

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱	<b>بخش اول : کلیات</b>
۲	پیشگفتار
۳	مقدمه
۴	سوارکاری در فرهنگ و تمدن ایران
۵	سوارکاری در فرهنگ جهان
۶	پیشینه و سیر تحول ورزش سوارکاری در ایران
۹	رشته های مختلف سوارکاری
۹	سایر مسابقات سوارکاری
۱۲	مفاهیم مورد استفاده
۱۴	<b>بخش دوم: بررسی وضعیت موجود</b>
۱۵	منابع انسانی ورزشی
۲۱	مسابقات
۲۱	منابع مالی
۲۴	کمپته ها
۲۶	منابع ابزار و تجهیزات

۲۶	امکانات و تاسیسات
۲۷	نیروی انسانی شاغل
۲۸	منابع رسانه ای
۲۹	منابع فناوری اطلاعات
۳۱	کسب عناوین قهرمانی و کرسی های بین المللی
۳۳	قوانین و مقررات
۳۵	هیئت ها
۳۶	<b>بخش سوم: مطالعات تطبیقی</b>
۳۷	مقدمه
۳۸	فدراسیون بین المللی سوارکاری (FEI)
۴۰	سوارکاری -پیشینه پرش با اسب
۴۰	فعالیت های میدانی
۴۰	تاریخچه المپیک
۴۲	صنعت اسب
۴۳	-انگلیس
۴۶	-ایرلند
۴۹	-امریکا

۵۰	-ایرلند شمالی
۵۰	-مکزیک
۵۱	-کانادا
۵۱	-استرالیا
۵۲	-فرانسه
۵۳	خاورمیانه
۵۳	-ایران
۵۳	-سایر کشور

## بخش چهارم: بیانیه ماموریت، اهداف و استراتژی سیاست ها

۵۶	مقدمه
۵۷	بیانیه ماموریت فدراسیون سوارکاری
۵۸	اهداف
۵۹	اهداف کیفی
۵۹	اهداف کمی
۶۲	حوزه های کلیدی عملکرد
۶۲	الف: فعالیت ها
۶۳	ب: مدیریت
۶۳	ج: نیروی انسانی

۶۴	اهداف بلند مدت کمی
۶۶	فرصت ها ، تهدیدات، قوت ها و ضعف ها (تحلیل SWOT)
۶۸	تحلیل SWOT
۶۹	ماتریس SWOT
۶۹	استراتژی ها
۷۱	سیاست ها
۷۲	<b>بخش پنجم: اهداف سالانه طرح ها شاخص های ارزیابی عملکرد</b>
۷۳	مقدمه
۷۳	طرح ها
۷۳	الف: قهرمانی
۷۳	ب: همگانی
۷۴	ج: مالی
۷۴	د: نهادها
۷۴	هـ: آموزش
۷۵	و: محیط حقوقی
۷۵	ز: مدیریت
۷۵	ح: صنعت اسب

## فهرست جداول

۸	جدول روسای فدراسیون
	جدول ۱-۱: جدول مقایسه ورزشکاران تحت پوشش فدراسیون ثبت شده در بانک اطلاعاتی فدراسیون
۱۶	سوارکاری و کمیته خدمات درمانی فدراسیون پزشکی ورزشی
۱۸	جدول ۱-۲: اطلاعات آماری عمومی سوارکاری
۱۹	جدول ۱-۳: نسبت ورزشکاران، مربیان، داوران و باشگاه ها در آمار بانک اطلاعاتی فدراسیون
۱۹	جدول ۱-۴: نسبت ورزشکاران، مربیان، داوران و باشگاه ها در آمار فدراسیون پزشکی ورزشی
۲۰	جدول ۱-۵: مسابقات فدراسیون سوارکاری از سال ۹۰ لغایت ۹۴
۲۳	جدول ۱-۶: منابع مالی تخصیص یافته به فدراسیون سوارکاری
۲۵	جدول ۱-۷: فعالیت کمیته های تحت پوشش
۲۶	جدول ۱-۸: اطلاعات، امکانات و تاسیسات
۲۷	جدول ۱-۹: اطلاعات نیروی انسانی شاغل در فدراسیون
۲۸	جدول ۱-۱۰: اطلاعات منابع رسانه ای
۳۰	جدول ۱-۱۱: اطلاعات فن آوری اطلاعات
۳۲	جدول ۱-۱۲: اطلاعات عناوین قهرمانی
۳۲	جدول ۱-۱۳: عناوین کرسی ها یبین المللی کسب شده
۳۵	جدول ۱-۱۴: توزیع هیئت های استانی و شهرستانی
۵۴	جدول ۱-۳: آمار مقایسه ای برخی کشورها در زمینه ورزش سوارکاری

- جدول ۲-۳: توزیع مدال در المپیک پکن و لندن ۵۵
- جدول ۱-۴: ماتریس SWOT ۷۰
- جدول ۱-۵: فهرست اهداف کمی سالیانه و شاخص های ارزیابی عملکرد طی برنامه ۷۶
- جدول ۲-۵: تعداد مربیانی که باید طی برنامه آموزش ببینند ۷۹
- جدول ۳-۵: تعداد کلاس های مربیگری که طی برنامه باید برگزار شوند . ۷۹

### فهرست نمودارها

- نمودار ۱-۱ مقایسه ورزشکاران ثبت شده در بانک اطلاعاتی فدراسیون و فدراسیون پزشکی ۱۷

### فهرست اشکال

- شکل ۱-۲- شکل الگوی روابط ذی نفعان سوارکاری در انگلیس ۴۵
- شکل ۲-۲- روابط فدراسیون سوارکاری ایرلند با سایر سازمان ها ۴۸
- شکل ۱-۴- الگوی روابط ذی نفعان فدراسیون سوارکاری ۶۰
- شکل ۲-۴- چکیده اهداف کیفی فدراسیون سوارکاری ۶۱

# بخش اول

# کلیات



## پیشگفتار

بی شک به منظور دست یابی به اهداف استراتژیک و مهم در اختیار داشتن برنامه راهبردی مهمترین و ضروری ترین اقدام هر سازمان تحول گرایی می باشد. فدراسیون سوارکاری ج.ا.ا. با قدمتی بیش از شش دهه و با تحت پوشش قرار دادن رشته های مختلف سوارکاری و اسبدوانی تلاشی مضاعف جهت حضور در رقابتهای بین المللی را جزء اهداف مهم خود قرار داده است. از سوی دیگر توجه بیشتر به طرح موضوع ورزشهای سواری در بین آحاد مردم و افزایش و ارتقاء شناخت عمومی نسبت به این ورزش مفرح که ریشه در فرهنگ و اقوام مختلف ایران عزیز دارد و نیز شناخت داشته ها و نداشته ها جهت نیل به اهداف تعیین شده ما را بر آن داشت تا با بهره گیری از تجربیات پیشکسوتان عرصه های مختلف این ورزش و نیز بهره جستن از تخصص عده ای از همکاران متخصص و با دقتی وسواس گونه به تدوین برنامه راهبردی و اجرای آن در فدراسیون سوارکاری ج.ا.ا. اقدام نمائیم.

قطعا اجرای برنامه و سنجش سالیانه پیشرفت آن، تلاش در جهت رفع برخی از مشکلات و حتی معضلات چندین ساله مواردی است که باید به عنوان دستور کار عوامل اجرایی در فدراسیون، هیأت های استانی و کمیته های مربوطه قرار گیرد.

در خاتمه لازم می دانم از همکاری همه جانبه برادر ارجمندم جناب آقای علی رغبتی که با دانش و تخصص فراگیر ورزشی خود ما را در تدوین این برنامه یاری رسانده اند و نیز تلاشهای بی دریغ جناب آقای مهدی شهبازی و سرکار خانم بهناز فتاح زاده و سرکار خانم سعیده مشکاتی تشکر و قدردانی ویژه ای داشته باشم.

امید آن دارم برنامه پیش رو و اجرای آن سرآغاز تحولی مهم و تأثیرگذار در صنعت پرورش اسب و رشته های مختلف سوارکاری و اسبدوانی کشور عزیزمان باشد.

**مسعود خلیلی**

**رئیس فدراسیون سوارکاری**

## مقدمه

امروزه سازمان های بزرگ بین المللی و ملی رویکرد و جهت خود در دنیای رقابت را با تغییر در نگرش و نگاه خود تعیین می کنند و از تفکر استراتژیک بهره می گیرند. زیرا سرعت تغییر و تحولات محیطی به قدری بالاست که برنامه های درازمدت قابلیت تطابق و سازگاری با آن را پیدا نمی کنند و به ناچار برنامه های استراتژیک محور کار قرار گرفته اند. زیرا تفاوت عمده این برنامه ها با برنامه های درازمدت در "تحلیل محیط" است، نیروهای محیطی بیرونی اعم از اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، تکنولوژی، جمعیت شناختی، سیاسی-قانونی و زیست محیطی به طور مکرر در رفتار سازمان ها اثر می گذارند و مدیران این گونه سازمان ها باید آمادگی کامل برای بهره گیری از فرصت ها و دفع تهدیدات را داشته باشند.

حرکت بدون برنامه استراتژیک، حرکت در تاریکی به سمت ناشناخته هاست و هیچ سازمانی بدون چراغ راهنما و تعیین استراتژی های کارآ و موثر موفق نمی گردد. پیتر دراکر اندیشمند بزرگ علم مدیریت معتقد است " کارآیی (انجام کارهای درست) بسیار مهمتر از اثربخشی (انجام درست کارها)" می باشد. پس برای تعیین کارآیی باید چشم انداز و هدف روشن اما چالش برانگیز داشت و یک برنامه استراتژیک ملهم از تفکر استراتژیک مدیران سازمان ها این مشکل را حل خواهد کرد.

فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران در راستای حاکمیت تفکر استراتژیک بر رفتار و عملکرد خود ضرورت تدوین برنامه استراتژیک را به خوبی تشخیص داده و به تدوین آن همت گماشته است.

### سوارکاری در فرهنگ و تمدن ایران :

اسب ، در آیین ایران باستان ، به عنوان حیوان محترم بود و از قدیم ، ایرانیان به علاقه مندی به این حیوان معروف بوده اند . اسب در ادبیات فارسی و فرهنگ ایرانی ، جایگاه ویژه ای داشته و در متون اوستا و ادبیات باستانی ایران از اسب به نیکی یاد شده است . شاعران ، عارفان ، نکته پردازان و خردمندان ، پادشاهان و امیران ، گردان و دلاوران ، دهقانان و کارورزان ایرانی و دین آوران بزرگ ، اسب را مظهر خوشبختی و رستگاری و فراست و تیزهوشی می دانستند و در ادبیات غنائی و حماسی ، اسب ، به داشتن نژاد ، نجابت و خواهی پسندیده توصیف شده است .

سوارکاری در ایران قدمتی به بلندای تاریخ دارد. به طوری که نقش پررنگ و برجسته اسب و اسب سوار در ادبیات کهن ایران بسیار درخشان است . یکی از عوامل برتری آریایی ها داشتن اسب های خوب و تندرو بوده است . کوروش برای سوارکاران ورزیده مسابقه ترتیب می داد و به برندگان جایزه مناسب اهداء می کرد. در زمان ساسانیان اسب ها را با زره و دیگر وسایل و سلاح ها مجهز می کردند. به گونه ایی که مثل یک تانک و زره پوش به جلو حرکت می کرد و موجب شکست پیاده یا سواره نظام دشمن می شد . این خصلت در میان پادشاهان ایرانی رواج داشت . شاه عباس صفوی ار سواری و راه پیمایی خسته نمی شد . در زمان قاجار و با رواج استفاده از خودرو ، اسب مورد استفاده تفریحی قرار گرفت و ارتباط مردم عادی با اسب کم و کمتر شد و در نهایت اسب به سیاسی ترین حیوان تبدیل شد. پهلوی اول نیز در دوران حکومتش ، اصطبل سلطنتی خود را داشت و این اصطبل ، صدها اسب گرانبه را با هزینه ایی بسیار بالا نگهداری می کرد و بودجه این اصطبل در ردیف بودجه سالیانه کشورداری لحاظ می شد .

در حال حاضر سوارکاری در ایران اسلامی ، در چند دهه اخیر مورد توجه قرار گرفته و سرمایه گذاری در سوارکاری رونق یافته است ، باشگاه های سوارکاری متعددی تاسیس شده و برنامه توسعه آن در حال پیگیری است . و امید می رود در آینده نه چندان دور ، سوارکاران ایرانی جایگاه شایسته ای در سکوهای برتر رقابت های بین المللی پیدا کنند، و در پرورش و نگهداری اسب ایرانی که نژادی اصیل دارد استانداردهای جهانی رعایت گردد و در بازارها و باشگاه های بین المللی حضور موثر و چشمگیری داشته باشد.

### سوارکاری در فرهنگ جهان :

در اسطوره ها و مراسم دینی بسیاری از تمدن ها ، اسب مقامی شامخ دارد و در وهله اول نماد خورشید بود و گردونه او را می کشید و برای خدایان خورشید ، قربانی می شد و آن را با خدایان دریا مربوط می دانستند . در هنر تدفینی نیز نماد مرگ بود و روان متوفی را با خود می برد . اپونا (EPONA) ، اسب الهه سلتيك ( celtic ) ، به طور گسترده ای در اروپا به عنوان یک خدای مربوط به تدفین ، مورد ستایش بود.

سوارکاری ، ورزشی با قدمت چند هزار ساله است . این رشته ورزشی ، تا اواخر قرن پانزدهم ، بیشتر در جنگ ها معمول بود . و جنبه هنری آن از اواخر قرن پانزدهم میلادی به بعد اهمیت یافت . پادشاهان فرانسوی ، بسیاری از قرار و مدارهای سیاسی دربار را روی اسب برگزار می کردند و قرار خواستگاری شاهزادگان از زنان دربار نیز در میدان سوارکاری گذاشته می شد.

در اواخر قرن نوزدهم ، با پیشرفت صنعت و جایگزین کردن اسب ها توسط ماشین آلات ، جنبه ورزشی و سرگرمی سوارکاری موضوعیت پیدا کرد. در آمریکا نگاه به اسب مثل تمام صنایع دیگر کاملاً " اقتصادی و با گردش مالی بسیار بالایی است . و اسب دوانی ، مسابقات زیبایی و استفاده تفریحی و ورزشی از اسب از جمله فعالیت های برجسته در فرهنگ عمومی است .

روسای جمهور خیلی از کشورها مثل فرانسه ، ایتالیا ، انگلستان ، آمریکا ، اسپانیا ، یونان ، ترکیه و برزیل و... سوارکاری را به عنوان یک ورزش اصلی و یا خوشگذرانی مفرح دنبال می کنند. سال ۲۰۰۵ در دیدار سران کشورهای اروپایی از آمریکا ، روسای جمهور سوار بر اسب ، ساعاتی را خلوت کرده و به دور از دوربین های امنیتی و خبرنگاران پر تعداد ، توانستند قسمتی از برنامه ریزی های خود در زمینه سیاست بین المللی را مورد بحث و بررسی قرار دهند.

اسب سواری پس از بیس بال دومین ورزش پرطرف دار و محبوب در ایالات متحده ی آمریکا بر روی دشت های سالیسبری در سال ۱۶۶۵ به وقوع پیوست و اولین زمین مسابقه در آن جا ساخته شد . کتاب رکوردهای نژادی آمریکا در سال ۱۸۶۸ چاپ شد. امروز اسبدوانی در ردیف دیگر صنعت ها هر روز افزون بر گذشته رونق چشمگیری پیدا کرده و در مسیر توسعه و با برنامه ریزی مدون ، قرار گرفته است .

**پیشینه و سیر تحول ورزش سوارکاری در ایران :**

ورزش سوارکاری که ریشه در تاریخ ایران دارد، در گذر زمان فراز و نشیب های بسیاری را پشت سر گذاشته است که به جرات می توان گفت: در سال های نه چندان دور فاصله کشورمان با کشورهای اروپایی مطرح در این زمینه، برابر تعداد انگشتان دست بوده است.

برنامه ریزی برای تاسیس فدراسیون سوارکاری در ایران از سال ۱۳۳۰ آغاز گردید و سرانجام در سال ۱۳۳۵ این فدراسیون تاسیس شد. با توجه به شکل گرفتن فدراسیون جهانی سوارکاری از سال (۱۳۰۰ هجری شمسی - ۱۹۲۱ میلادی)، فدراسیون سوارکاری ایران در سال (۱۳۴۰ شمسی - ۱۹۶۱ میلادی) به آن پیوست.

با تاسیس فدراسیون سوارکاری و تاسیس انجمن سلطنتی اسب در سال ۱۳۴۹ و شروع به کار آن در سال ۱۳۵۰، تحولی در ورزش سوارکاری، خصوصا" در رشته های اسبدوانی، استقامت و پرش با اسب به وجود آمد. طی این سال ها، به همت بخش خصوصی و انجمن مذکور، چندین باشگاه تاسیس گردید، طوری که بین سالهای ۱۳۵۴ الی ۱۳۵۶ تعداد سوارکاران نو نهال، نوجوان و جوان به شدت افزایش یافت و مسابقات در رده های سنی مختلف برگزار شد. در رده ی سنی بزرگسالان تیم های متعدد اروپایی برای شرکت در مسابقات مختلف به ایران دعوت شدند. همچنین، از میان افسران و کادر انجمن عده ای برای گذراندن دوره های آموزشی به کشورهای اروپایی، خصوصا" انگلستان و ایرلند اعزام شدند و مربیان مطرحی برای آموزش، به ایران آمدند.

ساخت مجموعه ی اسبدوانی گنبدکاووس، بندر ترکمن و آق قلا و مهم تر از همه، افتتاح مجموعه عظیم اسبدوانی تهران در سال ۱۳۵۶ نقطه ی عطفی در رشته اسبدوانی بود و طی سال های ۱۳۵۰ الی ۱۳۵۶ باشگاه های فرح آباد، نوروز آباد، دشت بهشت، پونی کلاب، کانون سوارکاران، ذوب آهن، ژاندارمری، کلاک و باشگاه هایی در کرمان، مشهد، اصفهان، کرمانشاه و ... احداث گردید و علاقه مندان بیشتری را جذب نمودند.

