

الفصل السابع⁽¹⁾

موازنات التدريب⁽²⁾

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- أولاً: الصفات التي تنفرد بها موازنات التدريب. 
- ثانياً: مداخل إعداد الموازنات في مجال التدريب. 
- ثالثاً: المبادئ الأساسية لموازنات التدريب. 
- رابعاً: بنود موازنات التدريب. 
- خامساً: اعتبارات يجب مراعاتها عند إعداد ومتابعة تنفيذ موازنات التدريب. 
- سادساً: استخدام المؤشرات المالية وغير المالية في موازنات التدريب. 

(1) قام الدكتور أسامة محمد سرور أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة - جامعة عين شمس بمراجعة هذا الفصل. والمؤلف يقدم لسيادته كل الشكر والتقدير.

(2) المصدر: منار مصر للبتروول (2007).

مقدمة:

تمثل الميزانية التقديرية أو الموازنة Budget عنصراً من العناصر الأساسية اللازمة لإعداد خطة التدريب. والموازنة عبارة عن خطة شاملة في شكل أرقام تعبر عن أهداف نتوقع تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، وقد يكون هذا التعبير بالجنه كما هو الحال في توقعات تحقيق عائد مالي/ موازنة مصروفات أو الموازنات الاستشارية، وقد يكون هذا التعبير في شكل أعداد مثل عدد ساعات تشغيل العاملين/ حجم المواد/ عدد وأنواع المعدات/ عدد البرامج/ عدد المتدربين.. إلخ.

بمعنى أن موازنات التدريب هي ترجمة مالية للنشاط التدريبي. وأنه من الخصائص الرئيسية لهذه الموازنات بأنها تقدم صورة واضحة وصادقة للوضع المالي للتدريب.

والهدف من وضع الموازنة هو مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ ما يلزم من قرارات بشأن من يتولى التصرف في الموارد وفي أي الأغراض (تخطيط)، وما يتم التصرف فيه فعلاً وبمعرفة من، وفي أي الأغراض (الرقابة/ المتابعة) لتحديد الانحرافات ومعالجتها أو تعديل التوقعات لتتفق مع ما يمكن تحقيقه فعلاً.

أولاً: الصفات التي تنفرد بها موازنات التدريب:

بما أن الموازنة هي إحدى طرق التعبير عن فلسفة وأهداف المنظمة، فإنها تتأثر بنوعية نشاط المنظمة، فبينما يكون التركيز في قطاعات الإنتاج مثلاً على السلعة المنتجة (المخرجات) فإن التركيز، في قطاعات الخدمات يكون على النوعية والكفاءة أكثر من عدد الخدمات التي تقدم، ويتم التركيز في المدارس الخاصة ومدارس اللغات مثلاً على الموارد (المدخلات) باعتبار المصروفات الدراسية هي مصدر التمويل.

أما في النشاط التدريبي، فرغم أنه يتفق في المظهر مع قطاعات الخدمات من حيث التركيز على نوعية ما يقدم من خدمات إلا أن التدريب في حقيقة الأمر أقرب إلى قطاعات الإنتاج والسبب هو إمكان اعتبار المتدربين (منتجات) سوف تساهم في إنتاج أوفر وخدمات

أفضل، وبهذا المفهوم يمكن اعتبار النشاط التدريبي نشاط يهتم بالمرجات. لذلك فإنه من المحتم أن يرتبط النشاط التدريبي ويكمل الخطة العامة للمنظمة وأهدافها الموضوعية، أما مجرد تحديد أهداف عشوائية وتصميم برامج تدريبية دون دراسة وتحليل دقيق واحتساب للتكلفة فهو السبب وراء السمعة غير الطيبة التي تتصف بها بعض أجهزة التدريب في بعض الجهات.

ثانياً: مداخل إعداد الموازنات في مجال التدريب:

توجد ثلاثة مداخل لإعداد الموازنات الخاصة بالأنشطة التدريبية غير أنها متداخلة ولا يمكن وضع خط فاصل واضح بينها:

(1) موازنة البرامج:

حيث يكون التركيز على النشاط التدريبي أي البرامج المختلفة وتكلفة كل منها، طبعاً هناك العديد من التفاصيل التي تلخص في النهاية في شكل تقديرات محددة يمثل كل تقدير منها هدفاً معيناً. فعلى سبيل المثال يمكن أن تقسم البرامج إلى مجموعة البرامج المهنية / برامج الأمن الصناعي / البرامج الإشرافية وعن طريق هذا التقسيم يمكن عقد مقارنة بين تكلفة كل مجموعة وبالتالي اتخاذ القرار اللازم بشأن مصادر التمويل وأوجه الإنفاق وترتيب الأولويات.

