

2020

## Cross-training in Hebron municipality: study on departments, sections and minis tardive division

mohammad jabary  
Hebron University, mohdj@hebron.edu

Majed Aljibrini  
alqouds open University, mjibrine@qou.edu

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr\\_b](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr_b)



Part of the [Business Commons](#)

---

### Recommended Citation

jabary, mohammad and Aljibrini, Majed (2020) "Cross-training in Hebron municipality: study on departments, sections and minis tardive division," *Hebron University Research Journal-B (Humanities)* - (مجلة جامعة الخليل للبحوث- ب (العلوم الانسانيه): Vol. 15 : Iss. 2 , Article 7.  
Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr\\_b/vol15/iss2/7](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr_b/vol15/iss2/7)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Hebron University Research Journal-B (Humanities) - (العلوم الانسانيه) ب (العلوم الانسانيه) by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).



## التدريب المتقاطع في بلدية الخليل: دراسة على الإدارات والدوائر والأقسام والشعب الإدارية

د. محمد الجعبري، جامعة الخليل  
أ. ماجد الجبريني، جامعة القدس المفتوحة

تاريخ الاستلام : 2019/10/14 - تاريخ القبول: 2020/5/4

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب المتقاطع في بلدية الخليل، والتحديات التي تواجه تطبيقه. وهدفت أيضا إلى تقديم المقترحات المناسبة لتطوير هذا النوع من التدريب وتطبيقه على موظفي الإدارات والدوائر والأقسام في البلدية. واستخدم الباحثان المنهج الاستكشافي الوصفي، والطريقة النوعية لجمع البيانات من خلال أداتي المقابلات غير المهيكلة، والمقابلات المهيكلة مع عينة قصدية من مديري الإدارات والدوائر ورؤساء الأقسام في البلدية. وتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات والدوائر والأقسام والشعب في البلدية، البالغ عددهم (70) وتم أخذ عينة قصدية أولى بلغت (5) منهم، ثم عينة قصدية ثانية بلغ عددها (17) مديرا ورئيس قسم، شملت من يقوم بتطبيق "التدريب المتقاطع" ولو جزئيا وبشكل غير رسمي لتجاوز الصعوبات التشغيلية التي تواجه العمل. وتم تحليل المقابلات، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج، وكان أهمها أن هناك تطبيقا جزئيا للتدريب المتقاطع في بعض الإدارات، والدوائر، والأقسام دون معرفتهم به، وأن هذا التطبيق غير رسمي، ويكون بمبادرات فردية من قبل بعض مدري الإدارات والدوائر، ورؤساء الأقسام والشعب، بهدف مواجهة الصعوبات التشغيلية التي تواجههم بسبب تغيب بعض موظفيهم عن عملهم، أو مواجهة ضغط العمل لديهم. وبناء على ذلك أوصى الباحثان تبني مفهوم "التدريب المتقاطع" من إدارة البلدية وبشكل رسمي وضمن خطة منهجية. وحصص الوظائف التي يتم إنجازها بشكل فردي، أو من قبل عدد محدود من الموظفين، بحيث أن غياب أحدهم يؤثر سلبا على أداء العمل في دائرته. وتطبيق التدوير الوظيفي في الدوائر والأقسام ذات العلاقة لتنمية قدرات الموظفين، وإكسابهم خبرات ومهارات وظائف مختلفة في البلدية. وإيجاد دائرة رسمية تعنى بتطبيق "التدريب المتقاطع" ضمن خطة ممنهجة تشمل جميع موظفي البلدية.

الكلمات المفتاحية: التدريب المتقاطع، والتدوير الوظيفي، وبلدية الخليل.

**Abstract:**

This study aimed at investigating the reality of cross-training in Hebron Municipality, and the challenges that face its implementation. It also aims at providing appropriate proposals to develop this type of training and apply it to the employees of administration, departments, and sections at the municipality. The researchers used a descriptive exploratory approach, and a qualitative methodology to collect the data through structured and unstructured interviews on a purposive sample that included managers and heads of units. The population of the study included all of the (70) managers and heads of units in Hebron Municipality. A first purposive sample of (5) of them was taken, then a second purposive sample of (17) from the managers and head of department. The sample included those who implement "cross-training" even partially and informally to overcome operational difficulties that face them at work. After that, the interviews were analyzed. The study concluded with several outcomes, most notably, was that there is a partial application of cross-training in some administrations, departments, and sections without having any knowledge about it. This application is unofficial, and it is with individual initiatives by some managers of departments, and heads of sections, with the aim of facing operational difficulties facing them because of the absence of some of their employees from their work, or even facing the pressure of work with them. In light of these findings, the researchers recommended adopting the concept of "cross training" by the municipal administration, formally and within a systematic plan. They also need to limit jobs that are performed individually, or by a limited number of employees, so that the absence of one of them negatively affects the performance of work in their department. Moreover, they need to apply the concept of job rotation in the relevant departments to develop employees' capabilities, provide them with expertise and skills of various jobs in the municipality, and create an official department concerned with implementing "cross-training" within a systematic plan that includes all municipal employees.

**Key words:** Cross training, Job rotation, and Hebron Municipality.

أدت التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال الناتجة عن التطورات المتلاحقة والمتسارعة في قطاع التكنولوجيا، وعولمة قطاع الأعمال، إلى نشوء متغيرات متسارعة في منظمات الأعمال. وأصبحت هذه المنظمات تواجه تحديات كبيرة أهمها: التقلبات الوظيفية والتشغيلية بسبب فقدان العديد من القوى العاملة لأسباب متعددة، مما دفعها إلى البحث عن الحلول الإدارية، ووضع الخطط للتغلب على تلك التقلبات الطارئة من خلال التركيز على استثمار أفضل لمواردها البشرية، كون موظفيها بحاجة إلى تطوير قدراتهم، ورفع كفاءاتهم، وزيادة معرفتهم، والتدريب على مهارات متنوعة، بهدف تحقيق الاستقرار والنجاح، وفرصة البقاء بشكل فعال في ظل المنافسة القوية التي تشهدها قطاعات الأعمال كافة.