تیم های ایرانی برای شرکت در مسابقات جام ارتش ها به کشورهای ایتالیا و لبنان سفر کردند. در همین سال ها، ورود اسب های خارجی برای بخش خصوصی و انجمن سلطنتی اسب آغاز گردید. ورود اسب های " ترابرد" استرالیایی و انگلیسی، به میادین اسبدوانی تهران رونقی افزون بخشید و مسابقات اسبدوانی از سال ۱۳۴۹ شروع شد. این مسابقات در سال های نخست تنها بین سوارکاران ایرانی برگزار می گردید و بعد ها از ششمین دوره تا پایان هشتمین دوره، حضور سوارکاران اروپایی شدت بیشتری گرفت. در آخرین دوره مسابقات که در آبان ماه سال ۱۳۵۶ برگزار شد، تیم های ایران، ایتالیا، آلمان، سوئیس و ایرلند شرکت داشتند.

پس از پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی در سال ۱۳۵۷، بسیاری از امکانات بخش صنعت اسب در دوران هشت سال دفاع مقدس، در خدمت جنگ قرار گرفت و بسیاری از میادین سوارکاری مانند میدان اسبدوانی تهران و کانون سوارکاران تبدیل به پادگان نظامی شدند. فعالیت واحدهای عظیم سوارکاری مانند مجموعه های فرح آباد و نوروزآباد نیز محدود شد. مسابقات اسبدوانی از اواسط سال ۱۳۵۸ در تهران متوقف گردید و سپس با همت علاقه مندان و صاحبان اسب ها در بخش خصوصی، پس از نزدیک به دو سال مجدداً "راه اندازی گردید.

ورزش سوارکاری پس از انقلاب زیر نظر و تحت مدیریت اداره کل سوارکاری بود. متعاقب انحلال این اداره کل در سال ۱۳۷۴، فعالیت فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران مجدداً "به طور رسمی در سال ۱۳۷۵ احیا گردید که از بدو پیروزی انقلاب تاکنون بیش از هجده رئیس یا سرپرست را به خود دیده است.

با احیا فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران، آهنگ رشد و توسعه ورزش های مختلف سوارکاری به خصوص در رشته های اسبدوانی و پرش با اسب شدت بیشتری به خود گرفت، به نحوی که در حال حاضر این دو رشته ی ورزشی علاقه مندان و سرمایه گذاران نسبتاً "قابل توجهی را به خود جلب نموده است و باشگاه های زیادی در استان های مختلف کشور از طرف بخش خصوصی ایجاد گردیده است.

جدول روسای فدراسیون بعد از پیروزی انقلاب اسلامی

سال	نام رئیس	نایب رئیس	دبیر	طول دوره ریاست
۱۳۵۸	شعب مهرانی	-	فرامرز مهاجر	۱۲ ماه
۱۳۵۹	سید حسین زریباف	-	یدا... احمدی	۱۰ ماه
۱۳۶۰	یدا... احمدی	-	محمد حسین بیات	۱۶ ماه
۱۳۶۲	دکتر محمد رضا دهقانی	-	کوروش آیرملویی	۲۵ ماه
۱۳۶۴	سید رحیم حاج سید جوادی	-	جعفر حیرانیان	۱۲ ماه
۱۳۶۵	کوروش آیرملویی	-	فرخ نجفی	۱۷ ماه
۱۳۶۶	سید محمود میر حیدری	-	-	۹ ماه
۱۳۶۷	مهندس سید موسی لنکرانی	سید ضیا الدین قاضوی	مجید پزنده (انجام وظایف دبیر)	۲۴ ماه
۱۳۶۹	سرتیپ محمد انصاری	سرتیپ محمد صدیق مرادیان	مرتضی فرجی	۴۶ ماه
۱۳۷۳	مهندس غلامرضا فروزش	سرتیپ محمد صدیق مرادیان	مرتضی فرجی رخشان رادپور	۵۶ ماه
۱۳۷۷	محمد رضا داورزنی	حسین رضائی سردار محمد هادی ابازی	رخشان رادپور	۲۹ ماه
۱۳۸۲	مهندس محمد رضا تابش	سید مرتضی فرجی سید زین العابدین واردی کولائی	مسعود غربی محمد کاظمیان	۹۶ ماه
۱۳۹۰	حمید حیدری (سرپرست)			۳ روز
۱۳۹۰	محمود حیدری (سرپرست)	سید زین العابدین واردی کولائی احمد وند دکتر مهدی کاووسی	محمد کاظمیان نوذر مظفری نژاد (سرپرست) حامد علیمحمدی (سرپرست)	۲۷ ماه
۱۳۹۲	سید موسی لنکرانی (سرپرست)		حامد علیمحمدی (سرپرست)	۲۰ روز
۱۳۹۲	محمود صیدانلو (سرپرست)	حبیب مرادی	مسعود عماری (سرپرست)	۵ ماه
۱۳۹۳	دکتر مسعود خلیلی	دکتر مهدی کاووسی	محمد کاظمیان	ادامه دارد

**رشته های مختلف سوارکاری :**

سوارکاری و اسب دوانی به عنوان یک ورزش به قرن دوازدهم بر می گردد ، زمانی که شوالیه های انگلیسی در هنگام بازگشت از جنگ های صلیبی اسب های تنومند و چابک عربی را با خود به همراه می آوردند . و در قرن هجدهم به یک ورزش حرفه ای تبدیل شد. اسناد تاریخی نشان می دهند که سوارکاری و مسابقات ارابه رانی در شهرهای باستانی بابل ، یونان ، روم باستان ، سوریه و مصر مرسوم بود. مسابقات ارابه رانی و اسب سواری در لیست رویدادهای بازی های المپیک یونان قرار داشت که ۶۴۸ سال قبل از میلاد شروع شد . باشگاه رسمی سوارکاری انگلستان در سال ۱۷۵۰ در انگلیس تاسیس شد. قوانین مسابقه تنظیم و استانداردهای اسب دوانی تعریف شدند و از آن به بعد ، مسابقات به عنوان آزمون های رقابتی مورد توجه قرار گرفتند .

**- مسابقات اسب دوانی :**

اسب دوانی بدون مانع و اسب دوانی با مانع (مسابقه سرعت همراه با پرش از روی موانع مسیر بین خط شروع و پایان ) مسابقه ارابه رانی، که در آن سوارکار داخل وسیله ای قرار می گیرد( یک گاری سبک و بدون بدنه که دارای دو چرخ و یک صندلی برای سوارکار است ) ، انواع اصلی مسابقات اسب دوانی محسوب می شوند. این مسابقات از دوران قدیم در بسیاری از تمدن ها همچون یونان و روم باستان وجود داشته است .

**- سایر مسابقات سوارکاری :****۱. مسابقات سه روزه<sup>۱</sup>**

مسابقات ارابه رانی معمولاً دارای سه مرحله است : ۱. مرحله درساژ(که در آن شیوه و جذابیت نمایش و حرکات اسب سنجیده می شود ) . ۲. مرحله ماراتن ( که امتحانی زمان بندی شده است و از قسمت های مختلفی تشکیل شده است و معمولاً دارای موانع طبیعی یا مصنوعی است . و در آن مهارت ، توانایی جسمی و سرعت اسب سنجیده می شود ) . ۳. مرحله آخر که عبارت است از پرش از موانع در داخل مانژ محصور که در این بخش بر اساس قوانین مسابقات پرش با اسب برگزار می گردد.

---

<sup>1</sup> Eventing



۲. درساژ<sup>۲</sup>:

مسابقات درساژ، حرکات نمایشی اسب های تربیت شده است که در آن کیفیت ارتباط میان سوارکار و اسب سنجیده می شود. این مسابقات در زمین هایی مستطیل شکل به طول ۶۰ متر و عرض ۲۰ متر برگزار می شوند و سوارکاران به ترتیب در زمین حاضر شده و برنامه های خود را اجرا می کنند. این برنامه ها می توانند از قبل تعیین شده یا آزاد باشند. داوران بر اساس تکنیک و دقت سوارکار و همچنین اطاعت و حرکات اسب و ارتباط میان آن دو، قضاوت کرده و بین صفر تا ده امتیاز می دهند. سوارکار باید سعی کند حرکاتش برای هدایت اسب تا حد امکان مخفی باشد و دیده نشود، به طوری که احساس شود ارتباط میان آن دو توسط تله پاتی انجام می گیرد. این کار ممکن است به نظر تماشاگران بسیار آسان بیاید، در حالی که نتیجه ی تلاش چندین سال می باشد.

۳. پرش با اسب<sup>۳</sup>:

مسابقات پرش با اسب، از متداولترین مسابقات سوارکاری در جهان می باشد و در سطوح مختلف از دیرباز در کشور ما برگزار می گردد. این مسابقات بر اساس جداول A و C در یک میدان محصور که دارای شکل هندسی و سایز خاصی نمی باشد برگزار می گردد و به دو صورت سرپوشیده و روباز انجام می شود. در مسابقات پرش با اسب سوارکار باید با اسب خود از مسیری که قبل از پرش آن را بازدید نموده، در زمان مجاز بر اساس سرعت مشخص شده پرش نماید و انداختن مانع و امتناع از پرش بر اساس جداول A و C خطاهایی دارد که طبق قوانین بین المللی و ملی به حساب سوارکار لحاظ می گردد.

۴. مسابقات استقامت<sup>۴</sup>:

مسابقات استقامت که هدف از آن ها طی کردن مسافتی طولانی (بین ۲۰ تا ۱۶۰ کیلومتر) در یک (و گاهی دو) روز با کنترل سلامتی و ضربان قلب توسط دامپزشکان در ایستگاه های بازدید دامپزشکی است. اسب های کرد از بهترین نژادها برای این نوع مسابقات هستند، زیرا جثه ای کوچک و مقاوم در برابر گرما و تمرینات سخت دارند. اسب های انگلیسی نیز به دلیل سرعتشان در این زمینه مورد توجه بسیاری قرار می گیرند.

---

<sup>2</sup>Dressage

<sup>3</sup>Jumping

<sup>4</sup>Endurance

۵. شو زیبایی اسب: تولید کنندگان اسب های ورزشی و نمایشی در یک میدان با حضور داوران مختص آن نژاد اسبهای خود را در گروههای سنی و جنسیتی مختلف به نمایش گذاشته و اسب های برتر هر گروه توسط داوران انتخاب می گردند .
۶. ولتز: حرکت منظم اسب های محصور در یک مسیر دایره ای توسط فردی به نام لنزر باعث می شود تا آکروباتها فرصت مناسبی جهت انجام حرکات آکروباتیک گروهی و یا انفرادی بر روی پشت اسب پیدا نمایند که انجام منظم و صحیح این حرکات توسط داوران قضاوت و امتیاز دهی می شود .
۷. مسابقات وسترن یا آمریکایی<sup>۵</sup>:  
ریشه مسابقات وسترن یا آمریکایی به مسابقات گاوچرانی برمی گردد. به گله بان های سنتی کشورهای آمریکای شمالی گاوچران گفته می شود . جامعه تاریخی گاوچران های آمریکا که در اواخر سده نوزدهم شکل گرفت، در اصل شاخه ای از سنت گاوچران های مکزیکی بود . گاوچران های آمریکایی و سبک زندگی آن ها بعد ها مورد توجه بسیار قرار گرفت و دستمایه داستان ها و فیلم های زیادی شد.
۸. رودیئو<sup>۶</sup>:  
این مسابقه برگرفته از فعالیت های رام کردن اسب های سرکش توسط گاو چرانهاست که برگزاری آن شکل های مختلفی دارد، همانند کمند اندازی و گذشتن از میان بشکه های مختلف در مسیر در کمترین زمان و غیره که جاذبه های بسیاری برای تماشاگران دارد .
۹. چوگان<sup>۷</sup>:  
چوگان ، از ورزش های کهن ایرانی است که امروزه به ورزشی جهانی تبدیل شده است . این رشته به دلیل رواج در میان پادشاهان و بزرگان به بازی شاهان معروف است . نام چوگان از نام چوبی که در آن استفاده می شود ، برگرفته شده است . این بازی در ابتدا عنوانی نظامی و جنگی داشت و سوارکاران ایرانی در آن استعداد اسب های جنگی خود را به نمایش می گذاشتند . ورزش چوگان امروزی از بازی چوگان ایرانی منشاء گرفته است . امروزه بیش از ۷۷ کشور مسابقات و برنامه های ویژه چوگان برگزار می کنند . چوگان همچنین از جمله ورزش هایی است که از سال ۱۹۰۰ تا ۱۹۳۹ میلادی به عنوان یک ورزش در بازی های المپیک بازی شده و هم اکنون نیز از سوی کمیته بین المللی المپیک به عنوان یکی از ورزش های جهانی شناخته شده است .

---

<sup>5</sup>Raining

<sup>6</sup> Rodeo

<sup>7</sup> Polo

**مفاهیم مورد استفاده :****فدراسیون :**

فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران یک موسسه عمومی غیر دولتی و دارای شخصیت حقوقی است که براساس مشی و اصول ورزشی تعیین شده به موجب منشور المپیک با مراعات شئون اسلامی و مقتضیات ملی و به عنوان بالاترین مرجع ذی صلاح در سوارکاری تشکیل شده و چهار چوب اساسنامه مصوب با هماهنگی وزارت ورزش و جوانان و رعایت قوانین مربوط ، فعالیت می نماید.

فدراسیون عضو فدراسیون بین المللی سوارکاری (FEI) ، کمیته ملی المپیک ، فدراسیون سوارکاری آسیا ، سازمان جهانی اسب عرب (WAHO) بوده و توسط وزارت ورزش و جوانان به رسمیت شناخته شده است .

**مدیریت استراتژیک:**

هنر و علم تدوین ، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چند گانه است که سازمان ها را قادر می سازد به مقاصد خود دست یابد . مدیریت استراتژیک شامل سه بخش اصلی تدوین ، اجرا و ارزیابی استراتژی ها می باشد.

**برنامه کوتاه مدت :**

مجموعه فعالیت ها ، برنامه ها و طرح هایی که عموماً " طی یک سال اجرا می شود و در آن اهداف ، سیاست ها و دستور العمل ها به عمل تبدیل می شود ، در عرف رایج در فدراسیون ها "تقویم ورزشی سالیانه" هم خوانده می شود .

**مدل مفهومی برنامه (SWOT) :**

در نتیجه مطالعات شناخت و تطبیقی ، فهرستی از قوت ها ، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدات کلان (SWOT) استخراج شده است . در این مدل تعاریف زیر مورد استفاده قرار گرفته است .

**فرصت :** فرصت ها و شرایطی در محیط بیرونی سازمان که با بهره مندی از آنها دست یابی به اهداف و چشم انداز محقق می شود .

**تهدید :** تهدیدات و شرایطی در محیط بیرونی سازمان که عدم توجه به آنها باعث محدودیت های جدی در دست یابی به اهداف و چشم انداز می شود.

**قوت:** وجه تمایز و توانمندی سازمان در انجام تکالیف و وظایف خود نسبت به سایر رقبا که نقطه برتری آن محسوب می شود.

**ضعف:** عدم توانمندی سازمان در انجام تکالیف و وظایف خود نسبت به سایر رقبا

### **فدراسیون بین المللی سوارکاری (FEI)**

بالاترین مرجع ورزش سوارکاری در دنیا که مورد تایید کمیته بین المللی المپیک و کمیته بین المللی پارالمپیک قرار گرفته است و فدراسیون سوارکاری ایران عضویت آن را پذیرفته است.

### **راهبرد (استراتژی):**

در زبان و ادبیات فارسی راهبرد را معادل استراتژی ساخته اند.

واژه استراتژی از عرصه نظامی به سایر حوزه ها وارد شده است و معادل هایی مانند خط مشی و حتی "بزنگاه" را هم برای آن در نظر گرفته اند. و البته هنوز هیچ یک حتی "راهبرد" نتوانسته اند مفهوم کامل "استراتژی" را بیان کنند. در تعاریف موجود هنوز بیشتر استراتژی "توصیف" شده است تا این که تعریف گردد و البته سه ویژگی در این توصیف مورد توافق تقریباً همگان است:

۱- به دور از جزئیات

۲- سرتاسر سازمانی

۳- به دور از اجرا

به دو روش یا طریق راهبردها را می توان استخراج کرد از پایین (جزئیات) یا از بالا (کلیات) ۹

بخش دوم

بررسی وضعیت

موجود

## ۱- منابع انسانی ورزشی

جدول شماره ۱-۱ و نمودار شماره ۱-۱ تعداد ورزشکاران تحت پوشش فدراسیون در خلال سال های مورد بررسی (۹۰-۹۴) را نشان می دهد بررسی این جدول و نمودار نشان می دهد :

۱- تفاوت فاحشی بین آمار ثبت شده در فدراسیون و آمار کمیته خدمات درمانی فدراسیون پزشکی ورزشی وجود دارد .

۲- در حالی که آمار بانک اطلاعاتی فدراسیون در خلال سال های مورد بررسی روند افزایشی کندی را نشان می دهد در آمار فدراسیون پزشکی ورزشی با نوسانی شامل روند افزایشی در سال های ۹۱ و ۹۲ و پس از آن روند کاهش در بقیه سال ها روبرو هستیم.

۳- تفاوت جدول می تواند ناشی از ثبت ورزشکارانی باشد که در مسابقات رسمی زیر نظر فدراسیون شرکت کرده اند و ورزشکارانی که صرفاً در باشگاه های سوار کاری به خاطر وجود مقررات لازم عضویت کمیته خدمات درمانی فدراسیون پزشکی ورزشی را پذیرفته اند .

۴- علیرغم محدودیت های بسیار کم در فعالیت های توام بانوان و وجود پوشش کامل و مناسب ایشان عدم استقبال بانوان از این رشته بصورت رسمی (ثبت در بانک اطلاعاتی) قابل توجه است.

۵- اگر جدول شماره ۲-۱ را در بخش باشگاه ها و مربیان مدنظر قراردادده و بخواهیم نسبت ورزشکار به مربی و داور به مسابقه را بدست آوریم با جداول شماره ۳-۱ و ۴-۱ روبرو هستیم.

