

الفصل الثامن

مراحل التدريب : تخطيط التدريب

❖ تخطيط التدريب.

- مفهوم التخطيط.
- مفهوم تخطيط التدريب.
- مراحل تخطيط التدريب،
- تحديد وتوزيع المسؤوليات الممكنة في خطة التدريب.
- عوامل وأسس يجب مراعاتها عند التخطيط للتدريب.
- العناصر المؤثرة في خطة التدريب.
- وضع خطة التدريب.

❖ ميزانية التدريب.

مراحل التدريب :

تخطيط التدريب

تخطيط التدريب :

يقال إن "الفشل في التخطيط .. هو التخطيط للفشل". ولا يغرب عن بال أحد أهمية التخطيط للمهام والمشروعات كافة.

إن التخطيط Planning مهم جدا للإنسان، وهو عكس العشوائية والعفوية والارتجال وعدم النظام. استخدم الإنسان منذ نشأته أسلوب التخطيط للتغلب على مشكلة الموارد المحدودة أمام الحاجات المتعددة.

ولعل أول تجربة للتخطيط تناقلها التاريخ تلك التي قام بها سيدنا يوسف عليه السلام في تفسير حلم فرعون مصر، وتوزيعه للمحصول بين سنين العجاف وسنين الرواج. فالتخطيط هو بوصلة تحديد الاتجاه المرغوب والمرسوم، لإنجاح الأعمال والإنجازات، وهو الدليل نحو المستقبل، وصولاً إلى الأهداف المطلوبة.

إن التخطيط عملية مقصودة وواقعية تتضمن إحداث حالة من التوازن بين عناصر ثلاثة هي : الهدف، الموارد والزمن، عن طريق محاولة الوصول إلى أقصى درجات الهدف، بأفضل استخدام للموارد، وفي أقصر وقت مستطاع.. مما يعني أن التخطيط عملية تتضمن توقع الأحداث المستقبلية والعمل على الاستعداد لها، وبالتالي يكون عنصر الزمن في مصلحتنا، بدلا

من إتباع أسلوب الانتظار والملاحظة والذي يكون فيه عنصر الزمن في مصلحة المشكلات.

عرف إم ريتشارد M. Richard التخطيط Planning بأنه عملية عقلية للمواءمة بين الموارد والاحتياجات، واختيار أفضل مسار للفعل من بين مسارات بديلة، ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل. كذلك يمكن تعريف التخطيط بأنه عملية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.

والتخطيط في أبسط صورة هو العمل أو الإجراء الذي يجب عن الأسئلة التالية :

ماذا ؟

لماذا ؟

كيف ؟

من ؟

متى ؟

١. ما هو العمل المطلوب What : وهذا يعني إمام إدارة التدريب بعملها وإمام كل عضو فيها بعمله.

٢. لماذا تقوم بهذا العمل Why : أي ما هو الهدف منه.

٣. كيف تقوم بهذا العمل How : ومعناه تحديد برنامج زمني لتنفيذ البرامج التدريبية في موائتها، واختيار أحسن الوسائل والإمكانات اللازمة لتنفيذ هذه البرامج.

٤. من يقوم بهذا العمل Who : أي ربط كل عضو بعمل معين فتكون له فيه اختصاصات ومسؤوليات.

٥. أين ومتى يؤدي هذا العمل When & where أي تحديد زمان ومكان كل برنامج تدريبي.

مفهوم تخطيط التدريب*

يقصد بالتخطيط للتدريب إعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريبية التي يقرر تنفيذها وفق سياسات وأهداف المنظمة بهدف تنمية وتطوير القوى العاملة فيها. ويمكن أن تكون الخطة سنوية أو مرحلية في فترات شهرية محددة.

مراحل تخطيط التدريب :

١. تخطيط القوى العاملة : ذلك أن التخطيط للتدريب يعتمد بدرجة أساسية على توافر معلومات واضحة ودقيقة عن القوى العاملة في المنظمة من حيث عددهم ومستوياتهم التعليمية ومهاراتهم الوظيفية.

* المصدر : كفاءات للتدريب والتوظيف والاستشارات (٢٠٠٥).

