

# بررسی نظام بودجه‌بندی و سرانه‌های ورزشی سپاه و ارائه الگوی مناسب

حسین طالبیان نیا

عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

## چکیده

به منظور نظام‌مند کردن بودجه‌بندی ورزش سپاه، دستیابی به نرم‌ها و شاخصهای استاندارد، امکان مقایسه شاخصهای بودجه‌بندی و سرانه‌های ورزشی سپاه با سازمانهای مشابه غیرنظامی و نظامی، تشریح مبانی علمی و تجربی هزینه‌ها و کمک به مدیران تربیت بدنی سپاه در تبدیل برنامه‌های موجود سالانه به برنامه‌های عددی (برآورد هزینه‌ای)، نخست بررسی علمی و مفهومی از ادبیات تحقیق به عمل آمد. این بررسی نشان داد که بیشتر وزارتخانه‌ها و ارگانها به روش بودجه‌بندی سنتی اعتبارات مورد نیاز برنامه‌های خود را تأمین می‌کنند و تنها وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و وزارت آموزش و پرورش، نرم‌های تجربی را برای برآورد هزینه برنامه‌های مصوب تدوین کرده‌اند که فقط برنامه‌های کلان آنها را در بر می‌گیرد و هیچ کدام دارای بودجه بندی نوین یعنی به روش علمی و منطقی نیستند. در این مقاله، وضع موجود سپاه به صورت توصیفی با استفاده از پرسشنامه مدون، مصاحبه با مدیران تربیت بدنی سپاه و خبرگان انجام می‌شود و نتایج آن مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

**کلید واژه‌های فارسی:** بودجه بندی، سرانه، سرانه‌های ورزشی، نرم، شاخص

## مقدمه

بودجه و بودجه‌بندی در واقع، برنامه‌ عددی (محاسبات مالی) برنامه‌هاست. برنامه بودجه، تضمین اجرایی، دقت در برنامه‌نویسی و اولویت‌بندی برنامه‌ها را شامل می‌شود. بودجه بهترین و آسانترین روش کنترل است. بودجه در سلسله مراتب برنامه‌ها به عنوان آخرین حلقه برنامه‌ریزی مورد توجه قرار می‌گیرد؛

مأموریت ← هدفها ← راهبردها ← سیاستهای کلی ← روشها و دستورها ←  
برنامه‌ها ← بودجه<sup>(۱)</sup>

تنوع در مأموریتها و تعدد در تجهیزات ورزشی و برنامه‌های مختلف و گسترده، جهتگیری به سوی نظام‌مندی برنامه‌نویسی و بودجه‌بندی و اولویت‌بندی اهداف برنامه‌ای را ضروری می‌سازد.

## بیان مسأله

به رغم تلاشهای تجربی و کارشناسانه‌ای که در تربیت بدنی سپاه صورت گرفته است تا نظم دهی در بودجه‌بندی ورزشی سپاه صورت گیرد، هنوز الگوی مناسبی برای بودجه‌بندی در سازمان وجود ندارد که از معیارها و شاخصهای علمی پیروی کند. بنابراین، زمان زیادی از وقت مفید مدیران تربیت بدنی رده‌ها در هر سال برای دفاع از بودجه سالانه صرف می‌شود، ولی باز به تصویب بودجه مورد نیاز موفق نمی‌شوند و یا بودجه تصویبی بطور کامل در اختیار آنها قرار نمی‌گیرد.

## اهداف تحقیق

- ۱- نظام‌مند ساختن بودجه‌بندی ورزشی در تربیت بدنی و ورزش سپاه
- ۲- تعیین نرمها و شاخصها (استانداردها) که ملاک مشخصی باشد برای بودجه

نویسی مدیران و کارشناسان بودجه (برای انواع هزینه‌های برنامه‌ای)

۳- تشریح مبانی علمی و تجربی هزینه‌ها

۴- ارائه الگوی مناسب برای حل مشکل مدیران تربیت بدنی سپاه

### روش شناسی

در این تحقیق از مطالعه میدانی برای دستیابی به وضعیت موجود در تربیت بدنی سپاه، سایر نیروهای مسلح (ارتش، ناجا، وزارت دفاع و ستاد کل ن. م) و مراجع ورزشی غیرنظامی کشور (وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، وزرات بهداشت، درمان، سازمان تربیت بدنی، وزارت آموزش و پرورش، کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی، وزارت کار و امور اجتماعی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، مرکز آموزش، مدیریت دولتی و مراکز دانشگاهی تربیت بدنی و علوم ورزش) به عمل آمد و اطلاعات موجود گردآوری شد.