۱-۵- نسبت ورزشکار به مربی (با آمار بانک اطلاعاتی) نسبت ۸ ورزشکار به یک مربی دارای مدرک و در آمار کمیته خدمات درمانی، فدراسیون پزشکی ورزشی نسبت ۲۱ ورزشکار به یک مربی در سال ۹۰ می رسیم که برای سال های بعد هم در جدول نمایش داده شده است . از نظر منطقی این اعداد کمتر قابل قبول است .

۲-۵- نسبت داوران به مسابقات با توجه به جدول شماره ۵-۱ (آمار مسابقات) نشان می دهد که افزایش مسابقات به حضور بیشتر و فعال تر داوران و کاهش آن نسبت معکوس را به وجود میآورد .

۳-۵- نکته حائز اهمیت وجود مربیان درجه ۳ است که کل جامعه آماری مربیان سوار کاری را به خود اختصاص داده اند. عدم تربیت مربیان با درجات بالاتر قابل تامل است.

۴-۵- این نسبت برای داوران معقول تر است زیرا داوران درجات بالاتر هم آموزش دیده اند.

۵-۵- روند افزایش مربیان فقط در سالهای ۹۱ و ۹۲ صورت گرفته است.

۶-۵- داوران هر سال از روند افزایشی برخوردار بوده اند که بخش اعظم آن را داوران درجه ۳ تشکیل می دهند.

۶-۶- با در نظر گرفتن جدول شماره ۲-۱ (آمار باشگاه ها) و آمار ورزشکاران و مربیان در می یابیم.

۱-۶- به نظر می رسد که حتی به ازاء یک مربی در هر باشگاه، هنوز مربی تربیت نکرده ایم.

۲-۶- آمار بانک اطلاعاتی به ازاء هر باشگاه ۵ ورزشکار و آمار فدراسیون پزشکی ورزشی به ازاء هر باشگاه حداکثر ۱۵ ورزشکار را نشان می دهد که مطمئناً برای باشگاه ها مقرون به صرفه نبوده و احتمال عدم ثبت ورزشکاران واقعی را نشان می دهد.

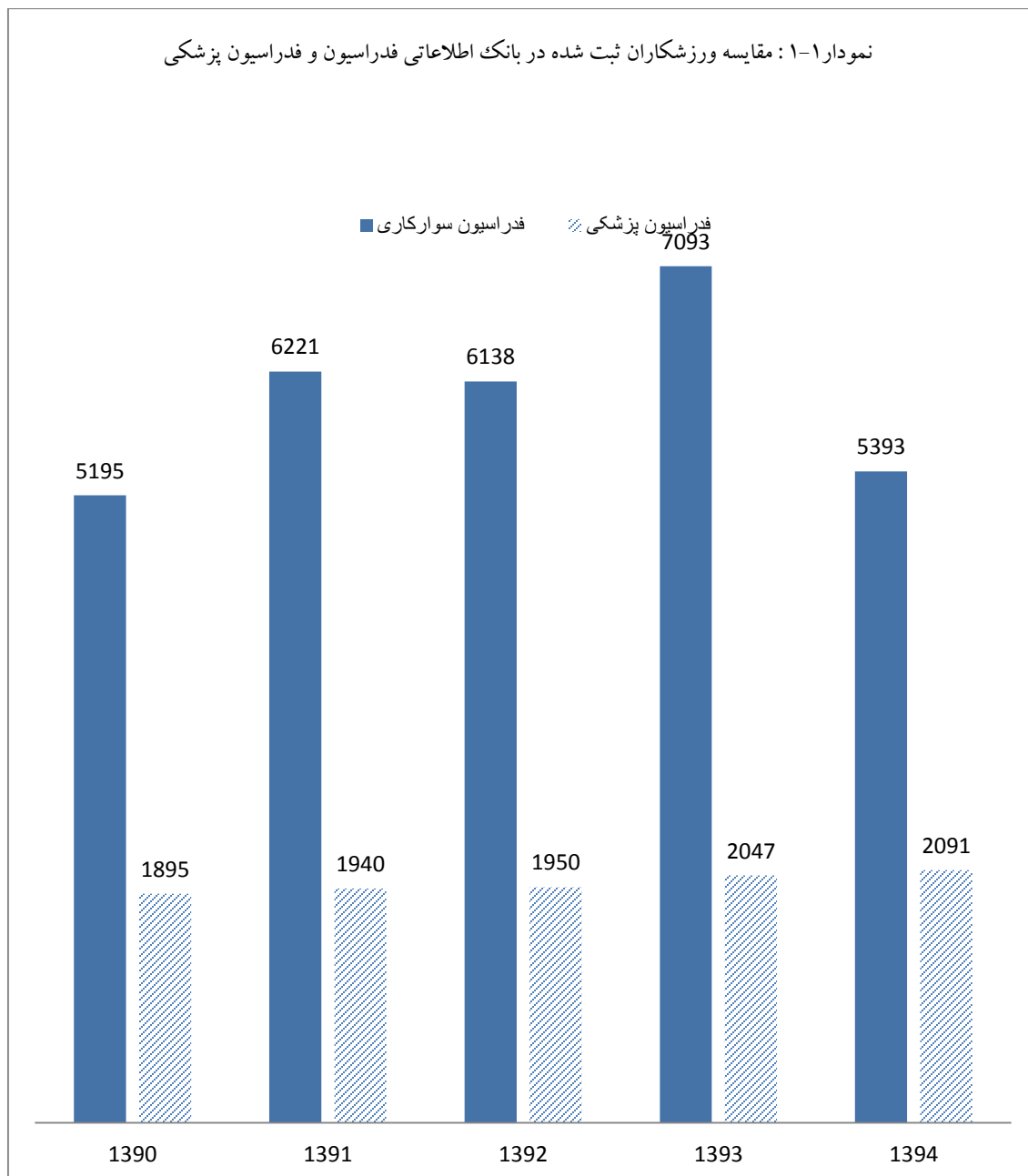
۳-۶- معقول به نظر می رسد که در زمینه ثبت آمار واقعی ورزشکاران تدابیری اندیشیده شود.

جدول شماره ۱-۱- جدول مقایسه ورزشکاران تحت پوشش فدراسیون ثبت شده در بانک اطلاعاتی فدراسیون سوار کاری و

کمیته خدمات درمانی فدراسیون پزشکی ورزشی

سال	زن		مرد	
	بانک اطلاعاتی	فدراسیون پزشکی ورزشی	بانک اطلاعاتی	فدراسیون پزشکی ورزشی
۹۰	۳۷۹	۱۵۸۶	۱۵۱۶	۳۶۰۹
۹۱	۳۸۲	۲۰۸۸	۱۵۵۸	۴۳۱۳
۹۲	۳۸۵	۱۹۱۴	۱۵۶۵	۴۲۲۴
۹۳	۴۵۰	۳۰۸۲	۱۵۹۷	۴۰۱۱
۹۴	۴۷۵	۱۶۷۹	۱۶۱۶	۳۷۱۴

نمودار ۱-۱: مقایسه ورزشکاران ثبت شده در بانک اطلاعاتی فدراسیون و فدراسیون پزشکی





جدول شماره ۲-۱: اطلاعات آماری عمومی سوار کاری

باشگاه ها*		تعداد هیئت ها		تعداد داوران			تعداد مربیان			تعداد ورزشکاران		
پراکنندگی استانی	تعداد	شهرستانی	استانی	درجه سه	درجه دو	درجه یک	درجه سه	درجه دو	درجه یک	مرد	زن	سال
			۳۱	۳۵۲	۲۴	۱۴	۲۳۸			۱۵۱۶	۳۷۹	۹۰
			۳۱	۴۱۰	۲۴	۱۴	۲۳۸			۱۵۵۸	۳۸۲	۹۱
	۴۰۰		۳۱	۴۹۰	۳۲	۱۴	۳۸۶			۱۵۶۵	۳۸۵	۹۲
	۴۱۲		۳۱	۵۱۷	۴۷	۲۱	۳۸۶			۱۵۹۷	۴۵۰	۹۳
	۴۴۰		۳۱	۵۹۰	۵۸	۲۱	۳۸۶			۱۶۱۶	۴۷۵	۹۴

جدول شماره ۳-۱- نسبت ورزشکاران، مربیان، داوران و باشگاه ها در آمار بانک اطلاعاتی فدراسیون

سال	نسبت ورزشکار به مربی	نسبت داور به مسابقه	نسبت ورزشکار به باشگاه
۹۰	۱ به ۸	۱۰ به ۱	-
۹۱	۱ به ۸	۱۰ به ۱	-
۹۲	۱ به ۵	۱۷ به ۱	۵ به ۱
۹۳	۱ به ۵	۲۵ به ۱	۵ به ۱
۹۴	۱ به ۵	۱۱ به ۱	۵ به ۱

جدول شماره ۴-۱- نسبت ورزشکاران، مربیان، داوران و باشگاه ها در آمار فدراسیون پزشکی ورزشی

سال	نسبت ورزشکار به مربی	نسبت داور به مسابقه	نسبت ورزشکار به باشگاه
۹۰	۲۱ به ۱		-
۹۱	۲۶ به ۱		-
۹۲	۱۶ به ۱		۱۵ به ۱
۹۳	۱۶ به ۱		۱۵ به ۱
۹۴	۱۴ به ۱		۱۲ به ۱

جدول شماره ۵-۱: مسابقات فدراسیون سوارکاری از سال ۹۰ لغایت ۹۴

ردیف	مسابقات	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳	سال ۹۴	جمع
۱	پرش با اسب (درون مرزی)	۱۱	۸	۵	۶	۱۵	۴۵
۲	پرش با اسب (برون مرزی)	-	-	-	۲	۱۰	۴
۳	سواری استقامت (درون مرزی)	۶	۶	-	-	۶	۱۸
۴	سواری استقامت (برون مرزی)	-	-	-	-	-	۱
۵	سواری استقامت و لیگ	-	-	۴	۵	-	۹
۶	درساز	۵	۶	۶	-	۶	۲۳
۷	جشنواره و مسابقات زیبایی اسب (درون مرزی)	۳	۷	۶	۷	۱۱	۳۴
۸	جشنواره و مسابقات زیبایی اسب (برون مرزی)	-	-	-	-	۴	۴
۹	اسبدوانی	۳	۶	۴	۵	۷	۲۵
۱۰	لیگ دسته یک (مخصوص اسب های ایرانی)	۴	-	-	-	-	۴
۱۱	لیگ برتر	۵	-	-	-	-	۵
۱۲	لیگ پرش با اسب	-	۵	۵	-	-	۱۰
۱۳	لیگ امیدپرش با اسب	-	۴	-	-	-	۴
	جمع سالیانه	۳۷	۴۲	۳۰	۲۳	۶۰	

## ۲- مسابقات

همان طور که در جدول شماره ۵-۱ مشخص شده، فعالیت فقط در مسابقات پرش، استقامت، اسب‌دوانی، درساز و جشنواره زیبایی متمرکز شده و سایر رشته های سوار کاری فاقد فعالیت هستند.

مسابقاتی که عنوان لیگ را یدک می کشند (ردیف های ۵، ۱۱، ۱۲ و ۱۳) در سال های محدودی برگزار شده و رها گردیده اند و مسابقات برون مرزی فقط در سال ۹۴ برگزار شده اند. شاید دلایل این تغییرات در مسابقات به دلیل تغییرات مدیریتی فدراسیون در سال های مورد مطالعه باشد که منجر به اعمال سلیقه در برگزاری مسابقات داخلی شده است. از طرف دیگر عدم امکان حضور در مسابقات بین المللی و یا میزبانی مسابقات بین المللی در کشور می تواند به سردرگمی در برنامه های مسابقات داخلی منجر شود زیرا فاقد هدف های جذاب برای برگزار کنندگان و شرکت کنندگان می باشد.

## ۳- منابع مالی

جدول شماره ۶-۱ و نمودار ۲-۱ نمایانگر عملکرد مالی فدراسیون در ۵ سال گذشته است نکات قابل توجه در این جدول و نمودار عبارتند از:

- ۱- کمک های مالی دولت در مقاطعی (سالهای ۹۱ و ۹۲) عمده ترین منابع مالی فدراسیون را تشکیل می داده اند.
- ۲- عواید حاصل از فروش بلیط و برنامه های آموزشی از سال ۹۰ روند نزولی داشته هر چند در سال ۹۴ نسبت به سال قبل آن کمی بهبود یافته است.
- ۳- عواید حاصل از فعالیت های بازرگانی از روند رو به رشد در ۴ سال آخر برخوردار بوده است.
- ۴- درآمدهای حاصل از سایر منابع مالی در خلال سال های برنامه قابل توجه نیست.
- ۵- در سالهای ۹۳ و ۹۴ به گستردگی و توزیع منابع درآمدی توجه شده است.

- در تامین منابع مالی ضروریست چند مطلب مورد توجه قرار گیرد .

۱- پایدار بودن منابع و اطمینان از وصول آنها در طی سال های مشخص امری ضروری برای برنامه ریزی حداقل میان مدت می باشد .

۲- گستردگی و توزیع منابع مختلف و عدم اتکاء به یک یا چند منابع مالی محدود هم امر مهمی است که در برنامه ریزی های مالی باید مورد توجه باشد .

۳- تخصیص منابع پایدار به برنامه های میان مدت و بلند مدت باعث تحکیم این برنامه ها و اطمینان از دستیابی به اهداف کلان فدراسیون خواهد بود .

۴- جستجوی منابع تازه (حتی در صورت موقت بودن) می تواند دامنه فعالیت فدراسیون و سرعت دستیابی به اهداف کلان را گسترش داده و یا حداقل به برنامه ریزی های عملیاتی کوتاه مدت (بر اساس اهداف کلان فدراسیون) کمک شایان توجهی نماید .

۵- عدم اتکا به منابع مالی دولتی به عنوان منبع اصلی مالی فدراسیون ضروریست، در غیر این صورت استقلال کاری فدراسیون مختل می شود .

۶- با توجه به گستردگی صنعت اسب و وجود سرمایه گذاریهای متنوع در آن، نقش فدراسیون در تسهیل و تنظیم گردش های مالی در این صنعت می تواند به اجرای برنامه ها توسط سایر بخش های صنعت اسب در راستای اهداف فدراسیون منجر شده که از هزینه های فدراسیون خواهد کاست. صرفه جویی در هزینه ها خود یک منبع درآمدی محسوب می شود.

۷- برخی کمک های فدراسیون غیر نقدی و به صورت کمک های داوطلبانه، وسایل و تجهیزات، اماکن و امکانات و امثالهم می باشد که قابل تبدیل و محاسبه در درآمدهای فدراسیون خواهد بود و از این طریق گردش مالی شفافتری برای تصمیم گیری به دست خواهد داد.

۸- هزینه منابع مالی کسب شده بر اساس برنامه سالیانه و توجه به تامین هزینه های هر برنامه پیش بینی شده در برنامه سالیانه از نکات مثبت مالی فدراسیون محسوب می شود .

جدول شماره ۶-۱: منابع مالی تخصیص یافته به فدراسیون سوار کاری

درصد درآمد نسبت به کل درآمد فدراسیون						ذکر منابع
سال ۹۵	سال ۹۴	سال ۹۳	سال ۹۲	سال ۹۱	سال ۹۰	
	۱۶,۸۷	۲۴,۵۴	۵۷,۴	۴۱,۶۸	۱۹,۶	- کمک های مالی وزارت ورزش و جوانان
	۲	۲,۵۸	۴,۷۵	۱۲,۴۲	۱,۲۶	- کمک های مالی مجامعی مانند کمیته ملی المپیک ، کنفدراسیون آسیایی ، فدراسیون جهانی
	۲۶,۲۲	۱۹,۵۱	۲۸,۳۹	۳۸,۸۳	۷۵,۴۲	- عواید حاصل از فروش بلیط مسابقات و برنامه های ورزشی و آموزشی
	۰	۰,۷۸	۰	۰	۳,۷۲	- کمک های مالی اشخاص حقیقی شامل دستگاههای دولتی و وابسته به دولت ، موسسات عمومی غیر دولتی ، مراکز نظامی و انتظامی ، شهرداری ها ، اصناف و بازاریان و سایر اقشار مردم
	۰,۰۳	۰	۰	۰	۰	- عواید حاصل از فروش کتب ، جزوات ، عکس ها ، اسلایدها ، فیلم ها ، مقالات و نشریات ورزشی
	۰	۰	۰	۰	۰	- عواید حاصل از ساخت ، تولید ، توزیع و فروش لوازم و سایل ورزشی
	۰	۰	۰	۰	۰	- عواید حاصل از اجاره ، اماکن ورزشی متعلق به فدراسیون
	۳,۱۳	۰,۰۵	۰	۰	۰	- عواید حاصل از دریافت حق عضویت سالانه باشگاهها و تیم های ورزشی
	۱,۱۶	۰,۹۳	۰	۰	۰	- عواید حاصل از دریافت حق اعتراض باشگاهها و تیم های ورزشی
	۰	۰	۰	۰	۰	- اخذ وام از موسسات اعتباری و سیستم بانکی کشور
	۵۰,۳۲	۵۱,۶۱	۹,۴۶	۷,۰۷	۰	- عواید حاصل از انجام فعالیت های بازرگانی ، تجارتي و خدماتی
	۰	۰	۰	۰	۰	- عواید حاصل از حقوق ورزشی مانند حق پخش تلویزیونی و تبلیغات بازرگانی

**۴- کمیته ها:**

در خلال ۵ سال گذشته ۲۳ کمیته و دو شورا در فدراسیون بوجود آمده جدول شماره (۷-۱) که برخی از آنها نظیر توسعه همگانی کردن ورزش سوارکاری، کمیته ولتیر و هنرهای رزمی سواری کشور عمر یک ساله داشته اند و برخی دیگر نظیر واردات، شورای راهبردی، اسب کرد، اسب ترکمن و اسب کاسپین و کمیته مسابقات اسب ایرانی در دو سال اخیر بوجود آمده اند. به استناد ماده ۱۶ اساسنامه فدراسیون، این کمیته ها باید دارای آئین نامه ای باشند که با تایید هیئت رئیسه و تصویب مجمع دارای اعتبار قانونی باشد که در عمل فقدان آئین نامه برای هر کمیته مانع از ادامه حیات موثر آن می شود. نقش کمیته ها در ساختار فدراسیون نقش مشورتی است بررسی ها و مطالعات کمیته ها در قالب برنامه ها و طرح ها باید به هیئت رئیسه پیشنهاد شده و در صورت تایید در برنامه عملیاتی فدراسیون لحاظ گردد. اما در عمل برخی کمیته ها نقش اجرایی پیدا کرده و بقیه نقش تشریفاتی داشته اند.