٢. تحديد الاحتياجات التدريبية : إن نجاح التدريب تعتمد بشكل أساسي على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين المراد تدريبهم حيث تعتبر المؤشر الذي يوجه التدريب من خلاله التوجيه الأمثل والذي يحقق أداء العاملين وزيادة فعالية المنظمة.

٣. تحديد أنواع التدريب : يتوقف اختيار واستخدام نوعية التدريب على نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية ومعرفة طبيعة تلك الاحتياجات التدريبية وكذلك نوع الموظفين المراد تدريبهم ومراكزهم الوظيفية في المنظمة. ويجد حالياً أنواع مختلفة من التدريب منها الدورات التدريبية العامة، الدورات التدريبية الخاصة، الدورات التأهيلية والإعدادية ويمكن أن تكون هذه الأنواع حسب الأفراد أو الجهات الحكومية.

٤. تحديد أماكن التدريب : تقوم بعض المنظمات بتدريب موظفيها في مراكز تدريب داخلية أنشئت داخل المنظمة لغرض التدريب وذلك لأسباب كثيرة. بينما تفضل منظمات أخرى إرسال متدربيها إلى مراكز ومعاهد تدريبية خارجية متخصصة ولذلك أيضاً أسبابه.

٥. التمويل المخصص للتدريب (ميزانية التدريب) : تحتل ميزانية التدريب في أغلب المنظمات وأبواب ميزانية المنظمة ويعود في ذلك إلى نظرة بعض القائمين على تلك المنظمات إلى التدريب وكونه نشاطاً ثانوياً في مسيرة المنظمة. من هنا فإن خطة التدريب تتأثر كثيراً بحجم الميزانية المخصصة للتدريب.

تحديد وتوزيع المسئوليات الممكنة في خطة التدريب

ولقد حاول مايك ويلز Mike Wills تحديد وتوزيع المسئوليات الممكنة في خطة التدريب بشكل واضح ومحدد كالتالي :

جدول رقم (٢)

المسئوليات الممكنة بالنسبة لخطوات عملية التدريب

الخطوة	المسؤولية
التعرف على الحاجات	مدير التدريب
تقويم الحاجات	مسؤول التدريب ومدير التدريب
اختيار الدورات	مدير التدريب ومسؤول التدريب
إعداد الدورات	معدو الدورات
تحديد عبء العمل	مدير التدريب
اختيار المدربين	مدير التدريب
إعداد المدربين	مدير التدريب
ترخيص المدربين	معدو الدورات
التعرف على موقع وموارد التدريب	مدير التدريب ومسؤول التدريب
إنهاء الموازنة	مدير التدريب
إنهاء خطة التدريب	مدير التدريب ولجان التطوير
إدارة ما قبل الدورة	مسؤول التدريب
إعداد الدورة	المدربون
تقديم الدورة	المدربون
إثبات مصداقية التدريب	المدربون
إدارة ما بعد الدورة	مسؤول التدريب
نقل التعلم	المشاركون والمدربون والمدربون
تقويم التدريب	المدربون ومدير التدريب
مراجعة الدورات	مطوروا الدورة والمدربون

عوامل وأسس يجب مراعاتها لتخطيط التدريب :

١. أهداف وسياسات المنظمة :

لكي يحقق التدريب الهدف الذي قدم من أجله ويعود بالفائدة المرجوة على أداء الفرد والمنظمة فإن ذلك يتطلب ربط أهداف التدريب وسياسته بسياسات وأهداف المنظمة ومن هنا فإن مدير التدريب . واضع خطة التدريب . يجب أن يعتمد على تلك السياسات والأهداف عند وضع خطته السنوية العليا عليها وبالتالي تخصيص المبالغ اللازمة لتنفيذها.

٢. خطط المنظمة الاستراتيجية والسنوية :

كما هو الحال بالنسبة لضرورة توافق خطة التدريب مع سياسة وأهداف المنظمة فإن توافقها مع الخطة السنوية أو الخمسية للمنظمة أمر حيوي ذلك أنها . خطة التدريب . جزء لا يتجزأ من الخطة العامة للمنظمة.