تشكل القوى العاملة في منظمات الأعمال فريق عمل واحد أو أكثر، وذلك تبعاً لوظائفها التي تكون غالباً متداخلة. ويشير فينش (Vinesh, 2014) إلى مدى حاجة الموظفين إلى اكتساب هذه المهارات المتداخلة وإلى المعرفة العلمية السلوكية، للتأكيد على جهوزية الموظفين، للقيام بأداء مهامهم، والمهام التي توكل إليهم، كونهم يشكلون فريق عمل متماسكاً. وفي ضوء الاضطرابات التشغيلية التي تصيب الحالة الوظيفية في منظمات الأعمال الناتجة عن تغيب أحد الموظفين أو أكثر عن عملهم لسبب من الأسباب.

وبهدف النجاح الذي تسعى منظمات الأعمال على اختلاف بيناتها إلى تحقيقه، يبين كانسيالوزي (Cancialosi, 2014) أن قطاع الأعمال اليوم لا يستطيع المخاطرة بالفشل على غياب أحد الموظفين عن عمله لسبب من الأسباب. مما يؤدي في حالة حصوله إلى اضطرابات في بيئة العمل.

لذلك يشير إنجلز ومعنهاوت (Ingels, and Maenhout, 2017) إلى أن نشوء الاضطرابات التشغيلية يؤدي إلى وقوع أحداث غير متوقعة في وظائف المنظمة، لذا فإن منظمات الأعمال بحاجة إلى تبني استراتيجية الجدولة الاستباقية (Proactive Scheduling) لحماية قائمة موظفيها من حدوث أي خلل فيها، ومعالجة النقص الناتج عن تغيب الموظف عن عمله، لأن البديل مدرب على عدة مهام عمل، ومعد سلفاً.

يعتقد فازانثي، وبصريا (Vasanthi, and Basariya, 2017) أن على مديري منظمات الأعمال تدريب موظفيهم على مهارات متنوعة من أجل تأدية مهام مختلفة وقت الحاجة إليهم، أي معرفة شيء ما عن كل شيء، ومعرفة كل شيء عن شيء ما. فيما يشير ريه (Reh, 2018) إلى أهمية تدريب الموظفين على مهارات عمل ليست مرتبطة بعملهم، أي تدريب الموظف " أ " على مهارات الموظف " ب " والعكس بالعكس، بحيث إذا غاب أحدهم حل محله الآخر.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بعد الرجوع إلى مجموعة من الدراسات السابقة تبين أن التدريب المتقاطع تم تبنيه من العديد من منظمات الأعمال العالمية. وذلك لأهميته وتأثيره على مستوى الإنتاجية والأرباح، بالإضافة إلى العلاقات الإيجابية التي تنشأ مع الزبائن. فقد أشارت دراسة ماتشوري (Maturi, 2013) إلى أن المنظمة التي لا تطبق

محمد الجعبري، ماجد الجبريني، التدريب المتقاطع...، مجلة جامعة الخليل للبحوث، مجلد (15)، العدد (2)، 2020، 171

"التدريب المتقاطع"، فإنها تعاني مع مرور الوقت من انخفاض في الإنتاجية، وفقدان الأرباح، وتوتر العلاقة مع الزبائن، بسبب فقدان المؤقت لبعض موظفيها لسبب من الأسباب. بينما أكد يوركشات (Yurkschatt, 2015) أن التدريب المتقاطع يساعد في التغلب على الأحداث الطارئة بسبب غياب الموظف الأساسي عن عمله. فيما أكد فزانثي وبصريا (Vasanthi and Basariya, 2017) إلى أن "التدريب المتقاطع" يوفر حلا للتقلبات والاضرابات التشغيلية التي تشهدها الأقسام في المنظمة، عندما يواجه بعضها ضغط العمل، وبعضها الآخر لا يواجهه، وهذا يؤدي إلى زيادة الضغوط على بعض الموظفين بينما يبقى الآخرون بدونهم.

ومن خلال نتائج الدراسات السابقة، وبعد أن أجرى الباحثان عدة مقابلات غير مهيكلة مع بعض مديري الإدارات والدوائر، ورؤساء الأقسام والشعب في بلدية الخليل، تبين أن هناك إشكالية تواجه البلدية ناتجة عن غياب أو ترك بعض موظفي البلدية لعملهم، رغم امتلاكهم مهارات منفردة لا يمتلكها زملائهم الآخرين. وبناء على ذلك فقد سعت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة البحثية الآتية:

- 1- ما واقع التدريب المتقاطع في بلدية الخليل؟
- 2- ما هي التحديات التي تواجه تطبيقه في البلدية؟
- 3- ما هي المقترحات لتطوير تطبيقه في البلدية؟

#### أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في عدم وجود دراسات كافية باللغة العربية في حقل العلوم الإدارية تناولت موضوع التدريب المتقاطع. وجاءت هذه الدراسة لتعد إضافة علمية في هذا الموضوع. ومن حيث الأهمية العملية للدراسة فإنها تكمن في أن ممارسة التدريب المتقاطع تعتبر منهجا مستخدما في العديد من منظمات الأعمال كونه يوفر حولا للعديد من المشاكل التشغيلية.