مسلماً هر فدراسیون با توجه به وظایف و ماهیت ذاتی خود باید به طراحی کمیته های مورد نیاز خود بپردازد برخی از کمیته ها به صورت دائمی و برخی به صورت موقت می توانند عمل کنند. ضمن اینکه سازمان اداری فدراسیون باید نقش اجرایی به عهده بگیرد به عبارت ساده تر مجمع و هیئت رئیسه نقش تصمیم گیری، کمیته ها نقش تصمیم ساز و سازمان اداری فدراسیون نقش اجرایی را عهده دار هستند. خلایی که در حال حاضر فدراسیون با آن روبروست. کمیته ها موظف به ارائه گزارش عملکرد بصورت ادواری (سه یا شش ماهه) به فدراسیون هستند.

جدول ۷-۱- فعالیت کمیته های تحت پوشش

ردیف	عنوان کمیته	سال ۹۰	سال ۹۱	سال ۹۲	سال ۹۳	سال ۹۴
۱	طراحی مسیر و پارکورچینی	حسین شفیعی	-	-	-	-
۲	چشمنوازه و زیبایی	شهرزاد امیر اصلانی	شهرزاد امیر اصلانی	سرپرست فدراسیون	سهیل یوسف نیا	سهیل یوسف نیا
۳	برنامه ریزی و نظارت بر واردات اسب	حسن محمد علیزاده	-	-	-	-
۴	همگانی کردن ورزش سوارکاری	فهیمة واعظی	-	-	-	-
۵	برگزاری مسابقات	عباس مهاجر	-	اسفندیار هوشمند	اسفندیار هوشمند	-
۶	دامپزشکان	محمد کاشی یارندی	محمد کاشی یارندی	محمدرضا مهرآرا	فریبرز معیر	فریبرز معیر
۷	پرش	-	داود بهرامی	رخشان رادپور	رخشان رادپور	رخشان رادپور
۸	داوران	-	رخشان رادپور	رخشان رادپور	فرامرز پزشکی نیا	محمد کاظمیان
۹	آموزش مربیان	-	دکتر خلیلی	عزت ا. وجدانی	مسعود مکاری نژاد	مسعود مکاری نژاد
۱۰	درساز	-	علی ایمانخانی	علی ایمانخانی	داود بهرامی	داود بهرامی
۱۱	استقامت	-	احمدرضا چراغی	احمدرضا چراغی	فرهاد رئیسی	فرهاد رئیسی
۱۲	توسعه استعدادیابی و همگانی کردن ورزش سوارکاری	-	محمدرضا نوایی فرد	-	-	-
۱۳	ضد دوپینگ	-	-	علیرضا شهبازی	علی حسینی	علی حسینی
۱۴	بازرگانی و اقتصادی	-	-	محمود حیدری	محمود حیدری	-
۱۵	جانبازان و معلولین	-	-	غزاله منتظم	غزاله منتظم	غزاله منتظم
۱۶	سه روزه	-	-	نور محمد حبیبی	-	-
۱۷	تیم های ملی	-	-	سرپرست فدراسیون	سرپرست فدراسیون	-
۱۸	کورس کشور	-	-	سرپرست فدراسیون	-	-
۱۹	بین الملل	-	-	حسین شفیعی سرپرست	حسین شفیعی	حمید مرجایی
۲۰	شورای تبارنامه	-	-	-	غزاله منتظم	دکتر واردی
۲۱	واردات	-	-	-	دارد	دارد
۲۲	شورای راهبردی	-	-	-	دارد	دارد
۲۳	اسب کرد	-	-	-	دارد	دارد
۲۴	اسب ترکمن	-	-	-	دارد	دارد
۲۵	اسب کاسپین	-	-	-	دارد	دارد



**۵- منابع ابزار و تجهیزات:**

ابزار و تجهیزات تخصصی در اختیار فدراسیون قرار ندارد. اگر اسب و تجهیزات مربوط به آن را به عنوان حیاتی ترین و اصلی ترین تجهیزات ورزشی فدراسیون در نظر بگیریم، فدراسیون در حال حاضر فاقد چنین تجهیزاتی میباشد. ضمن اینکه تجهیزات مرتبط با رشته در حال حاضر در کشور تولید نمی گردد که مانع قابل توجهی برای توسعه رشته محسوب می شود.

**۶- امکانات و تاسیسات**

فدراسیون از یک دفتر استیجاری و یک ساختمان استیجاری برای مرکز آموزش علمی-کاربردی خود استفاده می کند و در مجموعه نوروز آباد هم دو ساختمان استیجاری در اختیار دو معاونت فدراسیون است لذا عملاً فاقد امکانات و تاسیسات در اختیار می باشد (جدول شماره ۸-۱)

جدول شماره ۸-۱ اطلاعات امکانات و تاسیسات

اماکن و تاسیسات در اختیار				
ردیف	نوع مکان	توع بهره برداری		
		تحت مالکیت	اجاره	مشارکت
۱	دفتر فدراسیون	-	استیجاری	-
۲	مرکز آموزش علمی-کاربردی	-	استیجاری	-
۳	معاونت فنی	-	استیجاری	-
۴	معاونت اسبدوانی	-	استیجاری	-

## ۷- نیروی انسانی شاغل

جدول شماره ۹-۱ بیانگر نیروی انسانی شاغل در فدراسیون است. در مجموع ۳۵ نفر در فدراسیون به صورت ۲۰ نفر تمام وقت و ۱۵ نفر پاره وقت فعال هستند، البته اگر اعضای کمیته های تحت پوشش فدراسیون را در زمره پرسنل افتخاری محسوب نمائیم، آمار افزایش خواهد یافت. نکته قابل توجه حضور ۱۰ نفر خانم در مشاغل کارشناسی فدراسیون است که در عوض در مشاغل مدیریتی از سهم حداقلی برخوردار هستند.

هیئت رئیسه فدراسیون دارای جلسات منظم در طول سال (حداقل ۸ جلسه) می باشد و ترکیب آن بر اساس اساسنامه فدراسیون کامل است. فقط نایب رئیس بانوان به صورت سرپرستی اداره می شود اما سایر اعضای تشریفات اداری را طی نموده اند.

جدول شماره ۹-۱: اطلاعات نیروی انسانی شاغل در فدراسیون

مشاغل خدماتی		مشاغل کارشناسی		مشاغل مدیریتی و سرپرستی		منابع انسانی شاغل
				زن	مرد	
زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد	پرسنل تمام وقت
۰	۲	۱۰	۵	۰	۳	
زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد	پرسنل پاره وقت
۰	۱	۱	۹	۱	۳	
زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد	پرسنل افتخاری
۰	۰	۰	۰	۰	۰	

## ۸- منابع رسانه ای

عمده ترین منبع اطلاع رسانی فدراسیون، سایت فدراسیون است که بررسی ها نشان می دهد تقریباً به روز است. ضمن اینکه امکان برخی ثبت نام ها و استفاده از خدمات الکترونیکی روی سایت فراهم است. در طول سال های مورد بررسی صدا و سیما به ویژه در مسابقات پرش با اسب و کورس پوشش تصویری و خبری داشته است. در سال ۹۴ فعالیت اطلاع رسانی در شبکه های مجازی رسمی هم صورت گرفته است. نشریات تخصصی در زمینه سوارکاری وجود دارد که تحت نظر فدراسیون نیستند و سایت هایی هم در این زمینه فعالیت دارند. (جدول شماره ۱۰-۱)

جدول شماره ۱۰-۱: اطلاعات منابع رسانه ای

منابع اطلاع رسانی					
سال	سایت	نشریات	اطلاعه	صدا و سیما	* رسانه های مجازی
۹۰	*	-	*	*	-
۹۱	*	-	*	*	-
۹۲	*	-	*	*	-
۹۳	*	-	*	*	-
۹۴	*	-	*	*	*

استفاده از شبکه های اجتماعی اطلاع رسانی نظیر اینستاگرام، تلگرام و .... را شامل می شود.

## ۹- منابع فن آوری اطلاعات

در جدول ۱۱-۱ موضوع فن آوری اطلاعات و بهره گیری از آن بررسی شده است. نکات قابل توجه عبارتند از:

۱- تشکیل و ثبت اطلاعات در بانک اطلاعاتی فدراسیون از سال ۹۳ آغاز گردیده و در چهار بخش شامل: پرش با اسب، اسب‌دوانی، عضوگیری و اطلاعات سایر بخش‌ها در حال اجراست.

۲- در معاونت فنی، فعالیت‌هایی مانند شو زیبایی، درساز و ... به تکنولوژی‌های فن آوری مجهز شده‌اند.

۳- فدراسیون از سال ۹۵ به سیستم فن آوری اطلاعات فدراسیون جهانی منتقل شده و با اعزام دو کارشناس به دوره آموزشی فدراسیون جهانی در بلاروس، در حال حاضر جزء کشورهای پیش‌تاز در بخش تکنولوژی اطلاعات قرار گرفته است.

۴- مقدمات اتصال شبکه فدراسیون به اتوماسیون وزارت ورزش و جوانان فراهم شده و به زودی این اتصال برقرار می‌شود.

۵- قطعاً بهره‌گیری از سایر مزایای فن آوری اطلاعات در پیشبرد اهداف فدراسیون مفید خواهد بود.



**۱۰- کسب عناوین قهرمانی و کرسی های بین المللی**

موانع و محدودیت های متعدد مانع از حضور قهرمانان کشورمان در سال های اخیر در عرصه بین المللی شده است. در حالی که در سوابق حضور در بازی های المپیک (سیدنی استرالیا سال ۲۰۰۰) و بازی های آسیایی (هیروشیما ژاپن سال ۱۹۹۴ و کسب یک مدال برنز در پرش با اسب، بانکوک تایلند ۱۹۹۸ و کسب مقام هفتم تیمی مردان) وجود دارد. مشکلاتی نظیر قرنطینه، تغییرات مدیریتی، عدم حمایت از ورزشکاران علاقمند و مستعد که حتی با هزینه و اسب شخصی تقاضای شرکت در مسابقات داشتند و در سال های اخیر تحریم های ظالمانه، افزایش تورم و کاهش بودجه فدراسیون این فرصت را از ورزشکاران ما گرفت. و فقط در سال ۹۴ و ۹۵ زمینه حضور در مسابقات بین المللی در کشورهای همسایه مانند قطر (CS14) آذربایجان و شرق آسیا (تایلند) و میزبانی در ایران فراهم شد، که طلایه روشنی برای بازگشت سوارکاران کشورمان به میادین می باشد. به ویژه این که موضوع قرنطینه اسب ها در کشورمان هم حل شده است. (جدول شماره ۱۲-۱)

در بخش کرسی ها همانطور که در جدول شماره ۱۳-۱ آمده است یک کرسی قاره ای و یک کرسی منطقه ای (گروه ۳) نشان از حضور ایرانیان در مجامع تصمیم گیر است که انتظار می رود در سال های بعد، از توسعه کمی و به ویژه کیفی مطلوبی برخوردار شود.

جدول شماره ۱۲-۱ اطلاعات عناوین قهرمانی

عناوین بین المللی کسب شده																	
کاپ جهانی - جایزه بزرگ (سایر)					قهرمانی قاره ای				قهرمانی جهان				المپیک/پارالمپیک				
عناوین تیمی	عناوین انفرادی	جنسیت		رده سنی	عناوین تیمی	عناوین انفرادی	جنسیت		رده سنی	عناوین تیمی	عناوین انفرادی	جنسیت		عناوین کسب شده	تعداد سهمیه ها		سال
		مرد	زن				مرد	زن				مرد	زن				
																	۹۰
																	۹۱
																	۹۲
																	۹۳
																	۹۴

جدول شماره ۱۳-۱: عناوین کرسی های بین المللی کسب شده

عنوان کرسی	جنسیت		رده سنی	سال
	مرد	زن		
عضو کمیته انتخابات فدراسیون جهانی	*		بزرگسالان	۹۰
عضو کمیته انتخابات فدراسیون جهانی	*		بزرگسالان	۹۱
عضو کمیته انتخابات فدراسیون جهانی	*		بزرگسالان	۹۲
رئیس کمیته پرش آسیا	*		بزرگسالان	۹۳
قائم مقام گروه ۳ فدراسیون جهانی	*		بزرگسالان	۹۴

## ۱۱- قوانین و مقررات

اسناد بالادستی که در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفت عبارت بودند از:

- ۱- بند سوم از اصل سوم قانون اساسی
  - ۲- قانون تاسیس سازمان تربیت بدنی سابق تنفیذ شده به وزارت ورزش و جوانان
  - ۳- قانون جامع دام و آئین نامه های اجرایی آن
  - ۴- قانون برنامه پنجم توسعه
  - ۵- اساسنامه فدراسیون های ورزشی آماتوری جمهوری اسلامی ایران
  - ۶- اساسنامه فدراسیون بین المللی سوارکاری (FEI)
  - ۷- منشور المپیک
  - ۸- مصوبه شورای عالی اداری در مورد تفویض اختیارات و حدود وظایف فدراسیون سوارکاری
  - ۹- آئین نامه های مصوب شورای ورزش سازمان تربیت بدنی سابق
  - ۱۰- آئین نامه های موجود در فدراسیون سوارکاری
  - ۱۱- قانون تاسیس باشگاه ها توسط مردم و آئین نامه های اجرایی آن
- در مجموع بررسی ها توجه به نکات ذیل ضروری است .

۱- در قانون اساسی و قانون تاسیس سازمان تربیت بدنی سابق اولویت ها به توسعه و تعمیم ورزش و حقوق آحاد جامعه در برخورداری از تربیت بدنی اختصاص داده شده که با توجه به مصوبه شورای عالی اداری و تنگناها و محدودیت های موجود عملاً هزینه کردن در بخش همگانی کردن سوارکاری غیر ممکن است. و با توجه به وجود فدراسیون ورزش های روستایی، بومی و محلی به نظر می رسد توسعه سوارکاری در اقصای خاص نظیر روستائیان و عشایر با یک همکاری دوجانبه (کمک های فنی و علمی توسط فدراسیون سوارکاری و مابقی به عهده فدراسیون ورزش های روستایی) امکان پذیر است .



۲- قانون برنامه پنجم هر گونه کمک به ورزش حرفه ای را ممنوع، اما راهکاری برای اجرای این نوع ورزش که شالوده اصلی فعالیت های بخش سوارکاری را تشکیل می دهد پیش بینی ننموده است. هر چند در قانون تاسیس باشگاه توسط مردم با نظارت دولت، امکان تدوین دستورالعمل باشگاه های سوارکاری وجود دارد و این کار انجام شده است اما هزینه های سنگین سرمایه گذاری نیازمند قوانین بالا دستی محکم و بسته های تشویقی مناسب است که حداقل مصوبه مجلس شورای اسلامی را داشته باشد.

۳- در زمان تدوین قانون جامع دام و آئین نامه های اجرایی آن توجه و مشارکت لازم صورت نگرفته و در نتیجه بخش عمده ای از وظایف و مسئولیت هایی که مصوبه شورای عالی اداری به فدراسیون سوارکاری سپرده نادیده گرفته شده و اختیارات عمده ای نصیب وزارت جهاد کشاورزی شده و موانعی در راه توسعه سوار کاری و اختلال در امور بوجود آورده است.

۴- اساسنامه فدراسیون در دو بخش اهداف و وظایف، اختیارات مناسبی برای فدراسیون تعریف نموده است هر چند تصویب آزمایشی قانون خدمات کشوری در سال ۸۶ و لحاظ شدن نهادها و موسسات عمومی غیر دولتی در زمره قوانین دولتی باعث محدودیت های جدی در کار فدراسیون شده است.

۵- منشور المپیک (مجموعه قوانین و مقررات حاکم بر جنبش المپیک) و اساسنامه فدراسیون جهانی سوارکاری، استقلال فدراسیون های ملی هر رشته ورزشی را یکی از اصول می داند و فرصت مناسب را برای اصلاح اساسنامه فدراسیون های ملی ایجاد می کند بهره گیری از این فرصت می تواند محیط حقوقی مناسب همراه با اختیارات خاص را برای فدراسیون فراهم نماید.

۶- آئین نامه های مصوب شورای ورزش سازمان تربیت بدنی سابق به دلیل گذشت زمان و عام بودن فاقد فرصت های لازم برای سوارکاری می باشند.

### "نتیجه گیری"

محیط حقوقی ضعیف و بعضاً قدیمی از موانع توسعه رشته محسوب می شود و در برنامه ریزی های آتی، نیازمند فعالیت جدی جهت تقویت محیط حقوقی و ایجاد بستر مناسب می باشد.

در قوانین داخلی باید توجه داشت که آیا اسب به عنوان یک حیوان تولید کننده غذا یا پوست مورد توجه است؟ یا اینکه این حیوان کاربرد ورزشی دارد؟ البته با توجه به تنوع نژادها، یک قاعده کلی در مورد همه اسب ها کاربرد ندارد. اما می توان آن را به روشنی تفکیک کرد. اگر در قوانین آتی بتوان " اسب " و " صنعت اسب " را در جایگاه واقعی تبیین کرد، گره های عمده ای در این مسیر باز خواهد شد.

### ۱۲- هیات ها

بررسی آمار منتشره از سوی دفتر برنامه ریزی و نظارت ورزش قهرمانی و حرفه ای وزارت ورزش و جوانان موبد این است که ۱۶۹ هیئت استانی و شهرستانی در خصوص سوار کاری در سراسر کشور تشکیل شده است. صرف نظر از اینکه این هیئت ها فعالیت جدی دارند یا خیر؟ به نظر می رسد که شبکه مویرگی توسعه سوارکاری در کشور وجود دارد که فرصت قابل قبولی برای فدراسیون به شمار می رود.