٣. المستوى التعليمي والخبرة العملية للموظفين:

عند وضع خطة التدريب لابد من مراعاة مستويات وخبرات المتدربين وذلك لتصميم البرامج المناسبة لكل مستوى أو إرسالهم إلى برامج تتناسب مع مستوياتهم التعليمية وبالتالي تتحقق احتياجاتهم التدريبية.

٤. مهام اختصاصات الإدارات والأقسام داخل المنظمة:

ونعني بذلك تحليل الوظيفة أو العمل ذلك أن خطة التدريب تعتمد

اعتماداً كبيراً على تحليل أعمال ومهام وظائف العاملين المراد تدريبهم وذلك لاختيار البرامج لمهام واختصاصات الإدارة والموظف.

٥. متطلبات عمل المنظمة المستقبلية :

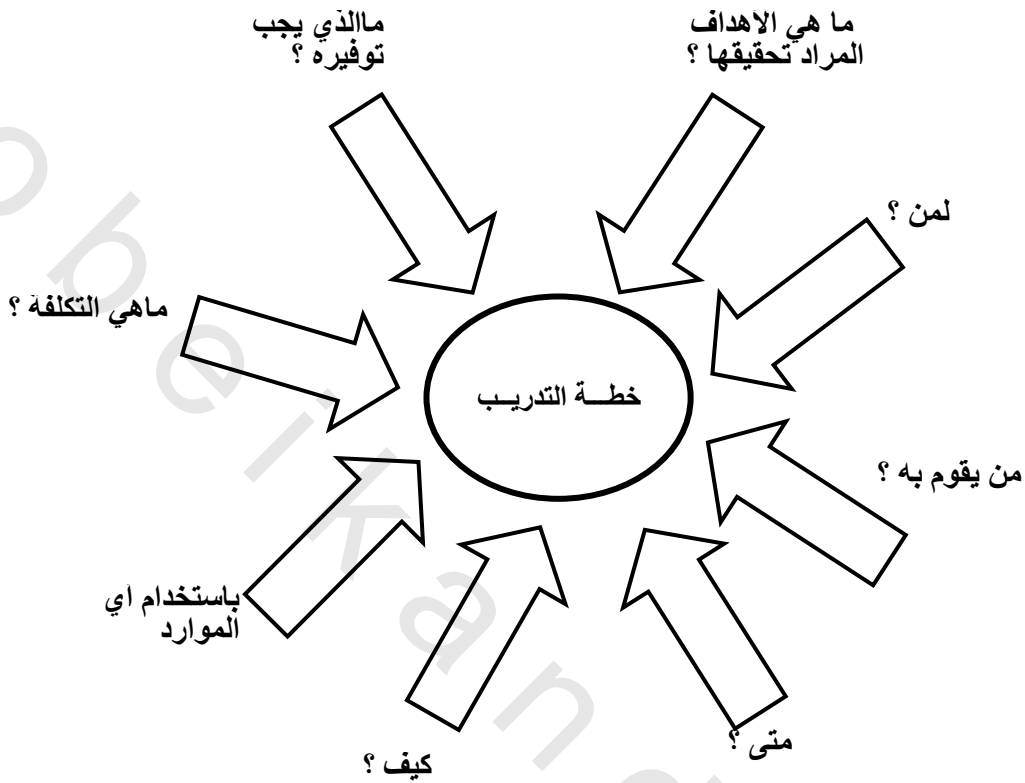
تأتي أهمية ذلك عند وضع الخطط طويلة المدى للتدريب والتطوير كما يراعى ذلك عند رغبة المنظمة في اتجاهاتها أو تحديث وسائل وطرق العمل من استخدام أجهزة تقنية أو نظم عمل جديدة.

٦. الإمكانيات المتاحة لنشاط التدريب في المنظمة :

يدخل ضمن هذا الاعتبار الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب كفاءة الموظفين القائمين على إدارة نشاط التدريب، اهتمامات الإدارة العليا بالتدريب، نوعية مراكز التدريب وغير ذلك.

العناصر المؤثرة في خطة التدريب :

قدم جل بروكس Jill Brookes الشكل التالي والذي يحدد فيه العناصر المؤثرة في خطة التدريب :



شكل رقم (٢٦)

العناصر المؤثرة في خطة التدريب

وضع خطة التدريب *

١. تحديد الأهداف :

أن وضع الخطة يعني إلى حد كبير تحديد الأهداف والنوايا التي يراد

* المصدر : كفاءات للتدريب والتوظيف والاستشارات (٢٠٠٥).