برای تشریح و تجزیه و تحلیل و توصیف وضع موجود تربیت بدنی سپاه، که موضوع مورد تحقیق ما بود، از دو گروه ۱- مدیران تربیت بدنی رده‌ها و ۲- کارشناسان مجرب تربیت بدنی سپاه در بودجه (با استفاده از دوروش پرسشنامه و مصاحبه) اطلاعات لازم تهیه شد و فراوانیهای هر یک از مشکلات موجود بین مدیران و کارشناسان مورد بررسی و مقایسه قرار گرفت، سپس فرایند شماتیک برای تبیین وضع مطلوب و ارائه الگوی مناسب تدوین شد.

برای توصیف وضع موجود بودجه‌بندی و هزینه‌ها از منابع زیر استفاده شد:

۱- نظر خواهی از مدیران تربیت بدنی (پرسشنامه)

۲- فرایند وضع موجود و پیشنهادها و وضع مطلوب (مصاحبه)

۳- دستورالعملهای موجود در مورد بودجه بندی و اولویتهای

۴- روند بودجه بندی ورزشی (نیروهای پنجگانه)

۵- نرمها و سرانه‌های موجود تجربی (دست ساز)

### خلاصه نتایج نظرخواهی از مدیران تربیت بدنی سپاه

۱- مبنای دریافت پول بیشتر به قدرت مدیریت و رهبری مدیر تربیت بدنی بستگی دارد؛ چون می‌تواند در اخذ بودجه به صورت غیر برنامه‌ای (موردی) نیز نقش مؤثری داشته باشد.

۲- تأمین اعتبار مبتنی بر نوع فعالیت در برنامه‌های مصوب

۳- بودجه بندی برنامه‌ای ولی بدون داشتن شاخص علمی معین و عملیات بودجه به

صورت افزایشی

۴- استفاده از نرمهای دست ساز برای برآورد بودجه مورد نیاز برنامه ها

۵- اختصاص بودجه تربیت بدنی به صورت غیر متمرکز که مستلزم تعاملات با

ادارات دیگر است.

چگونگی تخصیص اعتبار و هزینه‌های ورزشی در سپاه به یکی از شکلهای زیر

مشاهده می‌شود:

۱- دریافت موردی و هزینه موردی

۲- دریافت برنامه‌ای و هزینه غیر برنامه‌ای

۳- دریافت برنامه‌ای و هزینه برنامه‌ای

۴- دریافت غیر برنامه‌ای و هزینه برنامه‌ای

### فرایند بودجه بندی ورزشی

۱- ابلاغ دستورالعمل بودجه از اداره طرح و برنامه به رده تربیت بدنی به پیوست

## مقدار بودجه

- ۲- تهیه و تدوین بودجه در طرح و برنامه رده تربیت بدنی بر اساس نیازها
- ۳- بررسی و تصویب داخلی بودجه ورزشی سال تربیت بدنی
- ۴- ارسال برنامه بودجه سالانه به اداره طرح و برنامه
- ۵- ابلاغ نهایی بودجه به تربیت بدنی برای اجرا
- ۶- مصرف بودجه و تسویه حساب
- ۷- گزارش نهایی بودجه

## معیارها و نرم‌های موجود و چگونگی تعیین سرانه‌های ورزشی

- تهیه نرم‌های مورد نیاز خودساخته، طبق نظر کمیته تخصصی سال ۱۳۷۶ معاونت تربیت بدنی با حضور مدیران نماینده و کارشناسان تربیت بدنی در رابطه با عنوان هزینه‌های زیر تهیه، تدوین و بعضی از آنها برای اجرا ابلاغ شد:
- الف) سرانه پوشاک ورزشی
- ب) تعمیر و نگهداری اماکن ورزشی نانی و مطالعات فرهنگی
- ج) مأموریت‌های ورزشی
- د) حق التدریسها و حق الزحمه مربیها و پاداشها
- ه) ورزش همگانی (پایوران رسمی، کادر و وظیفه، خانواده‌ها)
- و) تجهیزات (آموزش - تفریحی - مسابقاتی)
- ز) ساختمانها
- ح) تغذیه تیمهای ورزشی
- چ) تعیین تمام نرم‌ها به صورت ضعیف، متوسط و خوب (که به دلیل نوسانات در تأمین بودجه تربیت بدنی در سه سطح ابلاغ شد).