جدول شماره ۱۴-۲ گستردگی این هیئت ها را نشان می دهد:

جدول شماره ۱۴-۲ توزیع هیات های استانی و شهرستانی

ردیف	استان	تعداد	ردیف	استان	تعداد	ردیف	استان	تعداد	ردیف	استان	تعداد
۱	آ شرقی	۱۶	۹	چهار و محال و بختیاری	۶	۱۷	فارس	۱۲	۲۵	گیلان	۳
۲	آ-غربی	۹	۱۰	خراسان جنوبی	۰	۱۸	قزوین	۳	۲۶	لرستان	۸
۳	اردبیل	۶	۱۱	خراسان رضوی	۱۰	۱۹	قم	۱	۲۷	مازندران	۳
۴	اصفهان	۱۰	۱۲	خراسان شمالی	۳	۲۰	کردستان	۲	۲۸	مرکزی	۸
۵	البرز	۳	۱۳	خوزستان	۱۶	۲۱	کرمان	۵	۲۹	هرمزگان	۱
۶	ایلام	۱	۱۴	زنجان	۳	۲۲	کرمانشاه	۵	۳۰	همدان	۵
۷	بوشهر	۲	۱۵	سمنان	۶	۲۳	کهگیلویه و بویر احمد	۳	۳۱	یزد	۱۱
۸	تهران	۳	۱۶	سیستان و بلوچستان	۱	۲۴	گلستان	۶	۳۲	جمع	۱۶۹

**بخش سوم:**

**مطالعات تطبیقی**

## مقدمه

اگرچه برای سال های طولانی استفاده انسان از اسب محدود به سواری در پیمودن راه ها یا شرکت در جنگ ها و یا بارکشی با این حیوان محدود می شد اما در یک صد سال اخیر به ویژه بعد از جنگ جهانی دوم ، نگرش انسان به این حیوان زیبا و دوست داشتنی تغییر کرد و استفاده از اسب برای تفریح ، ورزش و رقابت با رشد روزافزونی مواجه شد که منجر به ظهور " صنعت اسب " گردید . با شروع قرن بیست و یکم و تاثیر این صنعت در اقتصاد جهان و بالتبع کشورها، باعث شد که مطالعات وسیعی در این رابطه صورت گرفته و سعی شود حداکثر بهره برداری از آن به عمل آید، اما به نحوی که صدمه ایی به حیوان ، محیط زیست ، علاقه مندان و اقتصاد وارد نشود.

در این بخش با توجه به اهمیت "صنعت اسب " این موضوع و نیز جنبه های قهرمانی و حرفه ایی سوارکاری در برخی کشورهای صاحب نام و یا مشابه وضعیت کشورمان مورد بررسی قرار گرفته است .

در ابتدا نگاهی به فدراسیون بین المللی سوارکاری و حوزه های تحت نظر آن به ویژه در رویکردهای قهرمانی خواهیم داشت، سپس برخی کشورها را مورد مطالعه قرار داده و در بخش پایانی مقایسه آمارهایی در این زمینه بین کشورهای مختلف و کشورمان خواهیم داشت .

**فدراسیون بین المللی سوار کاری (FEI):**

فدراسیون بین المللی سوار کاری در سال ۱۹۲۱ میلادی تاسیس شد. این فدراسیون امروزه به عنوان عالی ترین نهاد برای ۸ رویداد سوارکاری در جهان شناخته شده است. پرش با اسب (۱)، در ساژ (۲)، استقامت (۳)، ارابه رانی (۴)، ژیمناستیک روی اسب (۵)، کنترل اسب (۶)، مسابقات سه روزه (۷) و سوار کاری معلولین (۸)

**فدراسیون اولیه:**

مسابقات سوارکاری برای اولین بار در سال ۱۹۰۰ میلادی به صورتی که تا امروز باقی مانده است، در زمهره بازی های المپیک قرار گرفت. در این صورت، مشخص کردن قوانین رشته ها امری ضروری گردید. در ماه می سال ۱۹۲۱ میلادی نمایندگان انجمن های سوارکاری ۱۰ کشور در لوزان سوئیس گرد آمدند و برای ساختار فدراسیون بین المللی بحث کردند.

**ارزش ها و اصول:**

ورزش سوارکاری از معدود رشته هایی است که زنان و مردان به طور مساوی در همه رویدادهای آن در بازی های المپیک شرکت می کنند. سوارکاری همچنین تنها رشته ای است که دو قهرمان دارد، اسب و سوارکار، ارتباط و احترام متقابل بین این دو به عنوان کلید یک همکاری موفقیت آمیز شناخته شده است. سه رویداد سوارکاری از سال ۱۹۱۲ در فهرست بازی های المپیک قرار دارند. پرش با اسب، درساژ و مسابقات سه روزه.

از سال ۱۹۱۲ میلادی، ۲۰۶۷ سوارکار از ۶۵ کشور تقریباً ۴۰۰۰ بار در بازی های المپیک شرکت داشته اند. اکثر سوارکاران یک بار در این رقابت ها شرکت کرده اند. بهر حال ۴۳ سوارکار ۵ بار یا بیشتر در این مسابقات شرکت کرده اند که مشهورترین آنها آیان میلر (کانادا) (۹) با ۹ بار حضور، برادران دینزو (ایتالیا) (۱۰) با ۸ بار حضور و میثائیل پلمپ (امریکا) (۱۱) با ۷ بار حضور در المپیک هستند.

1) Jumping	5) Vaulting	9) Iam Miller (CAN)
2) Dressage	6) Reining	10) Dinzeo brothers (ITA)
3) Endurance	7) Eventing	11) Michael plump (USA)
4) Driving	8) Para-equestrian	

## ارزش ها:

فدراسیون جهانی سوار کاری (FEI) هنر سوار کاری در هر شکلی را ارتقاء می دهد و توسعه مقررات سوار کاری در سرتاسر جهان را تشویق می کند. بازی جوانمردانه، مساوات و برابری، همراهی با حیوان و احترام به محیط زیست و اسب ارزشهای بنیادی این فدراسیون (FEI) هستند.

- **مساوات و برابری** : سوار کاری از معدود رشته های ورزشی است که زنان و مردان در یک تیم با هم رقابت می کنند و در کسب جایگاه ها حتی در المپیک ها با هم سهیم هستند. هیچ محدودیت سنی برای ورزشکاران در مسابقات وجود ندارد.
- **بازی جوانمردانه**: در همه سطوح، فقط یک مرد، زن یا تیم برتر به طور منصفانه و عادلانه پیروز می شود، در شرایط عادلانه رقابت می کند و مسابقات با قوانینی که برای همه یکسان و واقع بینانه وضع شده و به طور دقیق در مسابقات و خارج از هر نوع دستکاری اعمال می شود، برگزار می گردد.
- هیچ نتیجه ای با ارزش و معتبر نخواهد بود اگر در یک میدان مسابقه معتبر به ثبت نرسیده باشد.
- **همراهی با حیوان**: سوار کاری تنها ورزشی است که دو ورزشکار دارد، حیوان و انسان. این یک همکاری موفق بین دو موجود زنده است. ارتباط صمیمی و محترمانه ای که بین آنها برقرار می شود و این ورزش را استثنایی می کند.
- **احترام به محیط** : حفظ محیط زیست برای ما بسیار مهم است. فدراسیون جهانی (FEI) اولین فدراسیون ورزشی بین المللی بود که مقرراتی برای حفظ محیط زیست وضع کرد.
- **احترام به حیوان**: رفاه و آسودگی اسب در مرکز همه فعالیت ها قرار دارد. در ۱۹۹۱، فدراسیون جهانی (FEI) مقرراتی برای توجه به رفاه اسب وضع کرد که این گونه شروع می شود: در همه رشته های سوار کاری، رفاه اسب باید بالاترین اولویت را داشته باشد، در ۲۰۱۰، فدراسیون جهانی، کمپین ورزش پاک برای تقویت و حفظ اسب در مسابقات را راه اندازی کرد و تاکید کرد که مجموعه کامل مرتبط با اسب، ورزشکاران، تیمارگران، مدیران، مربیان، کادرهای رسمی و دامپزشکان باید به مبارزه با دوپینگ و استفاده نابجا و نامناسب از داروها برای تربیت بهتر یا هوشیاری بیشتر این حیوان کمک کنند. بررسی ها معلوم کرد که کمپین ورزش پاک در سطح گسترده ای مورد پذیرش قرار گرفته و در انجام وظایف موفق بوده است.

## سوار کاری - پیشینه پرش با اسب

### تاریخچه

پرش با اسب از زمانی توسعه پیدا کرد که بیلاقات انگلیس با فنس محصور شدند و در راه شکار روباه با سگ تازی نیاز به پرش اسب ها از روی فنس ها بود .

### فعالیت های میدانی

این رویداد، به شکلی که امروز آن را می شناسیم، محصول رقابت بین شکارچیان روباه است که در قرن هجدهم میلادی در انگلستان رواج پیدا کرد . قبلاً و در اوایل کار ، شکارچیان در دشت های باز در تعقیب روباه ها می تاختند . اما وقتی فنس کشی در بیلاقات شروع شد، نیاز به داشتن یک حیوان برای عبور از این فنس ها احساس شد که اسب پرش نام گرفت .

### فدریکو کاپریلی

با احترام یاد می کنیم از فدریکو کاپریلی ایتالیایی که به حق " پدر سوار کاری مدرن " شناخته می شود . او با انقلابی شگرف در زمین پرش یک وضعیت جدید خلق کرد . قبل از او ، سوار کاران وقتی می خواستند از یک فنس بپرند به پشت تکیه کرده و افسار اسب را می کشیدند . به هر حال این فن ، خام و ناشیانه بود و برای اسب مایه ناراحتی ، کاپریلی با طراحی حالت نشستن روی زمین رو به جلو این مشکل را حل کرد . فن جدید هم اکنون مورد استفاده عموم سوار کاران قرار گرفته است .

### تاریخچه المپیک

اسب نخستین بار در بازی های المپیک باستان در سال ۶۸۰ قبل از میلاد دیده شده است . هنگامی که مسابقات ارابه رانی به عنوان یک رویداد مهیج و تماشایی در برنامه بازی ها قرار گرفت . قرن ها بعد زمانی که بازی های مدرن شروع شد، بعد از چند تلاش ناموفق در سالهای ۱۸۹۶، ۱۹۰۴، ۱۹۰۰ و ۱۹۰۸ بالاخره سوار کاری در فهرست بازی های المپیک ۱۹۱۲ قرار گرفت . در دهه بعدی پرش با اسب تحت سیطره نظامیان قرار داشت و با ساز و کار ارتشی پیش می رفت .

افراد غیر نظامی در سال های بعد به تدریج افزایش پیدا کردند تا زمانی که پرش با اسب در زمره بازی های المپیک ۱۹۵۶ استکهلم قرار گرفت .

**وجه تمایز سوار کاری:**

- ۱- تنها رشته ای که زنان و مردان با هم به رقابت می پردازند.
- ۲- تنها رشته ای که دو موجود زنده با هم برای یک هدف تلاش می کنند .
- ۳- تنها رشته ای که دو قهرمان دارد .
- ۴- از معدود رشته هایی که قهرمانی در آن محدودیت سنی ندارد و بین رشته های المپیکی تنها رشته از این لحاظ محسوب می شود .



**صنعت اسب :**

در بخش اعظم مطالعات صورت گرفته صنعت اسب را بر اساس دو نوع تقاضای موجود در آن تعریف می کنند:

۱ - تقاضای مربوط به اسب شامل تمام فعالیت های وابسته به استفاده ، نگهداری و یا مالکیت اسب ها ، اعم از حرفه ای تا اوقات فراغت

۲ تقاضا برای کالاها و خدمات مرتبط با حیوان که تامین کنندگان کالا و خدمات را در بر می گیرد.

اما این همه صنعت را شامل نمی شود بخش نامرئی صنعت اسب ، ارتباطات بین این فعالیت ها و تعهد مشترک شرکت کنندگان را نیز شامل می شود که طیف علاقه مندان سوار کاری اعم از آنها که تمام وقت درگیر این کار هستند و یا سوارکاران تفریحی ، صاحبان اسب و کسانی که خود را به شکل متعارف بخشی از این حرفه نمی دانند را تشکیل می دهند .

نکته مهم این است که " اسب " عنصر اصلی در برآوردن نیازها و تقاضاهای مصرف کنندگان و متقاضیان صنعت است . در اینجا ست که مشخص می گردد اگر اسب و کالاهای وابسته به آن در داخل کشور تولید شوند یا اکثر نیازها را برآورده کنند به اقتصاد کشور کمک می کنند و اگر وابسته به خارج از کشور باشند برای اقتصاد زیانبار خواهند بود .

نکته دیگر ، اداره صنعت اسب در کشورمان به دست کسانی است که به اسب ها علاقه دارند نه به کسب و کارشان . مفهوم آن اینست که این افراد باید مهارتهای عملی در شغل خود و مهارت های مدیریتی و بازاریابی افزون بر آن نیاز دارند تا در کسب و کار خود به حداکثر قابلیت ها برسند . آنها در کسب و کارشان با یکدیگر تعامل کافی ندارند و اطلاعات و تجربیات خود را به اشتراک نمی گذارند . برای انجام برخی امور به تنهایی اقدام می کنند و لاجرم هزینه بیشتری را متحمل می شوند که بازگشت آن به افزایش قیمت ها و کاهش مشارکت کنندگان منجر می شود.

دست اندرکاران صنعت سوار کاری در امتداد نوعی تعامل بین حرفه و تفریح در رفت و آمد هستند . برخی از این طریق امرار معاش می کنند و در انتهای طیف برخی از آن لذت می برند بخش اندکی در میانه طیف در عین لذت بردن دارای منافع هستند اما این منافع تاکنون تجمیع نشده است تا هم افزایشی آن به منافع بیشتر منجر شود و مسلماً" در این منفعت فقط سود مادی مدنظر نیست بلکه توسعه صنعت ، رفاه اسب ، موفقیت بین المللی ، افزایش مشارکت کنندگان ، حفظ و بهبود محیط زیست و کمک به اقتصاد ملی در نظر گرفته شده است .

## انگلیس :

اسب در بریتانیای کبیر از دیر باز نقش مهمی را در بیشتر شئون اجتماعی و اقتصادی به عهده داشته است اما در شروع قرن بیستم و بعد از جنگ جهانی اول شکل سازمان یافته ای را به خود دیده است . در ۱۹۳۵ با تاسیس فدراسیون سوارکاری انگلیس ، رونق بهتری به این ورزش داده شد.

انگلیسی ها تاکنون ۳۲ مدال از بازیهای المپیک بدست آورده اند که ۹ مدال طلا بوده است . ۵ مدال آنها مربوط به المپیک لندن است که سه قطعه طلا بوده در حالیکه در المپیک پکن فقط ۲ مدال برنز به دست آورده بودند. در یک مطالعه گسترده ملی در این کشور که منجر به تعیین " راهبرد صنعت اسب در انگلیس و ولز " شد مشخص گردید که در این صنعت :

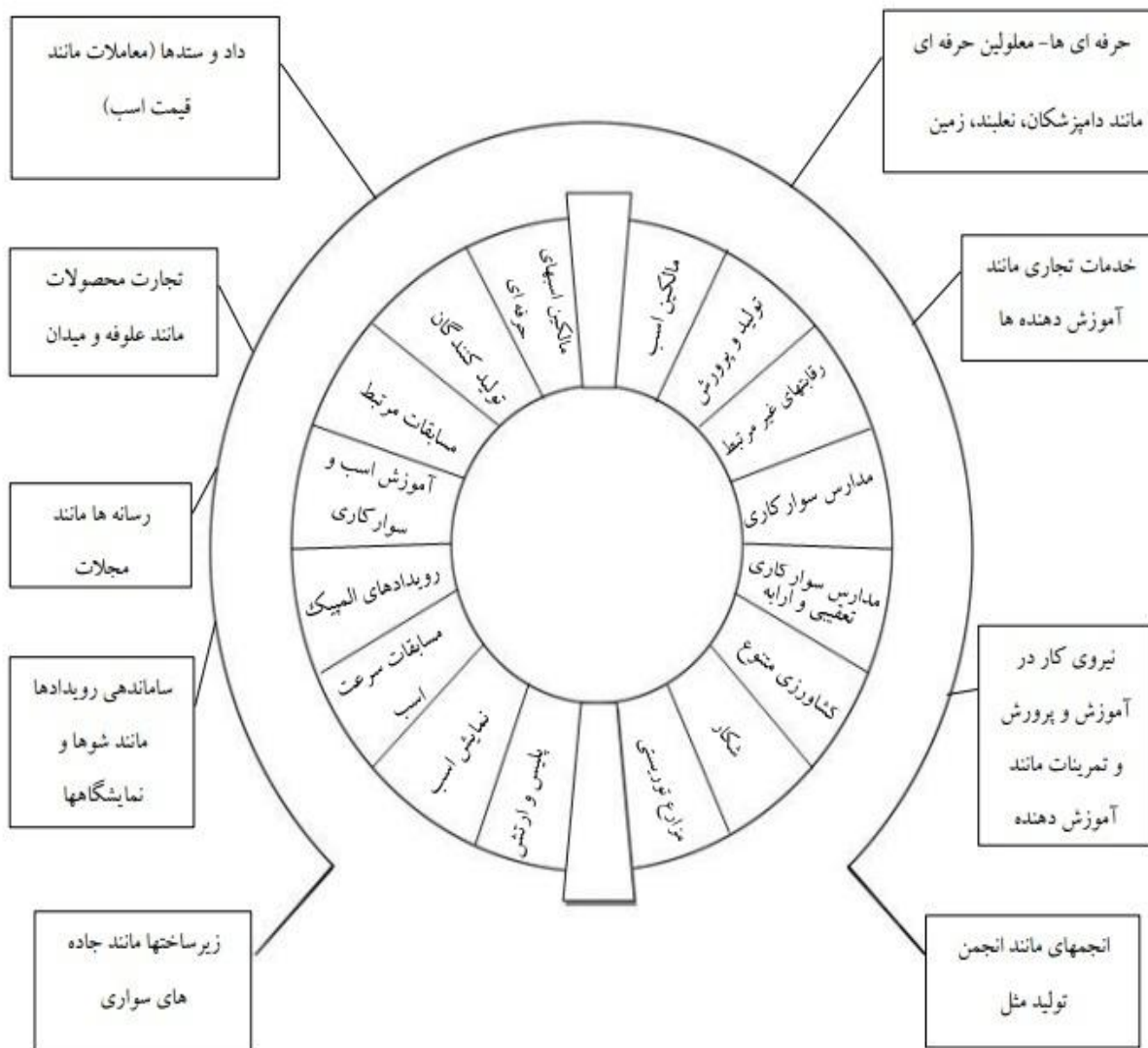
- ۱- در آمد ناخالص ۳/۴ میلیارد پوند است .
  - ۲- ۲۵۰/۰۰۰ نفر به صورت مستقیم و غیر مستقیم در آن شاغل هستند.
  - ۳- ۲/۴ میلیون سوارکار وجود دارد
  - ۴- ۱۱ میلیون نفر به صنعت اسب علاقه مند و ۵ میلیون نفر آنها در این زمینه فعال می باشند .
  - ۵- تعداد اسب ها بین ۶۰۰/۰۰۰ تا یک میلیون راس می باشد.
- این اطلاعات باعث شد که هشت هدف عمده را تعیین نمایند که عبارت بودند از :
- ۱- انسجام بخشی صنعت سوارکاری و توسعه تاثیر محلی ، منطقه ای و ملی
  - ۲- افزایش مشارکت در سوارکاری و توسعه مشارکت های اجتماعی
  - ۳- افزایش عملکرد اقتصادی مشاغل مربوط به سوارکاری
  - ۴- بالا بردن مهارت های مربوط به سوارکاری ، آموزش و استاندارد
  - ۵- افزایش دسترسی به سوارکاری خارج از جاده و کالسکه رانی
  - ۶- بررسی تاثیر زیست محیطی اسب
  - ۷- تشویق رسیدن به کمال در این ورزش
  - ۸- بهبود کیفیت و پرورش اسب ها و اسبچه ها