تنفيذها وكما أشير في مكان آخر فإن تحديد هدف أو أهداف التدريب يعتبر المهمة الأولى لوضع خطة التدريب. ولا بد . كما أشرنا . إلى ربط هدف التدريب بالأهداف العامة للمنظمة ويعتبر تحديد هدف التدريب المهمة الأولى لمدير إدارة التدريب ذلك أنه القادر بحكم المعلومات المتوفرة لديه وعلاقته بالإدارة العليا أن يحدد ماذا يود تحقيقه من خلال التدريب على مستوى الأفراد أو المنظمة كذلك لا بد أن تشمل مرحلة تحديد هدف التدريب وضع قياس لتحقيق وتقييم تلك الأهداف. ولا ننسى أيضاً أن تكون تلك الأهداف واقعية ويمكن تحقيقها سواء من حيث الإمكانيات أو الزمن المخصص لها.

٢. التنبؤات المستقبلية :

قبل أن تتأكد إدارة التدريب من أن الأهداف التدريبية واقعية ويمكن تحقيقها يجب عليها أن تقوم باستطلاع اتجاهات وتغيرات المستقبل التي قد يكون لها تأثير على خطتها التدريبية من هذه التغيرات على سبيل المثال إلغاء برامج تدريبية مقررة مسبقاً لدى مراكز التدريب أو تغيير اتجاهات الإدارة العليا حيال برنامج معين سبق وضعه ضمن خطة التدريب وغير ذلك من العوامل المؤثرة في تنفيذ خطة التدريب.

٣. وضع برامج العمل :

بعد تحديد ووضع أهداف التدريب يقوم مخطط التدريب . مدير التدريب . بوضع برامج ومشاريع يتم من خلالها تحقيق تلك الأهداف. أن من أهم المهام التي يتولاها مدير إدارة التدريب هي تحديد طبيعة ونوعية التدريب الذي

يحقق حاجة إدارات وأفراد المنظمة وبالتالي حاجة المنظمة ككل، إن المقصود هنا ليس الخطة العامة للتدريب ولكنه برنامج التدريب بحد ذاته والجهة التي يتم فيها تنفيذ التدريب ووقت التدريب وعدد المتدربين في كل برنامج وهكذا تتحول الخطة إلى برنامج عمل مفصل يتم تنفيذه وفق برنامج زمني محدد.

٤. اختيار أفضل البدائل:

يلا بد لكل خطة من وضع بدائل للبرامج والمشاريع التي ينوي تنفيذها وذلك لوضع عدة خيارات أمام مقر الخطة . الإدارة العليا . الاختيار الأفضل أو الأنسب منها وخطة التدريب ليست استثناء من تلك القاعدة، وتتمثل بدائل خطة التدريب مثلاً في أن تضمن الخطة عدة مراكز أو معاهد تدريب لإرسال المتدربين إليها مع وضع ميزات وعيوب كل منها. وأقترح عدة أنواع من البرامج والندوات والمؤتمرات كذلك قد يكون هناك بدائل في أوقات التدريب وعدد المتدربين.

٥. إعداد الخطة وإقرارها:

بعد أن يتم تحديد البرامج التدريبية ومراكز ومعاهد التدريب التي ستقوم بتنفيذ التدريب ويتم تحديد أعداد ونوعية المتدربين تكون الوحدات الأساسية لإعداد الخطة قد اكتملت وهنا يتم وضع الجدول الزمني لتنفيذ الخطة ثم تأتي الخطوة التالية وهي إقرار الخطة من الإدارة العليا. وهنا تبدو كفاءة وفعالية مدير التدريب في إقناع صاحب السلطة في إقرار الخطة ويعتمد إقرار الخطة على مدى تكامل عناصرها وتوفر معلومات ودراسات عن جميع مكوناتها.