## جمع‌بندی وضع موجود

- ۱- نبودن استراتژی مشخص
  - ۲- نبودن اولویت بندی در برنامه‌ها و رشته‌های ورزشی
  - ۳- ضعف در برنامه ریزی
  - ۴- عدم توجه به نیازهای برنامه در سقف بودجه تعیین شده
  - ۵- عدم تمرکز بودجه‌های صنفی و ستادی معاونت تربیت بدنی
  - ۶- عدم امکان کنترل و نظارت معاونت تربیت بدنی در بودجه کل ورزش
  - ۷- توزیع اعتبارات در قالب عناوین مختلف به نیروها و از منابع متعدد (به صورت غیرمتمرکز)
  - ۸- روش بودجه ریزی به صورت افزایشی ابلاغ می‌شود و رشد برنامه ریزی و یا توسعه اهداف مورد توجه قرار نمی‌گیرد.
  - ۹- برنامه ریزی بودجه در رده‌ها به صورت برنامه‌ای تدوین می‌شود.
  - ۱۰- فرمانده محوری در اختصاص بودجه و تهدید بودجه بندی انجام شده در راستای دستیابی به برنامه‌ها گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
  - ۱۱- نبودن اصول عملی و یکنواخت، معیارها و شاخصهای مدون در بودجه بندی
  - ۱۲- ضعف ساختاری و علمی در جایگاه سازمانی بودجه و اعتبارات
  - ۱۳- حاکمیت بی انضباطی مالی و بودجه‌ای در رده‌ها
- ارائه الگوی مناسب برای دستیابی به نظام نوین بودجه‌بندی و سرانه‌های ورزشی:

برای دستیابی الگوی منطقی و علمی مطلوب بر اساس دکترین تربیت بدنی، تمام فعالیتهای برنامه‌ای برگرفته از اهداف و سیاستهای کلان و موضوعی مورد بررسی قرار گرفت. فعالیتها به سه دسته تقسیم، و شناسنامه هزینه‌ای رشته ورزشی، هزینه‌ها، نرمها و

مبانی هزینه‌ها تهیه شد:

- ۱- فعالیتهای برنامه‌ای
  - ۲- فعالیتهای آموزشی
  - ۳- عملیات تعمیر و نگهداری و احداثات که به تدوین سرانه هر برنامه نسبت به جمعیت مشمول منجر گردید.
- نمونه‌ای از جدولهای مذکور پیوست است (پیوستهای (۱) (۲) (۳) (۴) (۵))
- پیوست شماره (۱) - برآورد هزینه‌های برگزاری مسابقات (میزبانی)

### جودو

شرح	چگونگی محاسبه هزینه‌های برگزاری
خوراک	سازمان تیم × رده شرکت‌کننده + (تعداد داوران + هیأت پزشکی + هیأت برگزاری) × مدت برگزاری × یک وعده غذا × قیمت یک وعده غذا
حق الزحمه داوران	تعداد داوران × تعداد جلسات داوری × مدت برگزاری مسابقه × حق الزحمه داوری یک جلسه
حق الزحمه هیأت پزشکی	تعداد افراد هیأت پزشکی × مدت برگزاری مسابقه × تعداد جلسات در روز × حق الزحمه یک جلسه
حق الزحمه هیأت برگزاری مسابقه	تعداد افراد هیأت برگزاری × مدت برگزاری مسابقه × حق الزحمه در روز
اجاره مکان ورزشی	اجاره مکان ورزشی = مدت برگزاری مسابقه × ۴ سانس در روز × مبلغ اجاره ۱ سانس
کاپ یک سری	کاپ یک سری (اول - دوم - سوم) × مبلغ هزینه یک سری کاپ
حکم	حکم = تعداد اعضای هر تیم × ۳ (اول - دوم - سوم) × مبلغ هزینه هر حکم
مدال	مدال = تعداد اعضای هر تیم × ۳ (اول - دوم - سوم) × مبلغ هزینه هر مدال
لوازم مصرفی ورزشی	لوازم مصرفی ورزشی = (توپ و تور و پرچم و سوت و کرنومتر و هوگو و ...)
حمل و نقل	هزینه رفت و آمد هر مسابقه بطور متوسط
تبلیغات	هزینه تبلیغات (پلاکارد، اطلاع‌رسانی، عکس، فیلم و ...)