(2) موازنة الأداء:

التركيز هنا على العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وهي تبدأ حيث تنتهي موازنة البرامج وتتناول قياس طرق العمل من ناحية تكلفة ساعات تشغيل الأجهزة / عدد ساعات البرامج وبالتالي احتساب تكلفة الفرد/ ساعة ثم مقارنة هذه التكلفة بالمستوى الذي يصل إليه المتدرب بعد عودته للعمل وبالتالي يمكن قياس عائد التدريب.

(3) موازنة البرمجة التخطيطية:

يخرج هذا النظام من النظم التقليدية السابقة حيث يربط بين أهداف إدارة التدريب

والهدف الكبير للمنظمة ومواردها المتاحة. والخطوة هنا طويلة الأجل لمدة 5 سنوات يتم عند إعدادها إجراء تحليل لكل برنامج كبير واحتساب التكلفة وإجراء مقارنة بين عائد تنفيذ هذا البرنامج والطرق الأخرى البديلة التي يمكن عن طريقها تحقيق نفس الأهداف وتحديد طرق خفض الإنفاق وزيادة العائد، أي أنها أساساً وسيلة لحل المشكلات على مستوى المنظمة حيث أنها تمكن إدارة التدريب من تحديد الأهداف بدقة أكثر وبالتالي وضع أولويات بين هذه الأهداف.

ثالثاً: المبادئ الأساسية لموازنات التدريب:

يتم وضع الموازنة في مجال التدريب بأحد أو بعض الأساليب الآتية:

(1) موازنة الاستخدامات الجارية:

يتناول هذا النوع عناصر الأجور والبدلات والمكافآت/ عقود الخدمات (مياه/ إنارة/ قوة محرقة/ تليفون/ صيانة الآلات والأثاثات والأجهزة والمباني) قاعات المحاضرات/ المعامل/ الاحتياجات المكتبية (آلات كاتبة/ حاسبة/ أدوات مكتبية) كما يتم أيضاً تناول مصروفات السفر والانتقال/ مكافآت المحاضرين/ اشتراكات في مؤتمرات أو ندوات/ أقساط التأمين.. إلخ.

(2) موازنة الوقت والمكان والمعدات:

التعامل هنا عددي (مع أنه يمكن ترجمة هذه الأرقام إلى مبالغ) مثل: ساعات التشغيل/ عدد ساعات التدريب/ عدد ساعات استخدام الأجهزة وقطع الغيار/ الساحة المشغولة محسوبة بالمتر المربع/ عدد المتدربين وبيان الفرد/ ساعة أو الفرد/ يوم.. إلخ.

(3) الموازنة الاستثمارية:

تتصل بالإنفاق الرأسمالي الخاص بطلب أو استبدال أجهزة أو مساعدات تدريبية/

إنشاءات أو توسعات أو تطوير المباني (قاعات/ مكاتب/ معامل/ مكاتب) طلبات الأثاث وكل ما هو معمّر.

لذلك فإن هذا النوع من الموازنات يتطلب تخطيط طويل الأجل (5 سنوات أو أكثر).

(4) موازنة الموارد النقدية:

التمويل عنصر هام حيث يلزم توفير السيولة النقدية لمواجهة الالتزامات في الوقت المناسب، ويتم وضع هذه الموازنة عن طريق مقارنة وقياس المنصرف الفعلي بالتنبؤات المختلفة لمصادر التمويل.

ومرفق نموذج لمشروع موازنة تخطيطية لإدارة التدريب على أساس الاستخدامات والموارد الجارية.

رابعاً: بنود موازنة التدريب:

- حدد سماح السباعي بنود موازنة التدريب ببساطة في البنود التالية:
- المطبوعات والأدوات الكتابية.
 - مكافآت المشرفين والمعاونين.
 - مكافآت المدربين.
 - المكافآت التشجيعية للمتدربين.
 - بدلات المتدربين (انتقال - غذاء).
 - مساعدات التدريب.
 - مستلزمات التدريب.
 - رسوم التدريب الداخلي.
 - رسوم التدريب الخارجي.
 - انتقالات المتدربين والمحاضرين.
 - العلاقات العامة.
 - مصروفات نثرية.
 - احتياطي عام.