#### الإطار النظري

##### مفهوم التدريب المتقاطع

عرف فولب، وآخرون (Volpe, and others, 1995) "التدريب المتقاطع" أنه استراتيجية تدريب كل عضو من أعضاء الفريق على مهام ومسؤوليات زملائه في الفريق. فيما عرفه كانسيالوزي (Cancialosi, 2014) على أنه تدريب الموظفين على مجموعة من مهارات الوظائف المختلفة ليقوموا بأدائها في حال أصبح عمل أحدهم شاغرا. أما من وجهة نظر أبو حارس (Abu Harris, 2014) فإنه يراها تقنية فعالة لإيجاد الدافعية لدى الموظف للحصول على معرفة أكثر حول جميع جوانب العمل في المنظمة، وأن يكون جاهزا لتقديم المساعدة في حال حصول نقص في أي قسم من أقسام العمل. ويعتبره يوركشات (Yurkschatt, 2015) بأنه خطة تشغيلية لمواجهة المعوقات غير المحتملة التي تواجه العمل. ويشير نهارد (Nembhard, 2007) إلى أن "التدريب المتقاطع" يحتاج إلى خطة تتكون من مجموعة

من الأنظمة لتحديد مدى التدريب، وتوزيع مهارات الموظفين ضمن الفريق الواحد. في حين يبين أدمن (Admin, 2014) أن نجاح هذه الخطة يعتمد على عدة عوامل أهمها: حجم المنظمة، وطبيعة عملها، والموارد البشرية المتوفرة لديها.

ويرى الباحثان أن "التدريب المتقاطع" كونه أسلوباً إدارياً حديثاً لا يمكن عده نمطاً علاجياً للمشاكل التي تواجه الموظفين في عملهم، بل هو إعدادهم وتجهيئهم من خلال إكسابهم معرفة ومهارات ضرورية حول الوظائف في المنظمة، ليقوم أحدهم بأداء مهام عمل زميله في حالة غيابه عن عمله، بحيث يتضمن تنفيذ مرحلة وظيفية محددة، تعتمد على تسيير الأعمال لحين عودة الموظف الأساسي إلى عمله، كون موقعه الوظيفي لا يحتاج إلى تعيين موظف جديد.

### فوائد التدريب المتقاطع

يعود تطبيق "التدريب المتقاطع" بفوائد كثيرة، ونتائج إيجابية متميزة على كل من المنظمة، وصاحب العمل، والموظفين. وبالنسبة لفوائده للمنظمة فقد بين أدمن (Admin, 2014) أن تطبيق "التدريب المتقاطع" يزيد من المرونة التنظيمية لدى المنظمة، ويوفر لها فرص تحويل الموظفين إلى المواقع التشغيلية المختلفة وحسب الحاجة.

وبالنسبة لفوائده لصاحب العمل فقد بين يوركسشات (Yurkschatt, 2015) بأنه يساعده على اكتشاف القادة من خلال المواهب الكامنة لدى بعض الموظفين، وعلى تعزيز العلاقة بين أعضاء فريق العمل، ورفع معنوياته، وتحقيق إنتاجية عالية، ووفرة في التكاليف. فيما أشارت بار (Barr, 2017) إلى أن "التدريب المتقاطع" يوفر الاستقرار في المنظمات، واستمرار العمل فيها، وعدم توقفه إن غاب أحد الموظفين عن عمله.

وأما بالنسبة لفوائده للموظفين، فقد بين يوركسشات (Yurkschatt, 2015) أن "التدريب المتقاطع" يسهم في إكسابهم مهارات جديدة تؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس، والشعور بقيمة أكثر تجاه المنظمة، والشعور بالرضا الوظيفي، وتقليل حالة الملل والرتابة والركود لديهم، وتعزيز فرصة الحصول على أدوار مختلفة في عدة وظائف. فيما يشير ريه (Reh, 2018) إلى أن فوائد للموظفين تتمثل في تطوير قدرتهم ومعرفةهم بوظائف المنظمة.

### أهمية التدريب المتقاطع:

تكمن أهمية التدريب المتقاطع في منظومة مخرجاته التي تؤدي إلى تحقيق أهداف منظمات الأعمال وأهداف موظفيها. وإن أهميته لمنظمات الأعمال حسب وجهة نظر كارزون (Carrison, 2013) أنه يساعدها على ملء الفراغ الناتج عن غياب الموظف بسلاسة. ويرى إنجلز ومينهاوت (Ingels and Maenhout, 2017) أن من الأهمية بمكان لمنظمات الأعمال تبني استراتيجية "الجدولة الاستباقية"، أو النهج الاستباقي" لقائمة موظفيها، والأخذ بالاعتبار الاضطرابات التشغيلية بسبب شغور إحدى الوظائف، وتحديد من الذي سيحل مكان من؟. وعن أهميته للموظفين، فقد بين فولب، وآخرون (Volpe et al,

محمد الجعبري، ماجد الجبريني، التدريب المتقاطع...، مجلة جامعة الخليل للبحوث، مجلد (15)، العدد (2)، 2020، 173  
 (1996) أنه يساعد على تعزيز الثقة والتماسك بينهم كونهم يشكلون فريق عمل يؤسس أرضية مشتركة،  
 ويشاركون فيما بينهم المهام والمحتوى. كذلك يرى سلومب ومولمان (Slomp and Molleman, )  
 (2002) أنه باستطاعة الموظفين كونهم فريق عمل التقليل من المشاكل الوظيفية، والانتاجية، وتراكم العمل،  
 من خلال تطوير قدرات أدهم واكسابه المهارات اللازمة ليقوم بأداء عمل زميله في حال غيابه.

### أهداف "التدريب المتقاطع"

بين هولند وآخرون (Holland and others,2016) أن أهداف "التدريب المتقاطع" تتمثل في تعزيز دور الموظفين الذين لديهم تفتح ذهني "Open minded"، وإبداع، وخبرة عالية، ليكونوا في طبيعة الموظفين في المؤسسة. وكذلك إعداد الموظفين الذين لديهم صفات قيادية ليكونوا قادة المستقبل في المنظمة، كون أنشطة "التدريب المتقاطع" تتكامل مع برامج الإدارة العليا في تطوير القادة وإعدادهم من خلال التخطيط الناجح وبرنامج هندسة التدوير الوظيفي. وإيجاد قوى عاملة تتمتع بالمرونة بشكل كاف، ليتم تعيينها في وظائف حيثما يكون عبء العمل في ذروته في وقت من الأوقات. فيما يرى كانسيالوزي (Cancialosi, 2014) أن "التدريب المتقاطع" يهدف إلى تخفيف المخاطر في منظمات الأعمال في حال غياب أحد الموظفين عن عمله، وهذا يتطلب تطوير قدرات الموظفين ومهاراتهم كونهم يشكلون فريق عمل، فيكون لدى المنظمة المرونة الكافية في الاستجابة على تذبذب سير العمل. ويشير فينش (Vinesh, 2014) إلى أن تطوير الموظفين في المنظمة يهدف إلى زيادة الإنتاجية، وإلى غرس روح التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء الفريق، وصولاً إلى تحقيق الصورة الكبرى للمنظمة. وبين وسنر (Wesner, 2014) أن منظمات الأعمال تهدف من وراء تطبيق "التدريب المتقاطع" إلى تحقيق الوفرة المالية والنجاح، لكن ربما يصبح الهدف من تطبيقه في يوم من الأيام ليس على أنه أداة وظيفية فقط، بل أسلوب إداري لإيجاد التحسينات النفسية للموظفين، وتعزيز التواصل فيما بينهم من جهة، وبين الإدارة العليا في المنظمات الحديثة من جهة أخرى.