یکی از اهداف فرعی مهم این راهبرد، موفقیت در بازیهای المپیک لندن ۲۰۱۲ بود که به دست آمد. در کنار تدوین این راهبرد که محصول تلاش گروه های مختلف شامل هیات مدیره مسابقات سوارکاری انگلیس، انجمن سوارکاری تجاری بریتانیا، جامعه سواره نظام انگلستان، فدراسیون سوارکاری انگلیس و انجمن دامپزشکی اسب انگلیس بود که با حمایت مستقیم دولت صورت گرفت راهبرد دیگری به نام "راهبرد سلامت و رفاه اسب، اسپچه و الاغ" توسط دولت و انجمن دامپزشکی بریتانیا تدوین و انتشار یافت که با راهبرد صنعت اسب ارتباط نزدیکی داشت.

فدراسیون سوارکاری انگلیس دارای ۱۹ انجمن منطقه ای است که ۱۸۸ رویداد را در سال سازماندهی و اجرا می کند و در مسابقات جهانی و المپیک ها یک مدعی تمام عیار به حساب می آید.

در حال حاضر برای کلیه فعالین در صنعت اسب انگلیس یک الگوی فعالیت تعیین شده است. از آنجایی که در این کشور از دیرباز انجمن ها و نهادهای مردمی فعال بوده اند و گروه های متعددی در هر زمینه می توانند نقش آفرینی کنند.

الگوی تعیین شده باعث جلوگیری از موازی کاری، همسویی فعالیت ها و در نتیجه افزایش منافع مادی و معنوی برای همه شده است (شکل ۱-۲)



شکل ۱-۲ - نمودار روابط ذینفعان فدراسیون سوارکاری انگلیس

**ایرلند :**

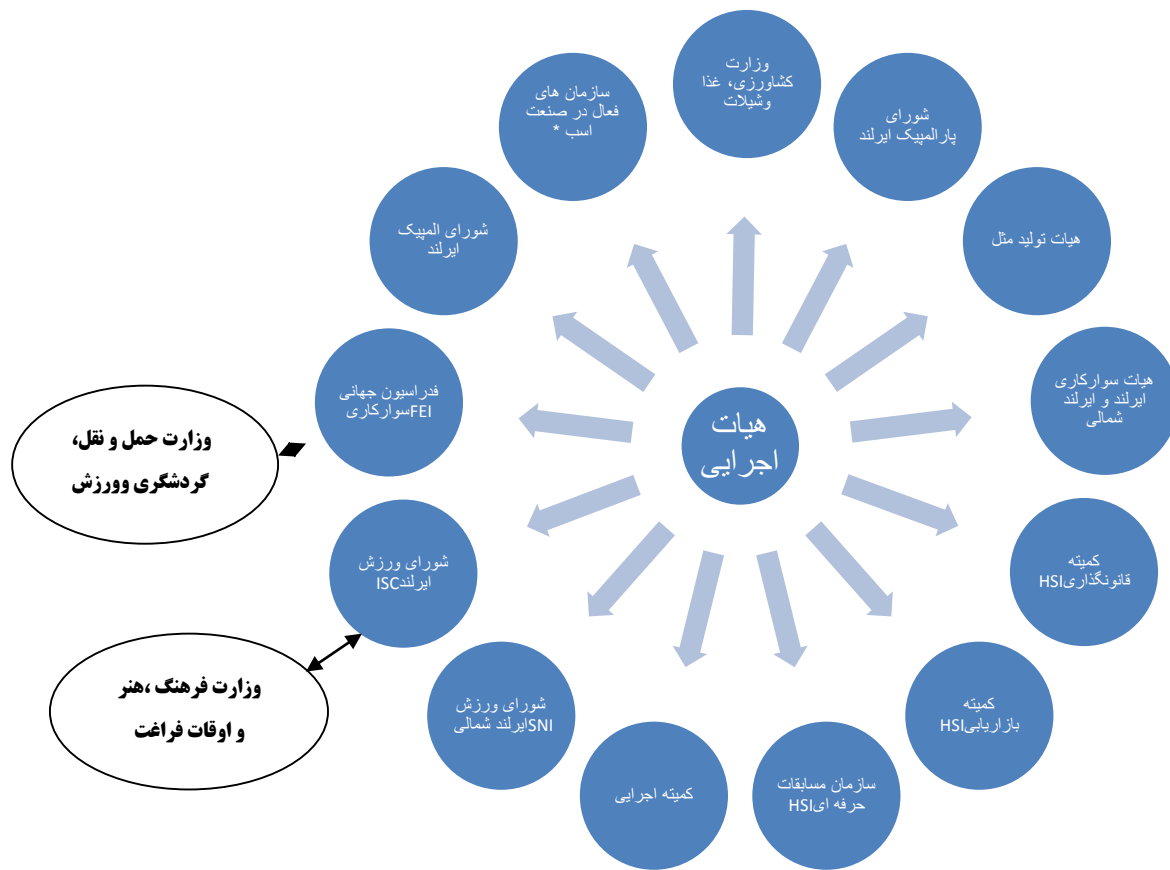
فدراسیون سوارکاری ایرلند در سال ۱۹۳۱ تاسیس شده است و در سال ۵۳ رویداد را سازماندهی و اجرا می کند . همانند انگلیس ، در این کشور هم مطالعات جدی روی صنعت اسب صورت گرفت تا بتوانند راهبردهای اساسی برای توسعه این رشته مفرح و هماهنگ سازی گروه ها و سازمان های مختلف در این کشور را فراهم سازد ، عمده ترین دستاوردهای این مطالعه نشان داد :

- ۱- صنعت اسب ایرلند بیش از ۷۰۸ میلیون یورو در سال در اقتصاد ایرلند گردش مالی دارد.
  - ۲- ۱۱۴۱۷ نفر بطور مستقیم شاغل هستند و ۱۰۹۵ شغل خالی دیگر وجود دارد.
  - ۳- به طور غیر مستقیم ۴۷۰۹۶ نفر هم در این صنعت درگیر هستند
  - ۴- تعداد اسب های ورزشی ۱۲۴۰۰۰ راس هستند که در سال ۲۰۱۱ ، ۶۵۹۹ راس صادر شده و درآمدی معادل ۱۵/۹ میلیون یورو داشته اند .
  - ۵- ۱۵۱۱۰ پرورش دهنده فعال اسب در بخش ورزشی حضور دارند که بزرگترین بخش این صنعت است .
  - ۶- هر ساله نمایشگاه های ملی و بین المللی در کشور برگزار می شود که ۴۷۰۰۰۰ بیننده دارد و بیش از ۱۱۹۰۰ مدل اسب در آنها نمایش داده می شود .
- فدراسیون سوارکاری ایرلند توسط فدراسیون بین المللی سوارکاری (FEI) شورای ورزش ایرلند (ISC) و کمیته ملی المپیک ایرلند (OCI) به رسمیت شناخته شده است و عمده ترین مسئولیت های خود را تعامل با دولت ، سیاست های تولید مثل اسب ، اجرای اساسنامه ، صدور پاسپورت (ID) ، برنامه های آموزشی به ویژه از طریق پایگاه اطلاع رسانی به روز خود ، برنامه های اجرایی ، انتخاب تیم های ملی ، صدور تاییدیه برای رویدادهای بین المللی ، بازاریابی و تدوین برنامه های توسعه روستایی تعریف کرده است .

### فدراسیون سوارکاری ایرلند

HSI سازمان های ذیل را پذیرفته است .

- مدرسه سوارکاری ارتش
- انجمن باشگاه های سوارکاری ایرلند
- انجمن تاسیسات سوارکاری ایرلند
- بخش ارابه رانی کرایه ای HIS
- درساز ایرلند
- Even ایرلند
- فدراسیون باشگاه های چوگان ایرلند
- انجمن شکار ایرلند
- باشگاه مسابقات ایرلند
- انجمن مسابقات مسافت بلند ایرلند
- مجمع اسب تجاری ایرلند
- انجمن نمایش اسب ایرلند
- انجمن باشگاهی دانشگاهی
- انجمن پزشکی اسب
- اسب پارا سوار کاری ایرلند
- انجمن بازیهای سواره ای ایرلند



شکل ۲-۲- روابط فدراسیون سوارکاری ایرلند با سایر سازمان ها

**امریکا :**

فدراسیون سوارکاری این کشور جزء پیشگامان در دنیا بوده و در سال ۱۹۲۱ تاسیس شده است در حال حاضر بیش از ۴۳۵ رویداد را سازماندهی می کند که در سطح جهانی بعد از فرانسه بی نظیر است .

بیش از ۹/۲ میلیون اسب در این کشور وجود دارد که حدود ۸۵۰ هزار راس اسب های مسابقه ، ۲/۷ میلیون راس اسب رقابتی ، ۳/۹ میلیون راس اسب تفریحی و توریستی و ۱/۷۵ میلیون راس ویژه سایر مصارف و تقاضای مرتبط با صنعت اسب هستند.

۱- مالکان اسب حدود دو میلیون نفر هستند.

۲- بیش از ۱۰ میلیون نفر تماشاچی رویدادها می باشند.

۳- ۴۶۰ هزار شغل مستقیم و ۱/۴ میلیون شغل غیر مستقیم در این صنعت وجود دارد

۴- سالیانه حدود ۴۰ میلیارد دلار به صورت مستقیم و به صورت مستقیم و غیر مستقیم در مجموع ۱۰۲ میلیارد دلار در اقتصاد امریکا اثر گذار است .

امریکا در بازی های المپیک تاکنون ۴۹ مدال که ۱۱ قطعه آن طلاست ، کسب کرده است هرچند در المپیک ۲۰۱۲ لندن توفیق کمی داشت اما جایگاه نخست در صنعت اسب در بین کل کشورهای جهان را دارد. در این کشور رابطه تنگاتنگ دانشگاه با صنعت به توفیقات زیادی منجر شده است یکی از این بخش ها ، دانشگاه ایالت میشیگان است که اخیراً " شروع به همکاری برای تربیت دانشجویانی کرده است که بتوانند به صورت عملی و علمی در این صنعت مشغول بکار شوند. دو نمونه از این فعالیت ها در ایرلند شمالی و مکزیک سازماندهی شده است .



## فرصت های بین المللی

## ایرلند شمالی

دانشگاه ایالت میشیگان و دپارتمان کشاورزی ایرلند شمالی یک توافق نامه تبادل دانشجو امضا کرده اند که پنج کالج ایرلند شمالی را شامل می شود. دانشجویانی از کالج کشاورزی انیسکلین و دانشگاه میشیگان کلاس هایی ( به اندازه یک نیمسال تحصیلی ) به طور منظم در میشیگان یا ایرلند شمالی می گذرانند. دانشجویان میشیگان برای ۱۲ ترم در میشیگان جذب می شوند اما دوره ها در ایرلند شمالی برگزار می شود. دانشجویان کالج اینسکلین بعد از رسیدن مرحله انترتی (کارورزی) یا طی دوره های عملی به میشیگان بر می گردند. دانشجویان میشیگان شانس گذرانیدن دوره سوار کاری و مهار اسب، پرورش اسب، مدیریت، تجهیزات و وسایل اسب، علوم مرتبط با اسب یا تجارت تولید اسب را در ایرلند دارند. صرف نظر از اینکه به آن نیاز داشته باشند یا قبلاً در دانشگاه میشیگان آنها را گذرانیده باشند. دانشجویان کالج ایرلندی دوره هایی مانند مدیریت تولید اسب، فیزیولوژی تمرین، استعداد یابی و قضاوت، سوار کاری و مهار اسب و تجارت را در میشیگان می گذرانند. این دوره ها به عنوان دروس آکادمیک در ایرلند شمالی محسوب نمی شوند اما به عنوان بخشی از دوره انترتی برای دانشجویان محسوب می شوند.

دانشجویان هر دو دانشگاه در خوابگاه های شبانه روزی اقامت می کنند (کارورزی) آنها هزینه اقامت را می پردازند و مدیریت دانشگاه یا کالج به امور آنها رسیدگی می کنند. تفاوت هزینه ها تقریباً در هزینه تردد هوایی و فعالیت های روزمره آنهاست. این یک روش برای افزایش بیشتر دانشجویانی با درک بین المللی بالا از صنعت اسب است. اعضای هیئت علمی دانشگاه میشیگان برای کنفرانس و تدریس به ایرلند شمالی سفر می کنند. کنفرانس ها در رابطه با صنعت اسب در امریکا، فیزیولوژی تمرین و تغذیه برای دانشجویان ایرلندی و معرفی صنعت اسب امریکا و تفاوت های آن و چرایی این تفاوتها با صنعت اسب ایرلند شمالی است.

## مکزیک:

دپارتمان علوم حیوانات دانشگاه میشیگان اخیراً بازدید از مکزیکوسیتی و گوادالاجارا داشته است تا بتواند برنامه منظمی برای دوره های کارورزی معتبر و با امکانات و تجهیزات مناسب برای کمک به مکزیک ها ترتیب دهد که هدف آن کار تجاری در پرورش اسب با اندلسی ها و آزنک هاست.

ایجاد فرصت های مشترک برای انتقال دانش و تجربه در پرورش و تولید مثل حیوانات، تمرین و سوار کاری اجزا این برنامه هستند.

### کانادا

فدراسیون سوارکاری کانادا در سال ۱۹۵۰ تاسیس شده است و تا کنون ۶ مدال از بازیهای المپیک شامل ۲ طلا و ۲ نقره و ۲ برنز به دست آورده است هر چند در المپیک ۲۰۱۲ لندن به مدالی نرسید اما در پکن ۱ طلا و ۱ نقره حاصل سوارکاران کانادایی بود. در آخرین مطالعه انجام شده در صنعت اسب کانادانشان داد بیش از ۸۸۶۴۶۱ راس اسب در کانادا وجود دارد و تاثیر اقتصادی این صنعت در اقتصاد کانادا به ۶/۷۸۷ میلیون یورو می رسد.

فدراسیون کانادا در سال ۱۲۶ رویداد را سازماندهی و اجرا می کند .

### استرالیا

در این کشور برای اولین بار در سال ۱۹۵۱، فدراسیون سوارکاری تاسیس شد و در ۷ منطقه دارای انجمن می باشد. تخمین زده می شود که بین ۹۰۰ هزار تا ۱/۵ میلیون راس در استرالیا وجود دارد و تاثیر اقتصادی آن از مرز ۵ میلیون یورو در سال گذشته است. در حالی که در استرالیا نحوه فعالیت افراد درگیر در سوارکاری متنوع و وابسته به گروه های منطقه ای بود در سال ۲۰۱۳، فدراسیون سوارکاری استرالیا موفق به اتحاد این گروهها شد و طرح جدید عضوگیری خود را به اجرا گذاشت، بر اساس طرح جدید ۶ نوع عضویت تعریف شد که در دو بخش اساسی انفرادی و گروهی دسته بندی شده اند، بر اساس این طرح در بخش انفرادی ۳ دسته شامل شرکت کنندگان در مسابقات، شرکت کنندگان در سوارکاری و حمایت کننده ها و در بخش گروهی نیز ۳ دسته شامل باشگاهها، وابسته ها و گروههای تجاری قرار گرفتند.

در این دسته بندی های جدید علاوه بر فرد برای شرکت در مسابقات، اسب نیز باید به ثبت برسد و مسابقات نیز سطح بندی شده اند عمده ترین مسابقات عبارتند از:

مسابقات جایزه بزرگ در سه سطح مقدماتی، متوسطه و پیشرفته، مسابقات جایزه سنت جورج در سه سطح مقدماتی، متوسطه و پیشرفته، مسابقات قهرمانی استان و کشوری بین مدارس، مسابقات قهرمانی استان و کشوری آزاد و مسابقات ستاره دار در سه سطح ۳ ستاره، ۲ ستاره و ۱ ستاره و مسابقات پرش با اسب در موانع ۱/۵۰ متر و بالاتر .