ميزانية التدريب *

مقدمة :

الميزانية أو الموازنة Budget عنصر 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 بالجنيه كما هو الحال في توقعات تحقيق عائد مالي / موازنة مصروفات أو الموازنات الاستثمارية، وقد يكون هذا التعبير في شكل أعداد مثل عدد ساعات تشغيل العاملين / حجم المواد / عدد وأنواع المعدات / عدد البرامج / عدد المتدربين .. إلخ.

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 ميزانيات التدريب :

* المصدر : منار مصر للبتروك (٢٠٠٧).

بما أن الميزانية أو 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 بالمخرجات. 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 الميزانيات في مجال التدريب :

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

(١) 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.

٢) 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.

٣) موازنة البرمجة التخطيطية :

يخرج هذا النظام من النظم التقليدية السابقة حيث يربط بين أهداف إدارة التدريب والهدف الكبير للمنظمة ومواردها المتاحة. والخطة هنا طويلة الأجل لمدة ٥ 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 لميزانيات التدريب :

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

١) موازنة الاستخدامات الجارية :

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

٢) 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.

٣) الموازنة الاستثمارية :

تتصل بالإنفاق الرأسمالي الخاص بطلب أو استبدال أجهزة أو مساعدات تدريبية / إنشاءات أو توسعات أو تطوير المباني (قاعات / مكاتب / معامل / مكتبات) طلبات الأثاثات وكل ما هو معمر.

لذلك فإن هذا النوع من الموازنات يتطلب تخطيط طويل الأجل (٥ سنوات أو أكثر).

٤) 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.

نموذج لمشروع موازنة تخطيطية لإدارة التدريب على أساس الاستخدامات والموارد الجارية

المعتمد	المقترح	المعتمد		المنصرف		البيان	الدليل المحاسبي
		٢٠٠٧	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٦		
						الأجور النقدية والبدلات الأجور تعويض عن جهود غير عادية مكافآت نظير العمل أيام الجمع والعطلات الرسمية مكافآت التلمذة الصناعية بدل ودية بدل فرق ١/٢ 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 موائد ومهمات متنوعة أنوات كتابية كتب ومجلات دفاتر ومطبوعات مياه إنارة	

الدليل المحاسبي	البيان	المنصرف		المعتمد		المقترح	المعتمد
		٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٨
	المستلزمات الخدمية صيانة وترميم مباني وإنشاءات صيانة آلات ومعدات وأثاث تشغيل لدى الغير ومقاولي الباطن طبع وتصوير وتجليد سفر وانتقالات تليفون / تلغراف / بريد / تكس أتعاب المحاضرين اشتراكات التدريب مرطبات ومشروبات وأغذية التدريب الصيفي للطلبة مصرفات خدمية متنوعة						
	المجموع						
	التقديرات الخاصة بالإيرادات						
	حصة الشركة في هذه المصروفات استرداد من الشركات الأخرى مقابل إهلاك الأصول استرداد مصروفات إدارية مقابل خدمات مؤداة للغير حصة من الإيجارات إيرادات أخرى						
	المجموع						

ويقول الخبراء أن التنبؤات الجيدة تساعد في وضع ميزانيات جيدة،
ولكن التنبؤات الدقيقة تؤدي إلى وضع موازنات واقعية، وهي أحد معايير قياس

كفاءة إدارات التدريب حيث أن التنبؤ بالاحتياجات التدريبية أمر ليس بالسهل أو الهين.

لذلك فإن موازنة التدريب 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 احتياجات التدريب 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.

وينبغي على القائمين على إعداد ومتابعة تنفيذ ميزانية التدريب مراعاة مايلي :

- 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 فهما لتحقيق ومجالات ومفاهيم التدريب، والرجوع للإدارة المالية يكون للاسترشاد والتوجيه ولكن وضع الموازنة هو اختصاص إدارة التدريب.
- التفاصيل الزائدة عن الحد تحد من الحركة وتصبح معوقاً في طريق المرونة والاستجابة للمتغيرات.
- 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.

- 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.

- من المتوقع حدوث بعض الانحرافات في الصرف سواء بالزيادة أو النقص، وهذا يقتضي وجود نوع من المرونة، غير أن الانحراف الزائد في حالتي الصرف بالزيادة أو النقص أمر يتطلب متابعة وتبريرات مكتوبة تحدد أسباب هذه الانحرافات لتعديل المسار بما يتفلق والخطأ.

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