### أنواع التدريب المتقاطع:

صنف كنون، وجانس، وسلس (Cannon, Janis and Salas, 1998) أنواع التدريب إلى ثلاثة تصانيف وهي:

#### 1. التصنيف الموضوعي: (Positional clarification)

ويتمثل في تزويد الموظفين بالمعرفة العامة حول وظيفة كل موظف ومسؤوليته، وبالنتيجة المعرفة العامة عن الهيكل الكلي للقسم، وأن الأساليب المستخدمة في هذا النوع هي: النقاش، والمحاضرة، و عرض التجارب.

#### 2. الأنمجة الموضوعية: (Positional modeling)

ويتمثل في تزويد الموظفين بمعلومات مفصلة حول وظائف القسم، ومسؤوليات كل موظف فيه، وكيفية ترابطها بين الموظفين، وعلاقتهم بالأقسام الأخرى. ويزود هذا النوع الموظفين بالملاحظة السلوكية لأداء كل موظف، وتعلم سلوكه الواقعي، مثل: تعلم العمل على الآلة.

### 3. التدوير الموضوعي: (Positional rotation)

ويتمثل في تزويد الموظفين بالتدوير الموضوعي من حيث المهام المحددة لكل موظف، وكيفية تداخل هذه المهام مع بعضها بعضاً بشكل مباشر.

#### بيئة تطبيق التدريب المتقاطع:

يرى فازانثي وبصريا (Vansanthi and Basariya, 2017) أنه يمكن تطبيق "التدريب المتقاطع" في جميع منظمات الأعمال، وفي جميع القطاعات وعلى جميع الوظائف فيها، وعلى جميع موظفيها، وحيثما احتاج الموظف إلى البقاء في عمله، ويمكن إدارة موضوع غياب الموظفين عن عملهم بسهولة، كون وجود آخرين سيحلوا محلهم مجرد أن تدريبوا على مهارات عملهم. ويبين سلومب ومولمان (Slomp and Molleman, 2002) أن التدريب المتقاطع يتضمن التركيز على فعالية خطط متعددة للفريق لأداء وظائف متعددة، نظراً للظروف غير المستقرة في مستويات العرض والطلب للموارد البشرية. فيما يشير ريه (Reh, 2018) إلى أنه يمكن تطبيق التدريب المتقاطع غالباً في أي موقع، وفي معظم القطاعات الصناعية، وحيثما تحتاج المنظمة إلى من يمثلها مع الزبائن.

ويرى الباحثان إمكانية تطبيق "التدريب المتقاطع" في جميع بيئات العمل التجارية والصناعية، والخدمية، والطبية، والصحية، وغير ذلك، وحيثما يوجد موظف أو أكثر في القسم الواحد كون الجميع يشكل فريق عمل أو عدة فرق، وعلى الإدارة العليا في منظمات الأعمال تطبيق مفهوم التحليل الوظيفي (Job analysis)، مروراً بالتدوير الوظيفي (Job rotation)، ووصولاً إلى التوسع الوظيفي (Job enlargement). فيما بين كانسيالوزي (Cancialosi, 2014) أن بيئة تطبيق "التدريب المتقاطع" تجعل القوى العاملة تأخذ شكل (T-shaped)، وهذا يعزز استمرارية العمل في جميع وظائف المنظمة، حتى لو كانت إحدى الوظائف يقوم بها شخص واحد، كونه لا يعتبر في موقع الاستدامة، وفي حالة غيابه عن العمل فهناك من سيحل محله، كون بيئة "التدريب المتقاطع" تساعد على إيجاد قوى عاملة تتمتع بالرشاقة والمرونة، وهم في حالة جهوزية دائمة نظراً لاكتسابهم مهارات متعددة، ومعرفة كاملة حول جميع الوظائف في المنظمة.

#### التدوير الوظيفي: (Job Rotation)

تبرز أهمية "التدريب المتقاطع" كونه يخدم مفهوم التدوير الوظيفي. حيث يؤكد فازانثي وبصريا (Vansanthi and Basariya, 2017) أن "التدريب المتقاطع" يمكن الموظفين من التعاون أكثر مع بعضهم بعضاً نتيجة اكتسابهم خبرات ومهارات ووظائف جديدة، ويوفر للمنظمات المرونة التنظيمية في تحويل بعض الموظفين إلى مواقع عمل جديدة. وأن التدوير الوظيفي بسبب "التدريب المتقاطع" يعد



ممارسة تطوير الموارد البشرية الناجحة في المنظمة بمعنى تعزيز قيمة الخبرة لأجل التطوير. وأن تطبيق

التدريب الوظيفي وفق خطة مجدولة يساعد على كشف نقاط الضعف والقوة في مواقع العمل ويرى الباحثان أن التدريب الوظيفي يساعد الموظفين على اكتساب خبرات ومهارات جديدة عن مواقع العمل المختلفة في المنظمة، وذلك بسبب تطبيق "التدريب المتقاطع".