في برنامج تدريبي قدمته شركة Team «الخبراء العرب في الهندسة والإدارة» عن موازنات التدريب وذلك في عام 2008، تم تقديم النموذج التالي لمشروع موازنة برنامج تدريبي:

نموذج لمشروع موازنة برنامج تدريبي

اسم البرنامج:

مكان الانعقاد:

المدة:

الموارد المالية المتاحة:

- من داخل المنظمة:
- من خارج المنظمة:
- رسوم المتدربين:
- المجموع:

توزيع بنود الموازنة:

الأدوات والمواد الكتابة والمواد الأخرى المطلوبة:

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-

مكافآت (العاملين - المشرفين - معاونين).

$$\text{عدد المشرفين} \times \text{الفئة} \times \text{عدد الأيام} =$$

مكافآت تشجيعية للمتدربين

$$\text{عدد المتدربين} \times \text{القيمة} \times \text{عدد الأيام} =$$

المساعدات التدريبية

التكاليف	الكمية	المساعدات التدريبية الوصف
.....
.....

أماكن التدريب (إيجار قاعات)

.....
.....

علاقات عامة:

- • مرطبات:
- • شاي:
- • حلوى:

انتقالات:

$$\begin{aligned} & \text{مدربون ومشرفون ومتدربون} \\ & = \text{المدربون} \times \text{الفئة} \times \text{عدد الأيام} \\ & = \text{العدد} \times \text{الفئة} \times \text{عدد الأيام} \end{aligned}$$

التكاليف	العدد	مراسلات بريد فاكسات البند
.....
.....

احتياطي تنفيذ:

.....
.....

نموذج لمشروع موازنة تخطيطية لإدارة التدريب
على أساس الاستخدامات والموارد الجارية

المعتمد	المقترح	المعتمد		المنصرف		البيان	الدليل المحاسبي
		2007	2006	2007	2006		
2008	2008					<p>الأجور النقدية والبدايات الأجور تعويض عن جهود غير عادية مكافآت نظير العمل أيام الجمع والعطلات الرسمية مكافآت التلمذة الصناعية بدل وردية بدل فرق نصف ساعة المزايا العينية تكاليف ملابس العاملين تكاليف العلاج الطبي أدوية وعقاقير أخصائيين وعلاج بالمستشفيات خدمات ثقافية الدراسة في أوقات الفراغ المزايا النقدية حصة الشركة في التأمينات الاجتماعية المستلزمات السلعية مواد بترولية كهرباء مشتراة للتشغيل قطع غيار ومواد الصيانة مواد ومهمات متنوعة أدوات كتابية</p>	

المعتمد	المقترح	المعتمد		المنصرف		البيان	الدليل المحاسبي
		2007	2006	2007	2006		
2008	2008					<p>كتب ومجلات دفاتر ومطبوعات مياه وإنارة المستلزمات الخدمية صيانة وترميم مباني وإنشاءات صيانة آلات ومعدات وأثاث تشغيل لدى الغير ومقاوي الباطن طبع وتصوير وتجليد سفر وانتقالات تليفون / تلغراف / بريد / تلكس أتعاب المحاضرين اشتراكات التدريب مرطبات ومشروبات وأغذية التدريب الصيفي للطلبة مصروفات خدمية متنوعة</p>	
التقديرات الخاصة بالإيرادات						المجموع	
						<p>حصة الشركة في هذه المصروفات استرداد من الشركات الأخرى مقابل إهلاك الأصول استرداد مصروفات إدارية مقابل خدمات مؤداة للغير حصة من الإيجارات إيرادات أخرى</p>	
						المجموع	

ويقول الخبراء أن التنبؤات الجيدة تساعد في وضع موازنات جيدة، ولكن التنبؤات الدقيقة تؤدي إلى وضع موازنات واقعية، وهي إحدى معايير قياس كفاءة إدارات التدريب حيث أن التنبؤ بالاحتياجات التدريبية أمر ليس بالسهل أو الهين.

لذلك فإن موازنة الاحتياجات يلزم أن تكون طويلة الأجل وليست يومية أو شهرية حيث أن الأسلوب الأخير لن يحقق العديد من الأهداف وما يترتب على ذلك من آثار غير طيبة على المنظمة في النهاية.

كما يلزم أن يؤخذ في الاعتبار عند وضع هذه الموازنة طويلة الأجل:

- تحديد وحصر الاحتياجات التدريبية.
- التعيينات الجديدة المتوقعة.
- المشروعات الجديدة والتوسعات المتوقعة في نشاط المنظمة.
- مستويات الأداء المطلوبة.
- البرامج التدريبية الجديدة المتوقع تنفيذها.
- أساليب التدريب وما تتطلبه من مساعدات تدريبية وخدمات.
- تطوير الآلات والأجهزة.

