وبالتالي زيادة القدرة الفردية والتنظيمية لتحقيق مهمة الشركة وأداء الفريق. وبالتالي، فإنه يجعل الأعمال تسير بكفاءة أكبر ويزيد إنتاجية الموظفين. والتحكم في عبء العمل الناتج عن التغيب ولتقليل رتابة العمل
- ٦- سيؤدي التدريب المشترك إلى تحسين مستوى الثقة لدى الموظفين؛ سيتم تحسين مهارات الاتصال لديهم. سوف يتعلمون مهارات متعددة تتعلق بمجال عملهم. وهذا بدوره سيجعلهم يظهرون الامتثال تجاه الشركة،
- ٧- يركز التدريب المشترك للموظفين على التخطيط الفعال وتحقيق التوازن الصحيح

ثانياً : التوصيات

- وفي ضوء الاستنتاجات الواردة انفا فان الباحث يقدم مجموعة من التوصيات الاتية :
- ١- يجب على ادارة الشركة تحفيز الموظفين من خلال الاهتمام بمشاكلهم في العمل ورفاهيتهم في العمل. تقديم الملاحظات والمكافآت بانتظام وتشجيع الابتكار داخل الفندق.
 - ٢- يتوجب على مدراء الاقسام في شركات الاعمال التعاون مع بعضهم البعض لتصميم بيئة عمل مشتركة بين الأقسام. يجب أن يعمل الموظفون المدربون بشكل متعدد دائماً عندما يكون مكان العمل مشغولاً لتوفير مرونة أفضل.
 - ٣- يجب على المديرين تحديد وتوظيف المرشحين الذين لديهم القدرة على القيام بمهام متعددة والتعامل مع التوتر.
 - ٤- يجب تطوير برنامج التدريب المشترك من خلال النظر في تكنولوجيا وثقافة المنظمة لجني الفوائد. إذا تم التخطيط لها بشكل جيد، فإن الفوائد سوف تتزايد وستتخفف العيوب.

Reference

1. Abuharris, A. T. (2014). The Role of Cross-Training in Reducing the Level of Labor Turn Over Applied Study on Some Hotels in Tripoli-Libya. Amfiteatru Economic Journal, 16(Special No. 8), 1269-1278.

2. Carmen, A. & Berge, Z. 2010. Workforce cross training: a reemerging trend in tough times, *Journal of Workplace Learning*, 22, 8, pp. 522–529
3. Chen, L.-C. & Tseng, C.-Y. 2012. Benefits of Cross-Functional Training: Three Departments of Hotel Line Supervisors in Taiwan. *Journal of Hospitality & Tourism Management (Cambridge University Press)*, 19, 1, pp. 01 –08.
4. Marks, M. A., Sabella, M. J., Burke, C. S., & Zaccaro, S. J. (2002). The impact of cross-training on team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 3.
5. Nguyen, M. (2018). Cross-training for front-line employees in hotel industry. Case study: Holiday Inn Helsinki City Centre.
6. Ninan, N., Chacko Roy, J., & Rani Thomas, M. (2019). Benefits of cross-training: Scale development and validity. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 12(6), 41–56.
7. Sleptchenko, A., Turan, H. H., Pokharel, S., & ElMekkawy, T. Y. (2019). Cross-training policies for repair shops with spare part inventories. *International Journal of Production Economics*, 209, 334–345.
8. Stanica, S., & Peydro, J. (2016). How does the employee crosstraining lean tool affect the knowledge transfer in product development processes?. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
9. Vasanthi, S., & Rabiyyathul, B. S. (2017). Cross training employees–A conceptual review. *International Journal of Advanced Research in Science, Engineering and Technology*, 4(3), 3542–3545 .