پیوست شماره (۲) - برآورد هزینه برگزاری اردو آمادگی کادر

رشته ورزشی جودو						شرح	فصل	ردیف
مبلغ کل	مبلغ هزینه	دست اندرکاران	مدت برگزاری اردو	سازمان تیم	تعداد		جهان خدمت	
۲/۹۷۳/۶۰۰	۱۲۰۰۰	۵	۱۴	۹		خوراک		۱
۵۸۸/۰۰۰	۳/۰۰۰	۵	۱۴	۹		تغذیه میان روز		۲
۱/۳۵۰/۰۰۰	۱۵۰/۰۰۰			۹		پوشاک ورزشی		۳
۳۴۰/۹۸۱	۲۴/۳۵۶		۱۴	۱		حق الزحمه مربی	جهان خدمت	۴
۲۴۲/۳۳۷	۱۷/۳۱۰		۱۴	۱		حق الزحمه سرپرست		۵
۱/۲۶۰/۰۰۰	۳۰/۰۰۰		۱۴	۳		هیأت برگزاری		۶
۲/۹۰۰/۸۰۰	۵۶/۰۰۰		۱۴	۴		حق مأموریت ورزشی		۷
۹/۶۵۵/۲۱۷						جمع نیروی انسانی		۸

مبلغ کل	مبلغ اجاره اسانس	ساعاتی مورد نیاز	مبلغ هزینه	مدت برگزاری اردو	تعداد		استفاده از کالا و خدمات	
								۹
۲/۸۰۰/۰۰۰	۱۰۰/۰۰۰	۲		۱۴		اجاره مکان ورزشی		۱۰
۵۱۸/۰۰۰			۱۰/۰۰۰	۱۴	۴	اجاره خوابگاه		۱۱
۱۸۰/۰۰۰			۲۰/۰۰۰		۹	لوازم مصرفی ورزشی		۱۲
۱/۹۶۰/۰۰۰			۱۰/۰۰۰	۱۴	۱۴	رفت و آمد		۱۳
۵/۴۵۸/۰۰۰						جمع کالا و خدمات		۱۴
۱۵/۱۱۳/۲۱۷						جمع کل		۱۵



پیوست شماره (۳) - برآورد هزینه‌های برگزاری اردو آمادگی

شماره	شرح	چگونگی محاسبه هزینه‌های برگزاری اردوی آمادگی	مبلغ هزینه
۱	خوراک	سازمان تیم + { دست‌اندرکاران (هیأت برگزاری) } + { تعداد افراد خوابگاه } × مدت برگزاری اردو × قیمت یک وعده غذا	۱۲/۰۰۰
۲	تغذیه میان روز	سازمان تیم + { دست‌اندرکاران (هیأت برگزاری) } × مدت برگزاری اردو × قیمت تغذیه میان روز	۳/۰۰۰
۳	پوشاک ورزشی	سازمان تیم × هزینه یک دست لباس ورزشی	۱۵۰/۰۰۰
۴	حق الزحمه مربی تیم	مدت برگزاری اردو × حق الزحمه مربیگری برابر آیین‌نامه ابلاغی سپاه	۲۴/۳۵۶
۵	حق الزحمه سرپرست تیم	مدت برگزاری اردو × حق الزحمه سرپرستی برابر آیین‌نامه ابلاغی سپاه	۱۳/۰۸۵
۶	هیأت برگزاری	مدت برگزاری اردو × حق الزحمه هیأت برگزاری برابر آیین‌نامه ابلاغی سپاه	۳۰/۰۰۰
۷	حق مأموریت ورزشی	مدت برگزاری اردو × تعداد افراد غیربومی تیم × حق مأموریت روزانه ورزشی برابر آیین‌نامه ابلاغی سپاه	۵۶/۰۰۰
۸	اجاره مکان ورزشی	مدت برگزاری اردو × سانسهای موردنیاز در روز × هزینه یک سانس	۱۰۰/۰۰۰
۹	لوازم مصرفی ورزشی	سازمان تیم × هزینه لوازم مصرفی هر نفر	۲۰/۰۰۰
۱۰	حمل و نقل	سازمان تیم + دست‌اندرکاران × هزینه رفت و آمد روزانه تا محل تمرینات	۱۰/۰۰۰