ويمكن تلخيص ما تقدم في أن النشاط التدريبي بجانب تلبية للاحتياجات التدريبية القائمة يجب أن تكون نظرته أبعد لتشمل توقعات المستقبل والتخطيط لها بعناية ودراسة ووضع الموازنة على هذا الأساس، أما أسلوب تقرير ورصد مبلغ معين مسبقاً للاتفاق على النشاط التدريبي ثم تحديد عدد البرامج التي يمكن تنفيذها في إطار هذا المبلغ فهو أسلوب مقضي عليه بالفشل.

وبما أنه ليس لأي إدارة تدريب القدرة على الرؤية الواضحة كل الوضوح التي تسمح لها بالتنبؤ الكامل بكل الاحتياجات التدريبية على المدى البعيد عند إعداد الموازنة فإنه يلزم أن تتسم الموازنة بالمرونة التي تسمح بإدخال تعديلات في الخطة إذا تطلب الأمر ذلك.

خامساً: اعتبارات يجب مراعاتها عند إعداد ومتابعة تنفيذ موازنات التدريب:

- ينبغي على القائمين على إعداد ومتابعة تنفيذ موازنة التدريب مراعاة الاعتبارات التالية:
- 1- لا يترك وضع الموازنة للإدارة المالية أو المراجعة أو أي جهة أخرى خلاف إدارة التدريب فرغم تقديرنا لرأي الإدارة المالية في الموازنة وبنودها إلا أن إدارة التدريب هي أكثر الجهات فهماً لحقيق ومجالات ومفاهيم التدريب، والرجوع للإدارة المالية يكون للاسترشاد والتوجيه ولكن وضع الموازنة هو اختصاص إدارة التدريب.
 - 2- التفاصيل الزائدة عن الحد تحد من الحركة وتصبح معوقاً في طريق المرونة والاستجابة للمتغيرات.
 - 3- الاسترشاد بالموازنات السابقة أمر مطلوب غير أن الاعتماد على هذه السوابق في تحديد عناصر التمويل/ الإنفاق يؤدي إلى موازنة غير صحيحة فوجود عنصر في موازنة سابقة لا يعني بالضرورة استمراره في موازنة العام/ الأعوام التالية، كما أن عدم ورود عنصر في موازنة سابقة لا يعني عدم إضافته إلى الموازنة الجديدة، يلزم تناول كل عنصر على حده طالما أن هناك ما يبرر وجود هذا العنصر لتحقيق أهداف النشاط التدريبي.
 - 4- المغالاة في بعض عناصر الموازنة يشكك في صحتها كلها، حيث أن البعض يغالي في تحديد رقم/ مبلغ معين أساس أن هذا المبلغ سوف يخفض بمعرفة الإدارة عند اعتماد الموازنة.
 - 5- من المتوقع حدوث بعض الانحرافات في الصرف سواء بالزيادة أو النقص، وهذا يقتضي وجود نوع من المرونة، غير أن الانحراف الزائد في حالي الصرف بالزيادة أو النقص أمر يتطلب متابعة وتبريرات مكتوبة تحدد أسباب هذه الانحرافات لتعديل المسار بما يتفق والخطوة.

هذا ويضيف سامح السباعي بنود أخرى في هذا الشأن هي كالتالي:

- 6- شمول الموازنة أي أن تكون متضمنة لجميع أنواع المصروفات المتصلة.
- 7- الوقوف على قيمة المستلزمات السلعية والخدمية وذلك من خلال:
 - أ - إدراج مبالغ تقريبية للأعمال التي لا يمكن تحديد قيمتها عند إعداد الموازنة.
 - ب- إدراج تكاليف دقيقة بقدر المستطاع بالنسبة للمرتبات والانتقالات.
 - ج- وضع مبلغ احتياطي بحيث لا يكون هناك إلى قصور في الإمكانيات عند التنفيذ.
 - د- عدم المبالغة في المصروفات حتى لا يصبح التدريب باهظ التكاليف بالنسبة للعائد منه.
 - هـ- حسن اختيار واستخدام البدائل التي تؤدي نفس الغرض ولكن بتكاليف أقل.