برای کلیه اعضا بیمه ۲۴ ساعته و ۷ روز هفته، اجازه حق رای (افراد بالای ۱۸ سال)، اجازه ارتباط با هیئت ها و فدراسیون، صدور پاسپورت برای اسب و مجوز شرکت در برنامه های آموزشی در نظر گرفته شده است.

در ثبت اسب ها، ثبت اطلاعات میکروچیپ /ایمنی موجودات زنده، نتایج شرکت در مسابقات رقابتی و آزاد و ثبت به عنوان یک عضو از فدراسیون در نظر گرفته شده است.

علاوه بر آن حتی برای شرکت در مسابقات درون باشگاهی یا دوستانه بین باشگاه ها عضویت فرد و اسب هر دو ضروری است.

برای وابسته ها، گروههای فعال در حوزه های خاص مانند انجمن باشگاههای اسب پونی، کالسکه رانی معلولین، جمعیت های تولید نسل مانند انجمن اسب خونگرم استرالیا، برگزار کنندگان مسابقات ومدارس مختلف مورد توجه قرار گرفته اند و ضمن برخورداری از مزایای تعیین شده مانند بیمه امکان دسترسی به مربیان و دانش فنی و مقررات هم فراهم شده است.

کلیه اعضا حق عضویت مشخصی را به فدراسیون سوار کاری استرالیا می پردازند و با دریافت کارت عضویت از یک منطقه در تمامی رویدادها در سراسر استرالیا و کوئینزلند از امتیازات وابسته به گروه خود برخوردارند. یکپارچگی در ایجاد این مکانیزم بزرگترین دستاورد سال های اخیر فدراسیون سوار کاری استرالیا بوده است.

## فرانسه

در سال ۱۹۲۱ فدراسیون سوار کاری فرانسه تاسیس شد. با توجه به اهمیت اسب در زندگی روزمره مردم این کشور از این تاریخ به بعد کاربردهای اسب به سمت ورزش و تفریح سوق پیدا کرد اما تربیت و پرورش اسب به یک فعالیت اقتصادی تبدیل گردید. فرانسه در گذشته در بازی های المپیک حضوری فعال و موفق داشت که حاصل آن ۲۹ مدال شامل ۱۱ مدال طلا بود. اما در دو المپیک اخیر (پکن ۲۰۰۸ و لندن ۲۰۱۲) موفقیتی کسب نکرده است.

عمده فعالیت های صنعت اسب در استان نورماندی این کشور و شهر دوویل متمرکز است که حدود یکصد هزار نفر در این استان در این بخش فعالیت دارند. طرح عمده در فرانسه موسوم به "هرس ملی" است که هدف آن نسل گیری و پرورش اسب های اصیل است ضمن اینکه این طرح موفق به ایجاد سازگاری در بخش رقابتی و بخش تفریحی سوار کاری فرانسه گردید.

### خاورمیانه

در بین کشورهای حوزه خلیج فارس، سه کشور عربستان، قطر و امارات فعالیت های گسترده ای در این زمینه شروع کرده اند. قطری ها پیشگام این کار بودند و در سال ۱۹۸۲ با تاسیس فدراسیون سوار کاری خود آغاز به فعالیت نمودند و در حال حاضر سالیانه ۲۵ رویداد را اجرا می کنند اما توفیق در سطح بین المللی نداشته اند. امارات در سال ۱۹۸۵ و عربستان در سال ۱۹۹۰ میلادی با تاسیس فدراسیون سوار کاری خود در این راه گام برداشتند عربستانی ها در المپیک لندن به یک مدال برنز رسیدند و ۱ نقره و ۱ برنز جهانی را هم کسب کردند اما فقط در دو زمینه پرش با اسب و استقامت فعال هستند و در این راه از کشورهای مترقی برای مطالعه و ارائه راهبردهای اساسی کمک خواستند نتایج مطالعات نشان داد که چالش های عمده ای در این کشورها وجود دارد که عمده آنها عدم توجه به سلامت اسب و سوار کار، عدم توجه به جنبه های محیط زیستی، ضعف سرویس های حمل و نقل و ضعف مدیریت ملی در تهییج عمومی و تشویق مردم در ورود به دنیای اسب و ضعف آموزش عمومی جنبه های سودمند استفاده از اسب است. گروه مطالعات به کشورها توصیه کردند که با اصلاح مدیریت منابع طبیعی، ارتقاء رقابت پذیری صنعت اسب و جایگزینی تکنولوژی های نوین صنعت اسب از پتانسیل ها و قابلیت های این صنعت برای ورود به عرصه رقابت در بازی های جهانی استفاده کنند.

امارات با میزبانی های مکرر مسابقات و برپایی نمایشگاه های بین المللی در دوبی در سطح عالی سعی دارد خود را به عنوان یکی از مراکز کسب و کار صنعت اسب دنیا مطرح کند.

### ایران

علیرغم این که تاسیس فدراسیون سوار کاری ایران به سال ۱۹۶۱ میلادی بر می گردد اما افت و خیزهای متعددی را پشت سرگزارده است در سال ۲۰۱۶ فقط ۵ رویداد در فدراسیون جهانی ثبت شده و آمار ورزشکاران و اسب های ثبت شده در فدراسیون جهانی نسبت به بقیه کمتر است اما پیشینه خوب و جغرافیای مطلوب پتانسیل بالایی برای توسعه آن ایجاد کرده است.

### سایر کشورها

در جدول شماره ۳-۲ آمار نسبتاً جامعی از ۱۶ کشور جهان (که برخی از آنها مورد بررسی قرار گرفتند) آورده شده است که نشان از اهمیت صنعت اسب و رونق ورزش سوار کاری در بین ملل مختلف را به دست می دهد.

و در جدول شماره ۴-۲ توزیع مدال در دو المپیک آخر نمایش داده شده است .

جدول شماره ۱-۳: آمار مقایسه ای برخی کشورها در زمینه ورزش سوارکاری

نام فدراسیون	انجمن های منطقه ای	سال تاسیس	گروه جهانی	رویدادها	باشگاهها	کادر رسمی	ورزشکاران ثبت شده	شرکت کنندگان در سوارکاری	اسب های ثبت شده ورزشی	مدالهای المپیک			مدالهای جهانی		
										طلا	نقره	برنز	طلا	نقره	برنز
آلمان	۱۷	۱۹۲۷	۲	۳۳۲	۷۶۰۰	۱۰۴۱	۲۸۲۲	۷۰۹۰۰۰	۶۹۹۵	۲۵	۱۲	۱۲	۲۴	۱۲	۱۶
امریکا		۱۹۲۱	۴	۴۳۵		۶۴۸	۲۴۷۷		۹/۲۰۰/۰۰۰	۱۱	۲۰	۱۸	۱۱	۱۲	۱۲
سوئیس	۵	۱۹۲۳	۲	۵۱		۱۶۱	۷۶۳		۱۸۶۵	۵	۱۰	۸	۳	۳	۳
هلند		۱۹۲۴	۲	۱۹۰		۲۶۱	۸۸۷	۴۰۰/۰۰۰	۲۶۷۷	۱۰	۱۳	۳	۸	۵	۵
استرالیا	۷	۱۹۵۱	۸	۱۶۵		۴۹۹	۷۴۰		۱۰۱۱	۶	۴	۲	۱	۱	۴
ایرلند		۱۹۳۱	۲	۵۳		۱۶۰	۴۹۶		۹۷۷	-	-	۱	-	-	-
ترکیه		۱۹۳۲	۱	۴		۵۹	۱۰۲		۱۴۴	-	-	-	-	-	-
انگلیس	۱۹	۱۹۲۵	۲	۱۸۸		۴۷۷	۱۹۴۲	۴/۲۰۰/۰۰۰	۴۳۳۶	۹	۱۱	۱۲	۵	۱۰	۵
کانادا		۱۹۵۰	۴	۱۲۶		۲۶۱	۳۳۷		۶۴۹	۲	۲	۲	۱	۳	۳
عربستان		۱۹۹۰	۷	۷		۵۸	۳۸۳		۴۱۷	-	-	۲	-	۱	۱
امارات		۱۹۸۵	۷	۴۲		۶۹	۱۱۶۹		۵۲۳۶	-	-	-	۲	۱	-
قطر		۱۹۸۲	۷	۲۵		۳۷	۲۰۱		۴۱۵	-	-	-	-	-	-
آرژانتین		۱۹۲۸	۶	۷۸		۱۷۹	۳۰۶		۴۱۱	-	۱	-	-	-	-
آذربایجان		۱۹۹۷	۳	۳		۶	۱۶		۳۵	-	-	-	-	-	-
ایران	۳۱	۱۹۵۹	۳	۵		۵۰	۷۰		۶۴	-	-	-	-	-	-
فرانسه		۱۹۲۱	۱	۶۱۴		۷۵۳	۵۰۹۷		۹۶۲۹	۱۱	۱۰	۸	۸	۱۲	۵

جدول شماره ۲-۳: جدول توزیع مدال در المپیک پکن و لندن

## المپیک لندن - سوار کاری

نوع مدال	طلا	نقره	برنز
انگلیس	۳	۱	۱
هلند	-	۳	۱
سوئیس	۱	-	-
ایرلند	-	-	۱
آلمان	۲	۱	۱
سوئد	-	۱	-
عربستان	-	-	۱
نیوزلند	-	-	-

## پکن

نوع مدال	طلا	نقره	برنز
سوئیس	-	-	۱
هلند	۱	۱	-
آلمان	۳	۱	۱
دانمارک	-	-	۱
امریکا	۱	۱	۱
انگلیس	-	-	۲
استرالیا	-	۱	-
کانادا	۱	۱	-
سوئد	-	۱	-

بخش چهارم

**بیانیه ماموریت**

**اهداف**

**استراتژی ها**

**سیاست ها**

**مقدمه:**

برای استخراج استراتژی‌ها، تعیین اهداف، تدوین بیانیه ماموریت و نگارش سیاست‌ها، استفاده و توجه به وضعیت موجود و نگاه به سایر کشورها ضروریست. در عین اینکه روش علمی و تکنیک‌های رایج برای رسیدن به مطالب فوق وجود دارد اما توجه به "الهام شهودی" و تفکر و خلاقیت در این زمینه هم لازم است.

این بخش از برنامه با توجه به مطالب فوق الذکر تنظیم گردیده است.



## بیانیه ماموریت فدراسیون سوارکاری

چشم انداز:

یکپارچه در سطح ملی ، مطرح در آسیا و چشم به دروازه المپیک

ماموریت :

ما به عنوان بالاترین مرجع ورزش سوارکاری در کشور می کوشیم با همراهی ورزشکاران ، مربیان ، داوران ، باشگاه ها ، هیات ها و سایر دست اندرکاران سوارکاری ، عرضه کننده خدمات با کیفیت برتر در این ورزش مفرح در همه نقاط کشور باشیم و بر این باوریم که با بهره گیری از علوم و فنون روز ضمن رونق بخشی به صنعت اسب و یکپارچه ساختن آن ، احترام به محیط زیست و به کارگیری روش های مدرن ، ورزش سوارکاری را ارتقاء بخشیم . سرمایه ما به کارگیری تجربه ، تخصص و اعتماد جامعه سوارکاری و برخورداری از کارکنان متعهد در فدراسیون ، هیات ها ، باشگاه ها و کانون های وابسته است . با این نگرش ، ضمن تلاش برای توسعه سوارکاری در ابعاد حرفه ایی ، قهرمانی ، همگانی و پرورشی در سطح کشور ، چشم به دروازه های بین المللی برای کسب افتخار و رونق صنعت اسب در کشور با هدف حفظ منافع ملی و صنفی داریم و آموزش مستمر و با کیفیت و تعامل منصفانه با سایر ارگان های ملی و بین المللی را در اولویت قرار می دهیم .

ارزش ها :

- ۱- آسودگی اسب : ارتباط و احترام متقابل بین ورزشکار و حیوان و رعایت اصول ورزش پاک
- ۲- احترام به محیط زیست : همراهی و احترام به قوانین محیط زیست و حفظ آن
- ۳- رقابت عادلانه : نفرات برتر فقط در میدان مسابقه تحت قوانین استاندارد و یکسان تعیین می شوند
- ۴- مساوات : عدم تبعیض جنسیتی ، مذهبی ، قومی و رفتاری
- ۵- اخلاق مداری : قهرمان واقعی کسی است که در چارچوبهای اخلاقی و ارزشی به موفقیت برسد.
- ۶- شجاعت: برتری از آن کسی است که از شکست نهراسد و در برابر ناملایمات شجاع باقی بماند.
- ۷- قانون گرایی: معیار در همه امور احترام و رعایت قوانین و مقررات است .

**اهداف**

برای فدراسیون سوارکاری در دو بخش اهداف ترسیم شده است.

۱-اهداف کیفی

۲-اهداف کمی

**اهداف کیفی :**

با توجه به نمودار ۱-۴ الگوی روابط ذینفعان فدراسیون اهداف کیفی برای جلب ذینفعان در ۴ زمینه ذیل تعیین می گردد :

۱-رقابتی کردن رویدادها: که ذینفعان نزدیک فدراسیون شامل ورزشکاران ، مربیان،داوران،دست اندرکاران،هیئتها،برگزار کنندگان مسابقات و حتی باشگاه ها و مالکین اسب ها را هم شامل می شود .

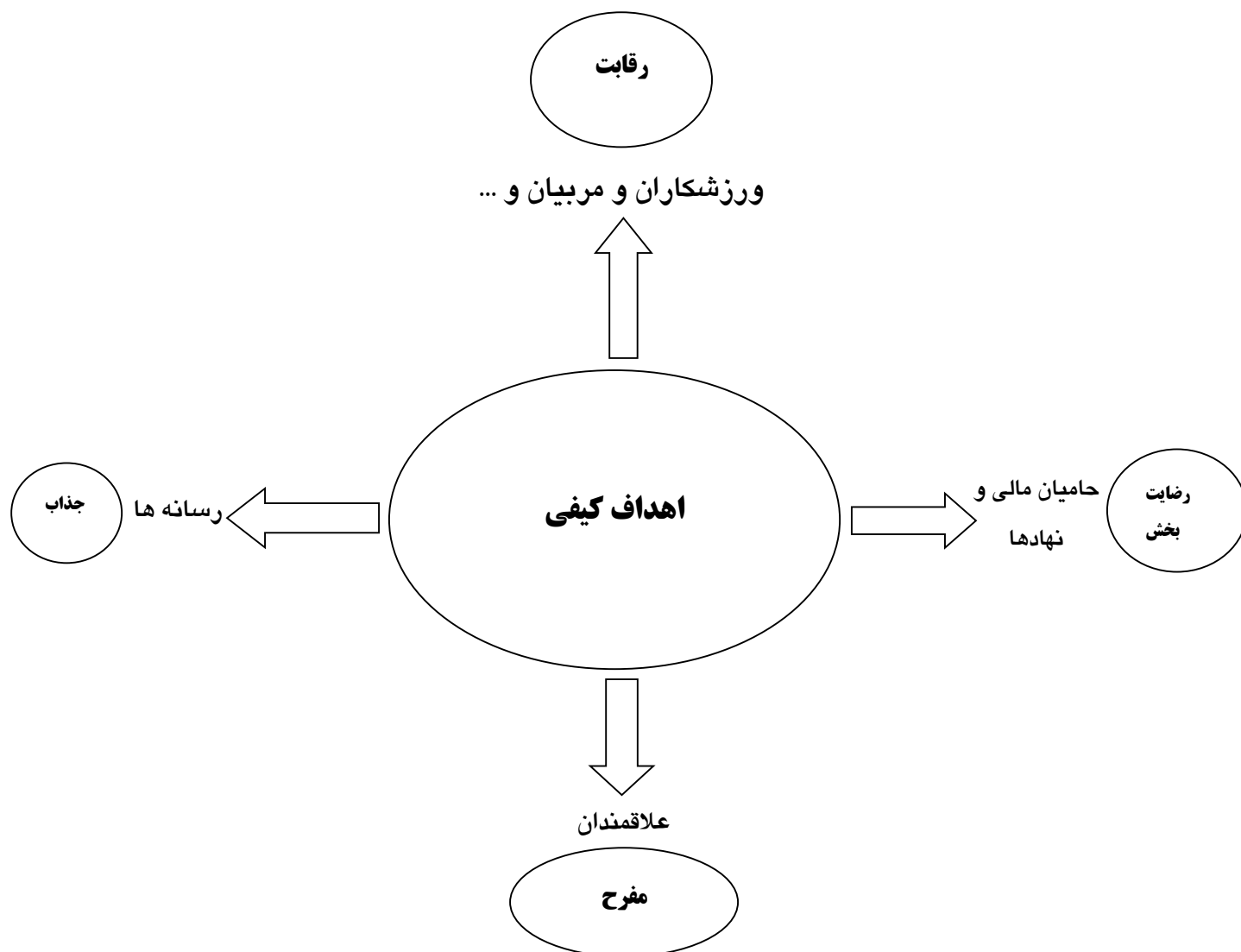
۲-رضایتبخش بودن فعالیت ها : که ذینفعان دور و نزدیک وزارت ورزش و جوانان ، کمیته ملی المپیک ، شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی، نیروهای مسلح ،دامپزشکی، وزارت جهاد کشاورزی ،سازمان حفاظت محیط زیست و محیط پیرامونی نظیر وارد کنندگان و صادر کنندگان ، پرورش دهندگان ،فعالین نژادی بومی ،وارد کنندگان لوازم فدراسیون سوارکاری را در بر می گیرد .

۳-جذابیت رویدادها : که ذینفعان پیرامونی نظیر رسانه ها ،شبکه های اطلاع رسانی ،صدا و سیما ،فدراسیون قاره ای و جهانی وکشورهای همسایه را شامل می شود.

۴-مفرح بودن : که علاقمندان آزاد سوارکاری و فدراسیون ورزش های روستایی -بومی و محلی را شامل می شود .

نمودار ۲-۴ بصورت چکیده این روابط را نشان می دهد .