## پیوست شماره (۴) - برآورد هزینه برگزاری کلاسهای آموزشی مربیگری و داوری

رشته ورزشی						شرح	فصل	ردیف
مبلغ کل	جلسات در روز	مبلغ هزینه	دست اندرکاران	مدت برگزاری کلاس	حداکثر کلاس	تعداد	چگونگی خدمت	
۷/۱۴۰/۰۰۰		۱۲۰۰۰	۶	۱۴	۲۵		خوراک	۱
۱/۰۵۰/۰۰۰		۳/۰۰۰		۱۴	۲۵		تغذیه میان روز	۲
۲/۵۰۰/۰۰۰		۱۰۰/۰۰۰			۲۵		پوشاک ورزشی	۳
۲/۰۴۵/۸۸۳	۲	۲۴/۳۵۶		۱۴		۳	حق الزحمه استادان	۴
۳۰۰/۰۰۰		۱۰۰/۰۰۰				۳	پاداش افراد ممتاز	۵
۵۴۹/۵۴۹		۱۳/۰۸۵		۱۴		۳	هیأت برگزاری	۶
۷۵۰/۰۰۰		۳۰/۰۰۰				۲۵	هزینه صدور گواهینامه از فدراسیون	۷
۱۴/۳۳۵/۴۳۲							جمع نیروی انسانی	۸
مبلغ کل	مبلغ اجاره امانت	سایه های مورد نیاز	مبلغ هزینه	مدت برگزاری اردو	تعداد	استفاده از کالا و خدمات		
۲/۸۰۰/۰۰۰	۱۰۰/۰۰۰	۲		۱۴			اجاره مکان ورزشی	۹
۱/۶۱۰/۰۰۰			۱۰/۰۰۰	۱۴	۱۲		اجاره خوابگاه	۱۰
۵۰۰/۰۰۰			۲۰/۰۰۰		۲۵		لوازم مصرفی ورزشی	۱۱
۴/۳۴۰/۰۰۰			۱۰/۰۰۰	۱۴	۳۱		رفت و آمد	۱۲
۹/۲۵۰/۰۰۰							جمع کالا و خدمات	۱۳
۲۳/۵۸۵/۴۳۲							جمع کل	۱۴

پیوست شماره (۵) - جدول پرداخت حق‌التعلیم مربیان ورزشی  
سپاه پاسداران

ردیف	مقاطع مربیگری	دیپلم هر جلسه باکسر %۴۰	فوق دیپلم هر جلسه باکسر %۴۰	لیسانس هر جلسه باکسر %۴۰	فوق لیسانس و بالتر هر جلسه باکسر %۴۰	میانگین
۱	درجه بین‌المللی	۱۹/۸۸۰	۲۱/۸۶۸	۲۶/۸۵۰	۲۸/۸۲۵	۲۴/۳۵۶
۲	درجه یک	۱۴/۴۲۵	۱۵/۸۶۶	۱۸/۰۳۲	۲۰/۹۱۶	۱۷/۳۱۰
۳	درجه دو	۱۰/۹۰۴	۱۱/۹۹۵	۱۳/۶۲۷	۱۵/۸۱۲	۱۳/۰۸۵
۴	درجه سه	۸/۶۰۰	۹/۴۵۹	۱۰/۷۴۹	۱۲/۴۷۰	۱۰/۳۲۰

یادداشتها

۱- کتنتز و آداگل، کتاب اصول مدیریت. چاپ پنجم (۱۳۸۱).

ژوئیه‌شگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی