

ويشمل الإنفاق الرأسمالي مجالات مثل تكلفة الأرض لمبنى مركز التدريب وتكلفة إنشاء المبنى وتكلفة تجهيزه بتجهيزات التدريب أو تجهيزات الفندقة جزئياً أو كلياً وتكلفة الإحلال والتجديد بينما يشمل الأنفاق الجاري عناصر متعددة مثل: أجور طاقم التدريب، وتكلفة السفر والانتقال وبدلات السفر والإعاشة للمتدربين، وتكلفة استئجار قاعات فندقية وتكلفة صيانة تجهيزات التدريب وتكلفة عامة وإدارية.

على أن يسترشد في تحديد موازنة التدريب بعدة اعتبارات، مثل: عدد البرامج المستهدف تنفيذها ومتوسط عدد المرشحين بكل برنامج ومتوسط مدة البرنامج التدريبي وموقع تنفيذ البرنامج (بمركز تدريب المنظمة / بمركز محلي / بمركز خارجي) ومرتبة وخبرة المدربين التي تؤثر في تكلفة أتعابهم.

(و) تحديد معايير ترشيح المتدربين:

مما يساعد على ضمان فاعلية ونجاح التدريب، أن تحدد معايير موضوعية لترشيح من يبتعثون إلى البرامج التدريبية وتتعدد هذه المعايير لتشمل بعض أو كل المعايير التالية، حسب الحالة مثل: مدة الخدمة وطبيعة ومجال الخبرة والمؤهل والسن والتخصص الوظيفي والمستوى الإداري أو التنظيمي الحالي والمستوى الإداري أو التنظيمي المتوقع ومدى إجادة لغة معينة أو أكثر، إن كان البرنامج بلغة أجنبية، أو كانت بعض مواد التدريب بلغة أجنبية والمتطلبات السابقة. فمثلاً لا يرشح فرد لبرنامج في التفاوض بينما لم يحضر برنامجاً في مهارات الاتصال.

5- مشكلات تخطيط التدريب بالمنظمات العربية:

رغم الأهمية البالغة للتدريب في تحسين وتعزيز الأداء الفردي الجماعي وتحقيق وتنمية فاعلية المنظمة وقدراتها التنافسية، ورغم وجود منظمات عربية متميزة في اهتمامها بالتدريب، فإن مشكلات ونواحي شتى للقصور تظهر في هذا الصدد، أهمها:

- 1- قصور اهتمام عدد غير قليل من المديرين - في مستوى الإدارة العليا والوسطى - بالتدريب، واعتباره كماليات إدارية.
- 2- ضآلة المخصصات المالية التي ترصد للتدريب. والمسارة - عند قصور الموارد المالية للمنظمة إلى البدء بالاستقطاع من مخصصات التدريب قبل أي مخصصات أخرى وفي حالات أخرى تتحدد هذه المخصصات وفقاً لمدى قرب مدير التدريب من صانع أو صناع القرار في المنظمة.
- 3- اتجاه بعض المديرين لاستخدام الإيفاد للتدريب كمكافأة لمن يودون مجاملته (تدريب للسياحة) أو للتخلص من موظف مشاغب أو للتخلص من فائض في موازنة التدريب، دون أن يكون الهدف هو سد لاحتياجات تدريبية حقيقية.
- 4- إعداد خطة التدريب بشكل غير سليم فإما تكون منقولة عن منظمة أخرى أو تكون كخطة العام الماضي أو وليدة اجتهاد شخصي ممن يدير التدريب لا تسنده أية معلومات أو أسس موضوعية.
- 5- عدم تكريس جهد كاف لتحديد الاحتياجات التدريبية، مما يؤدي لإيفاد متدرب لدورة لا يحتاجها وحرمان من يستحقها منها. إن ما نشهده أحياناً من ابتعاث متدرب لبرنامج لا يناسب احتياجاته أو لا يتناسب مع خلفيته المهنية أو مستواه التنظيمي، فهو مسمار في نعش الجهد التدريبي. فلا المتدرب استفاد، ولا نعم المدرب بتفاعل المتدرب معه، ولا استفادت المنظمة. بل أنه مألٌ قد أنفق دون عائد وقد يكون مرشحاً آخر له حاجة ماسة للبرنامج قد حُجبت عنه فرصة تدريبية لازمة. لذلك فإن تخطيط التدريب لا يكتمل إلا بتحديد موضوعي واضح، ودقيق لمعايير ترشيح المتدربين.

جدول (4-1): التغيير ضروري في الأداء التدريبي

من	إلى
1- التخطيط لبرنامج تدريب الشهر القادم أو السنة القادمة.	تخطيط تدريبي استراتيجي للتكيف مع متغيرات فنية + اقتصادية + سياسية + تشريعية + تنافسية + تنظيمية.
2- لا تحديد أو تحديد قاصر للاحتياجات التدريبية.	تحديد للاحتياجات التدريبية يقوم على: تحليل: التنظيم، الوظائف، العاملين، والعاملات، المنافسة، تقارير التقييم، والمؤشرات الإدارية والفنية.
3- لا أهداف أو أهداف تدريبية فضفاضة	أهداف تدريبية موضوعية محددة وعملية تصمم على ضوء الاحتياجات التدريبية.
4- موازنة تدريب تتحدد وفقاً لما تبقى من أبواب الموازنة، أو وفقاً لشطارة مدير التدريب.	موازنة تدريب موضوعية تغطي احتياجات وبرامج التدريب ومتطلباتها.
5- نشاط تدريبي لا يتكامل مع وظائف المنظمة (تسويق، إنتاج، إدارة مالية، إدارة موارد بشرية، وبحوث تطوير)	نشاط تدريبي منسجم ومتكامل مع كافة وظائف المنظمة، ومساعداً على فاعليتها وكفاءتها.
6- نشاط تدريبي يهتم بمجرد تنفيذ برامج تدريبية محلية وابتعاث متدربين لبرامج خارج المنظمة، واستهلاك مخصصات التدريب.	نشاط تدريبي يستهدف تعزيز الاستراتيجية التنافسية مثل (1) تحسين الجودة، (2) خفض التكلفة، (3) التميز. وفي المنظمات الحكومية: خفض التكلفة وتحسين جودة الخدمة.
7- برامج تدريبية منقولة عن برامج سابقة.	برامج تدريبية - تستلهم الاحتياجات التدريبية. - مبتكرة ومتطورة مع تطور المتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية، والخارجية.