### واقع التدريب المتقاطع في بلدية الخليل

تعد بلدية الخليل أكبر مؤسسات المدينة من حيث حجم الأيدي العاملة التي تشغلها، وحجم الخدمات التي تقدمها والمشاريع والأعمال التي تقوم بها. لهذا تعد بلدية الخليل المؤسسة والقوة الرئيسة المحركة لعملية نمو الخليل وتطورها. لهذا تولي البلدية المدينة اهتماما خاصا بشؤونها، حيث يلتفت أبناء المدينة حول مجلس بلديتهم بتكامل وتعاون منقطع النظير، وبخاصة أن المجلس البلدي جاء بالانتخاب وباختيار المواطنين، ويسعى المجلس ومؤسسات المدينة وبلديات المحافظة إلى مواصلة وترسيخ خدماتها، ورفع المعاناة عن السكان. وقد تأثرت بلدية الخليل بالظروف السياسية الصعبة التي مرت بها، ومازالت حتى يومنا هذا على مر العقود وبالرغم الصعوبات، إلا أنها واصلت نموها بسرعة وتوعية عاليتين. وقد انعكس هذا النمو على تطور مدينة الخليل التي انتقلت نقلة نوعية إلى الازدهار والتطور، وفي مستوى الخدمات وتطوير البنية التحتية للمدينة. ويبلغ حجم الكادر الوظيفي الآن (1200) موظفا وموظفة. وتقدم بلدية الخليل خدمات مميزة في عدة قطاعات أهمها: الكهرباء، والمياه، والطرق، والصرف الصحي، والحفاظ على البيئة والأبنية. هذا إضافة إلى خدمات متنوعة عامة للمدينة مثل الخدمات الموجهة للقطاعين الصناعي والزراعي. كذلك تقدم بلدية الخليل خدمات ثقافية، ورياضية متنوعة من خلال إنشاء وتشغيل المراكز المتخصصة التي تعنى بفئات المجتمع كافة. [www.hebron-city.ps/di](http://www.hebron-city.ps/di)

ويوجد في بلدية الخليل أربع إدارات أساسية، وتتكون كل إدارة من عدة دوائر، وتتكون كل دائرة من عدة أقسام، ويتبع كل قسم العديد من الشعب أو الوحدات. وتبين للباحثين المعطيات الآتية من خلال إجراء المقابلات غير المهيكلة:

### أولا: طبيعة العمل في البلدية

يكلف كل موظف بمهام توكل إليه، فالموظف يعرف طبيعة عمله من خلال موقعه، وأن مهام عمله لا يتم تأخيرها أو تأجيلها؛ لأن مهام جميع موظفي البلدية تنفذ كل ساعة وكل يوم كون البلدية مؤسسة خدمية تقدم الخدمات للمواطنين يوميا، وأن أعدادا كثيرة من المواطنين تؤم البلدية يوميا للحصول على الخدمات المتنوعة. لذلك لا يتم تعطيل المواطنين، فكل مواطن يذهب إلى الموظف المختص للحصول على الخدمة، وأن الموظف في حالة جهوزية دائمة للقيام بمهام عمله.

**ثانياً: طبيعة عمل الموظفين**

تتطلب طبيعة العمل في الإدارات والدوائر والأقسام تعاون الموظفين فيما بينهم كونهم يشكلون فريق عمل كل في إدارته أو دائرته أو قسمه. وهم بذلك يشكلون فريق عمل متماسك قائم على التعاون والتواصل والثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، وكل عضو يعلم مهامه وحدود عمله كونهم يؤدون مهاماً متداخلة ضمن الوحدة الإدارية التي يعملون فيها. لذلك فهم يدركون تماماً وظائفهم بحيث أنهم مدربون على أدائها، وإن غاب أحدهم فهناك من يحل محله.

**ثالثاً: طبيعة العمل بين الدوائر والأقسام**

يقوم كل موظف بمهام عمله ضمن حدود عمل دائرته أو قسمه، وذلك بناء على قانون الهيئات المحلية الذي يحدد التزام الموظف في مكان عمله كون موقع العمل يختلف عن الموقع الآخر، ويتبعه طبيعة العمل ومتطلباته، والراتب، والعلو، وهذا يختلف من دائرة إلى أخرى.

**رابعاً: التغيب المفاجيء عن العمل (الإجازة الطارئة)**

يحصل التغيب المفاجيء عن العمل لأي موظف لأمر طارئ. حيث يقوم الموظف إن حصل لديه أمر طارئ بالاتصال هاتفياً بالمسؤول المباشر عنه يطلب إجازة طارئة. وبعد الموافقة عليها توكل مهام الموظف المتغيب إلى أحد زملائه لئلا يصبح موقع عمله شاغراً بهدف جعل مهام العمل مستمرة وألا تتأثر بسبب غياب أحد الموظفين.

**خامساً: الإجازات السنوية**

كل موظف يرغب في الحصول على إجازة رسمية عليه الحصول على موافقة المسؤول المباشر عنه من خلال تعبئة نموذج الإجازات إلكترونياً. ويتم إسناد مهام عمله لأحد زملائه لحين عودة الموظف المجاز إلى عمله.

**سادساً: أهمية التفويض وأبعاده**

يتم تفويض الموظف الذي يقوم بأداء مهام عمل زميله المتغيب عن العمل من قبل المسؤول المباشر، ويشمل التفويض القيام بالمهام كاملة ومن ضمنها التوقيع على الوثائق إن لزم الأمر كون التفويض يشمل الصلاحيات ومن ضمنها الإجرائية.

**سابعاً: معالجة ضغط العمل**

يتم معالجة ضغط العمل من خلال استيعاب المتدربين من خارج البلدية. علماً أن هناك برامج تدريبية لطلبة الجامعات والخريجين، وبعض هذه البرامج ممولة من المؤسسات الداعمة مثل مؤسسة (الأكشن أيد) ولمدة ثلاثة أشهر. ويقوم موظف من القسم بتدريب المتدربين على أداء مهام محددة بحيث تكون المهام التي ينفذونها إجرائية ومن دون تفويض أو توقيع على أي من الوثائق، وبعد انتهاء الفترة التدريبية يحصلون على شهادة، وقد يحصل بعضهم على عقود عمل.