باختصار: موازنة النشاط التدريبي هي وثيقة تخطيطية هامة، كما أنها وسيلة فعالة لعمليات المراقبة والمتابعة وهذا يعني بالضرورة إعداد الموازنة بعناية وبدقة حتى تحدم الأهداف التي وضعت من أجل تحقيقها.

سادساً: استخدام المؤشرات المالية وغير المالية في موازنات التدريب.

يمكن استخدام مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية في قياس الاستخدام المطلوب والرشيد لموازنات التدريب، وكذلك في التخطيط لإعداد هذه الموازنات عن الفترات المقبلة.

(1) المؤشرات المالية:

أ- مؤشر الصرف من الميزانية:

$$\text{مؤشر الصرف من الموازنة} = \frac{\text{المصروف الفعلي}}{\text{الاعتد المخطط في الموازنة}}$$

فإذا أنفقت إدارة التدريب على برنامج تدريبي ما مبلغ قدره 28 ألف من اعتماد مخصص لهذا الغرض قدره 25 ألف.

$$\text{فإن مؤشر الصرف من الموازنة} = \frac{28}{25} = 112\%$$

وهذا يشير إلى تجاوز الإدارة الاعتماد المخصص لها بنسبة 12% وهو ما يتطلب منها مراجعة تصرفاتها المالية واستنباط الدروس ومعالجة موقفها من الموازنة في الفقرات المتبقية منها.

ب- مؤشرات تدفق الأموال من الجهات (الداخلية والخارجية) إلى إدارة التدريب:

$$\text{مؤشر نسبة التمويل} = \frac{\text{التمويل الفعلي}}{\text{التمويل المخطط}}$$

فإذا تدفقت الأموال من الجهات (الداخلية والخارجية) إلى إدارة التدريب وليكن 200 ألف، وهو نفس المبلغ المنتظر والمتفق عليه من هذه الجهات،

$$\text{فيصبح مؤشر نسبة التمويل} = \frac{200}{200} = 100\%$$

أما إذا كان التمويل الفعلي كان 150 ألف والتمويل المخطط كان 200 ألف، فيصبح:

$$\text{فيصبح مؤشر نسبة التمويل} = \frac{150}{200} = 75\%$$

وهذا يشير إلى وجود عجز في نسبة التمويل بنسبة 25%.

ج- معدل العائد المخطط على الاستثمار:

ويتم حسابه بقسمة :

$$\text{حيث أن :} \frac{\text{صافي الربح المخطط}}{\text{إجمالي الاستثمارات المتوقعة عن فترة الموازنة}}$$

إجمالي الاستثمارات = الأصول طويلة الأجل + رأس المال العامل
ورأس المال العامل = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة

د - السيولة النقدية المتوقعة:

ويتم من خلال هذا المؤشر التعرف على النقدية المتاحة خلال فترة الموازنة بحيث يمكن تدبير الأموال اللازمة لأوجه الإنفاق المختلفة.

النقدية المتاحة = رصيد النقدية أول الفترة + التدفقات النقدية الداخلة المتوقعة - التدفقات النقدية الخارجة المتوقعة

(2) المؤشرات غير المالية:

تهدف المؤشرات غير المالية إلى تقييم الأداء التدريبي ومراعاة بعض الجوانب الكمية عند إعداد موازنات التدريب.

فإذا افترضنا أن إجمالي عدد العاملين بإحدى شركات التدريب 200 عامل، وعدد العاملين الذين تركوا العمل 20، وعدد العاملين الجدد 25، وعدد العاملين الذين التحقوا بالعمل لدى المنافسين 10.. فإنه يمكن حساب المؤشرات التالية:

$$\text{أ- معدل دوران العاملين} = \frac{\text{عدد العاملين الذين تركوا العمل}}{\text{إجمالي عدد العاملين}} \times 100\%$$

$$= 100 \times \frac{200}{200} = 100\%$$

$$\text{ب- نسبة العاملين الجدد} = \frac{\text{عدد العاملين الجدد}}{\text{إجمالي عدد العاملين}} \times 100\%$$

$$= 100 \times \frac{25}{200} = 12.5\%$$

$$\begin{aligned} \text{ج- نسبة العاملين الذين التحقوا بالعمل لدى المنافسين} &= \\ \%100 = \frac{\text{عدد العاملين الذين التحقوا بالعمل لدى المنافسين}}{\text{إجمالي عدد العاملين}} &= \\ \%5 = 100 \times \frac{10}{200} &= \end{aligned}$$

ولا شك أن مثل هذه المؤشرات تفيد المنظمة في تقييم أدائها وتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية عند إعداد موازنات التدريب.