## الدراسات السابقة

هدفت دراسة فازانثي، و بصريا (Vansanthi and Basariya, 2017) إلى التعرف إلى تأثير "التدريب المتقاطع" على أداء الموظف في مكان العمل في المنظمة، والتعرف على أساليب تطبيقه، والتحقق من أهداف تطبيقه وفوائده. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيقه سيحسن من أداء الموظف وبالتالي من أداء المنظمة كون موظفيها يقومون بأداء جميع مهام العمل. وان فوائد تطبيقه تؤدي إلى تعزيز أداء فريق العمل، وتوفيق فوائد أنواع التدريب غير المتقاطع. فيما بحثت دراسة أبي حارس (Abu Harris, 2014) في دور "التدريب المتقاطع" في تقليل مستوى دوران العمل في ثلاثة فنادق في العاصمة الليبية طرابلس. وخلصت الدراسة إلى أن "التدريب المتقاطع" يحافظ على تمسك الموظفين بعملهم ولا يوجد رغبة لديهم في تركه والبحث عن مكان آخر للعمل من أجل الحصول على راتب أعلى، ولا يعد الراتب الشهري، ولا الأجور العالية أو الحوافز سببا رئيسا في تقليل مستوى ترك العمل لدى الموظفين، وأن السبب الرئيس لترك العمل كان عدم حصول الموظفين على فرصة "التدريب المتقاطع". وركزت دراسة بوك، وأراز، وفاولر (Buke, Araz, and Fowler, 2013) في تحليل كيفية تأثير المستويات الإنتاجية المختلفة نتيجة تطبيق "التدريب المتقاطع". وتعد هذه الدراسة موازنة بين فريقين من الموظفين: فريق حصل على "التدريب المتقاطع"، وفريق لم يحصل عليه. واستخدم الباحثون أسلوب تحليل المحتوى للفريقين. وخلصت الدراسة إلى أن العامل الأهم في صياغة مشكلة الدراسة هو الثبات في مستوى الإنتاجية للموظفين المتدربين على أداء مهام عملهم، ولم يحصلوا على "التدريب المتقاطع" في حين كان مستوى الإنتاجية بين الموظفين الذين حصلوا على "التدريب المتقاطع" متذبذبا. وهدفت دراسة ليونز وآخرون، Lyons et al, (2011) إلى التعرف على أثر "التدريب المتقاطع" على أداء أعضاء فريق العمل من حيث قوة التأثير، وتواصل الأعضاء مع بعضهم بعضا، ومدى تماسكهم، ومستوى الثقة بينهم. وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير ضعيف لتفاعل أعضاء الفريق، وقوة تأثيرهم، وتواصلهم، وتماسكهم. في حين كان مستوى تأثير الثقة مرتفعا، وكانت هذه النتائج عكس التوقعات التي حددها الباحثون في فرضيات الدراسة.

وبما أن مفهوم التدريب "المتقاطع" يعد جديدا في بيئات الأعمال في فلسطين، فقد ارتأى الباحثان دراسة واقع هذا النوع من التدريب، والتعرف على التحديات التي تواجه تطبيقه من أجل الخروج بتوصيات وحلول تناسب واقع بلدية الخليل.

## منهجية الدراسة:

نظرا لأن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على واقع "التدريب المتقاطع" في بلدية الخليل، والتعرف على التحديات التي تواجه تطبيقه، فقد استخدم الباحثان المنهج الاستكشافي الوصفي. وذلك من أجل التعرف على مدى تطبيقه في البلدية، واستكشاف المعوقات التي تواجه تطبيقه.

وقد اعتمد البحث على المقابلات غير المهيكلة والمهيكلة، إذ تم عمل مقابلات غير مهيكلة مع عدد من مديري الدوائر، ورؤساء الأقسام والشعب بشكل أولي من أجل معرفة إن كان هناك تطبيق لهذا النوع من التدريب في البلدية، ومن ثم عمل مقابلات مهيكلة مع (17) من مديري الدوائر، ورؤساء الأقسام والشعب. وقام الباحثان بالاعتماد على أسلوب تحليل المحتوى من أجل الخروج بنتائج الدراسة. وتمحورت أسئلة المقابلات المهيكلة حول الأسئلة الآتية:

1- ما واقع "التدريب المتقاطع" في بلدية الخليل؟

2- ما هي التحديات التي تواجه تطبيقه في البلدية؟

### مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الدوائر، ورؤساء الأقسام والشعب في بلدية الخليل والبالغ عددهم (70) شخصا، وتم أخذ عينة قصدية أولى منهم بلغت (5) من مديري الدوائر، ورؤساء الأقسام والشعب. وتم أخذ عينة قصدية ثانية وعددها (17) من مديري الدوائر، ورؤساء الأقسام والشعب في البلدية.

### أدوات الدراسة

استخدم الباحثان أداتين لجمع بيانات الدراسة هما:

1- **المقابلات غير المهيكلة:** حيث تم عمل مقابلات أولية مع (5) من مديري الإدارات والدوائر، ورؤساء الأقسام والشعب الذين لديهم خبرة تزيد عن (15) سنة في العمل في البلدية ولديهم معرفة تامة بإدارات ودوائر وأقسام البلدية، وطبيعة عملها، وتم طرح أسئلة عامة عليهم غير معدة سلفا تمحورت حول "التدريب المتقاطع" من حيث تطبيقه، والإشكاليات التي تواجه البلدية والنتيجة عن تغيب بعض الموظفين عن عملهم.

2- **المقابلات المهيكلة:** تم إجراء مقابلات مهيكلة مع عينة قصدية تكونت من (17) من مديري الإدارات والدوائر، ورؤساء الأقسام والشعب التي تطبق "التدريب المتقاطع" بشكل جزئي، وبشكل غير رسمي، وتم طرح الأسئلة الآتية عليهم:

1- ما واقع "التدريب المتقاطع" في البلدية؟

2- ما هي التحديات التي تواجه تطبيقه في البلدية؟

3- ما هي المقترحات التي تواجه تطبيقه في البلدية؟

### صدق وثبات أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الرجوع إلى عدد من الأكاديميين من ذوي الخبرة بذات الموضوع، وتم طرح أسئلة الدراسة عليهم وقاموا بالموافقة عليها دون أي تعديل، واستخدم الباحثان استراتيجية التأمل (Reflexivity) للتأكد من صدق الأداة، وهي بمثابة البحث الذاتي عن مواطن التحيز المحتملة من قبل الباحثين ومحاولة السيطرة عليها وتحديد الوسائل التي تمكنهما من ذلك (Hajar، 2003). وقام الباحثان باستخدام استراتيجية (Member Checking) بالرجوع إلى مجتمع الدراسة بهدف التحقق من آرائهم حول دقة النتائج التي توصل إليها الباحثان، وكذلك استخدام استراتيجية (External Auditor) بالرجوع إلى خبراء من مجتمعين مختلفين للتأكد من دقة النتائج التي توصل إليها الباحثان (Creswell، 2014)، كما قام الباحثان بالتأكد من ثبات الأداة من خلال استخدام موافقة الأكاديميين دون تعديل على أسئلة الدراسة، ووجد الباحثان تناسق بين آرائهم باتجاه طرح أسئلة المقابلات المهيكلة.

## نتائج الدراسة

## نتائج السؤال الأول: ما واقع التدريب المتقاطع في بلدية الخليل؟

أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد خطة رسمية، أو سياسات مكتوبة لدى بلدية الخليل لتطبيق "التدريب المتقاطع" لموظفيها، هذا علاوة على أن جميع من أجري معهم مقابلات غير مهيكلة أكدوا على عدم معرفتهم بالتدريب المتقاطع كمصطلح، رغم تأكيد بعضهم على أن تطبيقه يتم بمبادرات شخصية، وبشكل غير رسمي. ونود الاستشهاد بأقوال أحد المديرين الذين تمت مقابلتهم حيث قال: "نمارس التدريب المتقاطع دون معرفة ماهيته، ونقوم بتدريب موظفي دائرتي على أكثر من مهمة كي لا يحدث اضطرابات تشغيلية في حال تغيب أحد الموظفين عن عمله، حيث أن البديل معد سلفاً ليحل محله". ويرى الباحثان أن تطبيق إدارة البلدية لمفهوم "التدريب المتقاطع" سيؤدي إلى تطوير الموظفين وتنمية قدراتهم، واكسابهم مهارات متعددة للقيام بأداء مهام متعددة للتغلب على المعوقات التشغيلية التي قد تواجه البلدية في حال تغيب بعض الموظفين عن عملهم، وإلى استمرار العمل فيها دون توقف. هذا بالإضافة إلى أن تطبيقه يوفر لإدارة البلدية المرونة التنظيمية خاصة في تحويل بعض الموظفين من خلال تطبيق التدوير الوظيفي إلى المواقع التشغيلية المختلفة. وكذلك يوفر حلاً للمواقع التشغيلية التي تواجه ضغطاً في العمل. ويؤدي تطبيقه أيضاً إلى تعزيز الثقة بين الموظفين، وإلى تماسكهم كونهم يشكلون فريق عمل واحد. واختلفت هذه النتائج مع جميع الدراسات السابقة كونها بحثت في منظمات تطبق "التدريب المتقاطع" بشكل رسمي ومنهجي، في حين لا تطبقه بلدية الخليل بشكل رسمي وعدم وجود خطة لديها تبين تطبيقه.

## نتائج السؤال الثاني: ما هي التحديات التي تواجه تطبيق "التدريب المتقاطع" في بلدية الخليل؟

بناء على نتائج المقابلات المهيكلة تبين أن قانون الهيئات المحلية يكيل مديري الإدارات والدوائر، ورؤساء الأقسام والشعب من نقل الموظفين من دائرة إلى دائرة أخرى، أو من قسم إلى قسم آخر. وأكد (12) من مديري الدوائر، ورؤساء الأقسام والشعب أي ما نسبته (70%) على "أن التحدي الرئيس الذي يواجه تطبيق مفهوم "التدريب المتقاطع" لموظفي البلدية مرتبط بعدم تعاون الموظفين أنفسهم مع زملائهم، وعدم ثقتهم بزملائهم المتدربين وحرصهم على أن تبقى خبراتهم محصورة لديهم دون إفادة الآخرين منها". ويرى الباحثان أن تطبيقه سيؤدي إلى تعزيز ثقافة المنافسة السليمة التي تشجع الموظفين على إبراز مواهبهم، وتقديم تصوراتهم الفضلى، وبالتالي يثمنون عملهم، ويزيدون من إنتاجيتهم، نتيجة تعاونهم مع بعضهم بعضاً، وتبادل خبراتهم ومهاراتهم المتنوعة التي تؤدي إلى تطوير الأداء وتقديم الخدمات بشكل أفضل، كون روح التعاون وتبادل الخبرات هما سيدا الموقف السائد بين الموظفين. وبالنتيجة فإن تطبيق "التدريب المتقاطع" يضع حداً للتحديات والمعوقات التشغيلية التي تواجه البلدية كونه يهدف إلى توسيع الخبرات والمهارات لمواقع متعددة للعمل ضمن حدود الثقافة التنظيمية للبلدية، وتماسك مكوناتها. واتفقت

هذه النتائج مع نتائج دراسة بوك، وأراز، وفاولر (Buke, Araz, and Fowler, 2013).

**نتائج السؤال الثالث: ما هي المقترحات لتطوير تطبيقه في بلدية الخليل؟**

أكد جميع مديرو الإدارات والدوائر، ورؤساء الأقسام والشعب الذين تم مقابلتهم من خلال إجراء المقابلات المهيكلة على "أهمية تطبيق "التدريب المتقاطع" في البلدية بشكل رسمي ووضع خطة منهجية بهذا الخصوص". وقال أحد المديرين: "مع أن "التدريب يتم تطبيقه بشكل غير رسمي في بعض الدوائر وبمبادرات فردية، إلا أنني سأقوم مع زملائي بطرح الموضوع على المسؤولين في الاجتماعات الدورية في محاولة لتبني تطبيقه". ويرى الباحثان أن تطبيقه يشعر الموظفين بمدى حاجتهم للتغيير كونهم تدرّبوا على خبرات ومهارات جديدة في مواقع عمل مختلفة، والقيام بمهام عمل جديدة. وأن تطبيقه أيضا يوجد ثقافة النجاح الجماعي كون الموظفين يشكلون فريق عمل تفتخر به البلدية وأن قدرات موظفيها على مساعدة بعضهم بعضا في العمل وقت الحاجة يعود بالفائدة عليهم وعلى البلدية، والتأكيد على تمسك الموظفين بعملهم دون التفكير في ترك العمل بالبلدية والبحث عن مواقع عمل أخرى. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة ليونز، وآخرون (Lyons, and others, 2011)، ومع دراسة أبي حارس (Abu Harris, 2014) ومع دراسة فزانثي، ويصريا (Vansanthi and Basariya, 2017).

**التوصيات**

- 1- تبني مفهوم "التدريب المتقاطع" من قبل إدارة البلدية وبشكل رسمي وضمن خطة منهجية.
- 2- حصر الوظائف التي يتم إنجازها بشكل فردي، أو من قبل عدد محدود من الموظفين، بحيث أن غياب أحدهم يؤثر سلبا على أداء العمل في دائرته أو قسمه.
- 3- تعزيز ثقافة تبادل المعرفة، والخبرات، والمهارات بين الموظفين في نفس الدائرة الواحدة أو القسم، وموظفي الدوائر الأخرى أو الأقسام المختلفة، من خلال عقد حلقات نقاش.
- 4- تطبيق التدوير الوظيفي في الدوائر والأقسام ذات العلاقة لتنمية قدرات الموظفين، وإكسابهم خبرات ومهارات ووظائف مختلفة في البلدية.
- 5- إيجاد دائرة رسمية تعنى بتطبيق "التدريب المتقاطع" ضمن خطة ممنهجة تشمل جميع موظفي البلدية.
- 6- تعزيز ثقافة النجاح الجماعي ضمن الفريق الواحد.

## References

- Abu Harris. A. (2014). The role of cross-training in refusing the level of labor turnover applied study on some hotels in Tripoli-Libya, *Amfiteature Economic*, xvl (8), 1269-1278.
- Buke, B, Araz, O, and Fowler, J. (2013). Gross - Training with imperfect Training schemes. arxiv: 1308.5536(1) (math.Oc),: 1-32.
- Cannon. B, Janis. A, and Salas. E. (1998). *Making decision under stress: Implication for individual and team training*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Creswell. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approach*. SAGE Puplications, Inc.
- Hajar, Khalid. (2003). Criteria for the objective conditions, honesty and consistency in qualitative research: a theoretical study. *Journal of Umm Al-Qura University for Educational, Social and Human Sciences*.
- Holland, A., and others. (2016). *Advances in Developing A cross-Trained workforce*.
- Hopp, W.J, and Van Oyen, M.P. (2002). Agile workforce evaluation: A framework for cross-training and coordination, *11 E Transactions*, 36: 1-32.
- Ingels, J., and Maenhout, B. (2017). Employee substitutability as a tool to improve the robustness in personnel scheduling. *Springer*, 39, 623-658.
- Lyons, E., and others. (2011). *Trust in military teams*. Taylor & Francis Ltd.
- Nembhard. D. (2007). *Workforce cross training*. Taylor & Francis Group, an Information Business.
- Nowrouzi, B., and others. (2015). the relationship between quality of work life and location of cross-training among obstetric nurses in urban northeastern Ontario, Canada. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 28(3), 571-586.
- Slomp, J., and Mollemen, E. (2002). Cross-training policies and team performance. *International Journal of Production Research*, 40(5), 1193: 1219.

Vasanthi .and Bassariya .R. (2017). Cross training employees-a conceptual review, *International Journal of Advanced Research in Science, Engineering and Technology*, 4(3), 3542-35

Vinesh. (2014). Role of training and development in an organizational development, *International Journal of Management and International Business studies*, 4(2), 213-220.

Volpe, E., and others. (1995). the impact of cross-training on team functioning: An impirical investigation, *Human Factors*, 38, 87:100.

Wesner, B. (2014). Managing cross-understanding: An Etention of cross training. *Journal of Marketing and management Research*, 16:1-18.

#### المواقع الإلكترونية

Admin. (2014). Should you cross-Train Employees?: // psychpros: com/behavioral-health-cross-training/

Barr. c. (2017). Advantages and Disadvantages of cross-Training Employees:// <https://www.bfscapital.com/blog/advantages-disadvantages-cross-training-employees-business/>

Cancialosi. C. (2014). Cross-Training: your Best Defense Against indispensable Employees:// <https://www.forbes.com/sites/chriscancialosi/2014/09/15/cross-training-your-best-defense-against-indispensable-employees/#4fd513ca7d90>

Carrison. D. (2013). Cross-Training: creating and implementing a successful Plan: // <http://www.areadevelopment.com/laborEducation/Q1-2013/implementing-cross-training-hot-back-ups-37372612.shtml>

Maturi. R. (2013). Cross-Training: creating and implementing a successful plan: // <http://www.areadevelopment.com/laborEducation/Q1-2013/implementing-cross-training-hot-back-ups-37372612.shtml>

Reh. F.J. (2018). Learn About Cross-Training Employees: // <https://www.thebalancecareers.com/cross-training-employees-2275317>

Yurkschatt. J. (2015). importance of cross Training in the workplace:// <https://www.directrecruiters.com/career-advice-2/importance-of-cross-training-in-the-workplace/>