نمودار ۲-۴ : چکیده اهداف کیفی فدراسیون سوارکاری

**اهداف کمی**

اهداف کمی در قالب اهداف بلند مدت برنامه تعریف شده است هر یک از این اهداف باید قابلیت های اهداف کیفی را برای فعالیت خود در نظر داشته و از آن بهره مند باشند .

در برنامه های عملیاتی سالیانه فدراسیون (تقویم ورزشی) میزان مورد نیاز برای دستیابی فدراسیون به اهداف کمی در هر سال تعیین می گردد به نحوی که در پایان دوره ۵ ساله اهداف بلند مدت کمی فدراسیون محقق شده باشد .

**حوزه های کلیدی عملکرد**

حوزه هایی از مجموعه ای از فعالیت های پیش رو در مسیر تحقق اهداف و با استفاده از استراتژی های تعیین شده برای فدراسیون هستند که تمرکز و تخصیص منابع و اولویت بخشی به آنها به تحقق اهداف برنامه منجر خواهد شد .

حسب مطالعات انجام شده و بیانیه ماموریت و استراتژی های فدراسیون حوزه های کلیدی عملکرد فدراسیون سوار کاری عبارتند از :

**الف: فعالیت ها**

در این حوزه محورهای اصلی عبارتند از :

- ۱- ورزش قهرمانی که در سطح ملی روی استعدادیابی، برگزاری لیگ ها (محلی، منطقه ایی، ملی) قهرمانی در رده های سنی مختلف، برگزاری تورنمنت های بین المللی معتبر، شرکت در تورنمنت ها و مسابقات رسمی بین المللی از مسابقات منطقه ای تا بازی های آسیایی و بازی های المپیک را در بر می گیرد .
- ۲- ورزش حرفه ای :اموری همچون استقرار تدریجی نظام باشگاه محور، پرورش اسب های ورزشی، اصلاح نژاد، مبارزه با دوپینگ و سایر ناپاکی ها و .... امثالهم را در بر می گیرد بدیهی است رابطه تنگاتنگی با توسعه صنعت اسب خواهد داشت .
- ۳- ورزش همگانی : که افزایش جمعیت علاقمند و فعال در سوار کاری به ویژه سوارکاران آزاد، گسترش سایر رشته های مغفول، سازماندهی نژادهای بومی و ایجاد نظام مسابقاتی یا نمایشی برای آنها و همکاری با نهادها و اشخاص حقیقی علاقمند به اسب را شامل می شود .

**ب: مدیریت**

در این حوزه تمرکز فدراسیون روی ارتباطات با نهادهای ملی و بین المللی و اجرای پروژه های مشترک، بازار یابی و جذب منابع مالی و مصرف بهینه آن، توسعه استفاده از فن آوری اطلاعاتی و تکنولوژی های روز در سوارکاری، رونق فعالیت های داوطلبانه، تلاش مستمر در جهت بهره برداری از قوانین و مقررات موجود، اصلاح آنها و تدوین و به تصویب رسانیدن مقررات در مراجع ذیربط خواهد بود.

**ج: نیروی انسانی**

فدراسیون در این حوزه عملکرد کلیدی روی تقویت و ارتقاء منابع انسانی از حیث آموزش های استاندارد در همه سطوح، به روز نمودن مربیان و داوران، استفاده از دانش روز دنیا و ارتباط با مراکز علمی به ویژه در بخش صنعت اسب، مهندسی مجدد مرکز آموزش علمی-کاربردی و افزایش ورزشکاران به ویژه بخش رقابتی را مد نظر قرار خواهد داد.

**اهداف بلند مدت کمی:**

۱-افزایش سوارکاران	
۱-۱-سوارکاران رقابتی تا مرز	۳۰۰ نفر
۱-۲-سوارکاران تفریحی به تعداد	۳۰/۰۰۰ نفر
۲-شرکت در بازیهای آسیایی ۲۰۱۸ اندونزی در پرش و درساز	۴ نفر
۳-کسب یک سهمیه المپیک در بازیهای المپیک ۲۰۲۰ توکیو	۱ سهمیه
۴-تربیت مربیان	درجه ۳ به ازاء هر ۱۰ سوارکار تفریحی یک مربی
	درجه ۲ به ازاء هر ۳۰ سوارکار تفریحی یک مربی
	درجه ۱ به ازاء هر ۵۰ سوارکار رقابتی یک مربی
۵-توسعه باشگاه ها در سطح	باشگاه های درجه ۲ ۸۰۰باشگاه
	باشگاه های درجه ۱ ۱۰۰باشگاه
	باشگاه های ممتاز ۱۰باشگاه
۶-افزایش اسب های رقابتی	در پرش با اسب به تعداد ۵۰۰ راس
	در درساز به تعداد ۵۰ راس
	در کورس به تعداد ۸۰۰ راس
	در جشنواره زیبایی به تعداد ۳۰۰ راس
	در سایر رشته ها ۱۰۰ راس

۷- در تامین منابع مالی حداقل ۷۰٪ هزینه های فدراسیون از منابع مالی غیر دولتی تامین شود .

۸- در برگزاری مسابقات داخلی  
 تعداد لیگ  
 دودوره در لیگ در سال  
 تعداد مسابقات قهرمانی کشور ۵ مسابقه در سال  
 تعداد مسابقات منطقه ای ۱۵ مسابقه در سال

۹- تورنمنت های بین المللی داخلی  
 در پایان برنامه ۱۰ تورنمنت در سال  
 ۱۰- شرکت در مسابقات قاره ای  
 در پایان برنامه ۲ مسابقه در سال  
 ۱۱- شرکت در مسابقات جهانی  
 در پایان برنامه ۱ مسابقه در سال  
 ۱۲- مبارزه با دوپینگ  
 تعداد نمونه گیری از سوار کاران ۱۰۰ نمونه در سال  
 تعداد نمونه گیری از اسب ها ۵۰۰ نمونه در سال

۱۳- دوره های آموزشی  
 آموزش های سوارکاری ۱۰۰ دوره  
 مربیگری ۲۸ دوره  
 داوری ۸ دوره



فرصت ها، تهدیدات، قوت ها و ضعف ها (تحلیل SWOT)

نقاط قوت<sup>۸</sup>:

- ۱- ایجاد مرکز آموزش علمی- کاربردی مختص سوار کاری
- ۲- راه اندازی مرکز اصلاح نژاد اسب با همکاری وزارت جهاد کشاورزی
- ۳- سازماندهی مناسب فدراسیون و توجه به تقویم سالیانه، اجرای آن و در اختیار داشتن نیروهای متخصص مجرب
- ۴- فراهم کردن شرایط حضور در رقابت های بین المللی
- ۵- تلاش در جهت تقویت بنیه مالی فدراسیون

نقاط ضعف<sup>۹</sup>:

- ۱- عدم سرمایه گذاری در آموزش و استاندارد سازی
- ۲- فقدان در اختیار داشتن یک مجموعه سوارکاری کامل
- ۳- به رسمیت شناخته نشدن مرکز قرنطینه و عدم کنترل و نظارت کافی بر باشگاه ها و اماکن نگهداری اسب
- ۴- فقدان استانداردهای لازم در صدور شناسنامه های اسب و چپ گذاری
- ۵- تمرکز گرایی مسابقات در تهران و عدم توجه کافی به هیئت ها در تصمیم گیری

---

<sup>8</sup> strength

<sup>9</sup> Weakness

### فرصت ها<sup>۱۰</sup>

- ۱- تاکید دین مبین اسلام به سوارکاری
- ۲- وجود اقلیم و جغرافیای مناسب و جمعیت جوان کشور، نژادهای بومی متعدد و مراکز و باشگاه های خصوصی
- ۳- وجود سرمایه گذاران علاقمند به سوارکاری در ایران و رونق صنعت اسب در دنیا
- ۴- عدم تفکیک جنسیتی و محدودیت سنی در مسابقات
- ۵- وجود رشته سوارکاری در زمره بازی های المپیک و بازی های آسیایی

### تهدیدات<sup>۱۱</sup>

- ۱- وجود واسطه گری سودجویانه در معاملات اسب و عدم نظارت کافی بر آن
- ۲- عدم توجه و علاقمندی متوازن به رشته های سوارکاری
- ۳- قرار گرفتن صنعت اسب در طیف حرفه و تفریح
- ۴- وجود قانون دام و نادیده گرفته شدن فدراسیون سوارکاری
- ۵- عدم علاقمندی رسانه ها به پوشش خبری و علمی رشته

---

<sup>10</sup> opportunity

<sup>11</sup> threat

**تحلیل SWOT**

با استخراج فرم های تکمیل شده توسط مدیران و دست اندرکاران و تحلیل SWOT برای فدراسیون سوارکاری مشخص گردید .

۱- میانگین عوامل بیرونی ۲/۷۳ است که مفهوم آن وجود فرصت های بیشتر نسبت به تهدیدات است . استراتژی های رقابتی در اولویت قرار می گیرند .

۲- میانگین عوامل درونی ۲/۶۷۲ است که مفهوم آن وجود نقاط قوت بیشتر نسبت به ضعف هاست . استراتژی های تهاجمی و محافظه کارانه در اولویت هستند .

*ماتریس ارزیابی عوامل داخلی*

۱	۲	۳
۴	۵	۶
۷	۸	۹

*ماتریس ارزیابی عوامل خارجی*

ماتریس داخلی و خارجی (IE) و تعیین موقعیت استراتژیک فدراسیون سوارکاری

قرار گیری سازمان ها در هر کدام از نواحی دارای استراتژی های مشخص است .

- نواحی ۴،۲،۱
- نواحی ۳،۵،۷
- نواحی ۹،۸،۶

**ماتریس SWOT**

در ماتریس SWOT امکان مقایسه اطلاعات فراهم است و چهار نوع استراتژی را ارائه می نماید .

اول : استراتژی های SO – که فدراسیون با استفاده از نقاط قوت داخلی می کوشد از فرصت های خارجی بهره برداری نماید .

دوم: استراتژی های WO – که فدراسیون با بهره برداری از فرصت های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد .

سوم : استراتژی های ST – که فدراسیون می کوشد با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند .

چهارم : استراتژی های WT – هدف فدراسیون کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است و در نتیجه حالت تدافعی به خود می گیرد .

بر اساس این تجزیه و تحلیل در ماتریس SWOT و توجه به هدفهای بلند مدت و کلان فدراسیون ، استراتژی ها (راهبردهای ) زیر به عنوان استراتژی های اصلی فدراسیون در طول برنامه تعیین می شوند .

**استراتژی (راهبرد ) اول :**

نهادینه کردن کیفیت گرایی در سوارکاری

**استراتژی (راهبرد) دوم :**

جلب و گسترش مشارکت های عمومی در سوارکاری

**استراتژی (راهبرد سوم) :**

افزایش ظرفیت های عمومی و تخصصی سوارکاری

ماتریس تهدیدات، فرصتها، نقاط ضعف، نقاط قوت (SWOT)

<p><b>نقاط ضعف-W</b></p> <p>۱- عدم سرمایه گذاری در آموزش و استاندارد سازی</p> <p>۲- عدم در اختیار داشتن یک مجموعه کامل</p> <p>۳- به رسمیت شناخته نشدن مرکز قرنطینه و عدم کنترل و نظارت کافی بر باشگاهها و اماکن نگهداری اسب</p> <p>۴- فقدان استانداردهای لازم در صدور شناسنامه های اسب و چیب گذاری</p> <p>۵- تمرکز گرایی مسابقات در تهران و عدم توجه کافی به هیئتها در تصمیم گیری</p>	<p><b>نقاط قوت-S</b></p> <p>۱- ایجاد مراکز آموزش علمی کاربردی مختص سوارکاری</p> <p>۲- راه اندازی مرکز اصلاح نژاد اسب با همکاری وزارت جهاد کشاورزی</p> <p>۳- سازماندهی مناسب فدراسیون و توجه به تقویم و اجرای آن و در اختیار داشتن نیروهای متخصص و مجرب</p> <p>۴- فراهم کردن شرایط حضور در رقابتهای بین المللی</p> <p>۵- تلاش در جهت تقویت بنیه مالی فدراسیون</p>	
<p><b>استراتژی های wo</b></p> <p><b>توسعه مشارکت</b></p>	<p><b>استراتژی های SO</b></p> <p><b>توسعه کیفیت</b></p>	<p><b>فرصت ها -O</b></p> <p>۱- تاکید دین مبین اسلام به سوارکاری</p> <p>۲- وجود اقلیم و جغرافیای مناسب و جمعیت جوان کشور، نژادهای بومی متعدد و مراکز و باشگاههای خصوصی</p> <p>۳- وجود سرمایه گذاران علاقمند به سوارکاری و رونق صنعت اسب در دنیا</p> <p>۴- عدم تفکیک جنسیتی و محدودیت سنی در مسابقات</p> <p>۵- وجود رشته سوارکاری در زمره بازیهای المپیک و آسیایی</p>
<p><b>استراتژی های WT</b></p> <p><b>هر سه مورد</b></p>	<p><b>استراتژی های ST</b></p> <p><b>توسعه ظرفیت</b></p>	<p><b>تهدیدات -T</b></p> <p>۱- وجود واسطه گری سود جویانه در معاملات اسب و عدم نظارت کافی</p> <p>۲- عدم توجه و علاقمندی متوازن به رشته های سوارکاری</p> <p>۳- قرار گرفتن صنعت اسب در طیف حرفه و تفریح</p> <p>۴- وجود قانون دام و نادیده گرفته شدن فدراسیون سوارکاری</p> <p>۵- عدم علاقمندی رسانه ها به پوشش خبری و علمی رشته</p>

سیاست ها :

- ۱-نخبه گزینی : اولویت بخشی در به کارگیری و تقویت نخبه ها در امور قهرمانی ، حرفه ای و سازمانی
- ۲-باشگاه محوری : تاکید و اولویت بخشی به تقویت و رونق فعالیت های سوارکاری بر پایه " باشگاه محور "
- ۳-استاندارد سازی : تمرکز بر اصلاح یا تدوین فرآیندها و رویه های کاری بر مبنای استاندارد سازی
- ۴- تنوع بخشی : گسترش و توسعه فعالیت ها و رشته های متنوع و مدرن
- ۵-انسجام بخشی : تقویت همبستگی و انسجام در فعالیت ها و دوری کردن از اقدامات و رویه های موازی
- ۶-قانون مداری: حاکمیت قانون و رعایت مقررات در همه ارکان و فعالیت ها
- ۷-خدمات داوطلبانه : توسعه و تقویت بهره گیری از خدمات و همکاری داوطلبانه علاقمندان
- ۸-ارزش مداری: تقویت و نگاه مستمر به ارزش های حاکم بر فعالیت ها و سازمان

## بخش پنجم

اهداف سالانه

طرح ها

شاخص های ارزیابی عملکرد

**مقدمه:**

هدف های کوتاه مدت یا سالیانه که در تقویم یک ساله فدراسیون تحت عنوان " برنامه عملیاتی سال " درج و تعقیب می شوند باید برشی از هدف های بلند مدت فدراسیون باشند که کاملا با نگاه به استراتژی ها و تعقیب سیاست ها به اقدام و عمل منجر شوند در این بخش ابتدا طرح های فدراسیون با هدف گذاری سالیانه درج شده و سپس جهت ارزیابی عملکرد فدراسیون فهرست شاخص های ارزیابی عملکرد ذکر شده است .

**طرح ها****الف : قهرمانی**

- ۱- طرح نظام ملی مسابقات سوارکاری (از سطوح محلی، منطقه ای، ملی، نیمه حرفه ای و حرفه ای و مشخص کردن سطوح، زمان بندی، جوایز و شکل و....)
- ۲- طرح در اختیار گرفتن یک مجموعه سوارکاری (با همکاری شرکت توسعه، تجهیز و نگهداری اماکن ورزشی)
- ۳- طرح ایجاد پایگاه های قهرمانی سوارکاری در باشگاه ها (با همکاری دفتر استعدادیابی وزارت و باشگاه ها)
- ۴- طرح توسعه تدریجی رشته های مغفول در جامعه سوارکاری

**ب: همگانی**

- ۱- طرح آموزش رشته های سوارکاری از طریق رسانه ها (با همکاری صدا و سیما و استفاده از فضای مجازی)
- ۲- طرح همکاری با فدراسیون ورزش های سنتی، بومی، محلی و روستایی برای سوارکاران محلی و عشایری
- ۳- طرح ساماندهی سوارکاری تفریحی در باشگاه ها (با همکاری باشگاه ها)



### ج: مالی

- ۱- طرح پیوند یک آرم یا وجهه تجاری با آرم یا وجهه تجاری یک رویداد بزرگ سوارکاری
- ۲- طرح استقرار نظام حق عضویت (اشخاص حقیقی و حقوقی و اسب ها)
- ۳- طرح ایجاد فعالیت های بازرگانی سوارکاری در شرکت های وابسته به فدراسیون (با همکاری مرجع ذیصلاح)

### د: نهادها

- ۱- طرح ایجاد کانون های صنفی سوارکاری (با همکاری جامعه سوارکاری)
- ۲- طرح ضوابط و شرایط تخصصی باشگاه های سوارکاری (با همکاری باشگاه ها)
- ۳- طرح ایجاد انجمن ها و کانون های تجاری-ورزشی سوارکاری (با همکاری انجمن های موجود)
- ۴- طرح رسمی کردن مرکز قرنطینه اسب کشور در سطح ملی و بین المللی (با همکاری مراجع ذیصلاح داخلی و خارجی)

### ه: آموزش

- ۱- طرح مهندسی مجدد مرکز علمی-کاربردی سوارکاری (با همکاری دانشگاه جامع علمی-کاربردی)
- ۲- طرح ارتقاء کیفی و استاندارد سازی دوره های آموزش مربیان و داوران (با همکاری معاونت فرهنگی وزارت)
- ۳- طرح آموزش عمومی رشته های مغفول سوارکاری از طریق رسانه ها (با همکاری صدا و سیما و فضای مجازی)

**و: محیط حقوقی**

- ۱- طرح اصلاح اساسنامه فدراسیون (تخصص نگری) و پیشنهاد به وزارت ورزش و جوانان
- ۲- طرح بهره مندی از تسهیلات آئین نامه های قانون جامع دام (با همکاری وزارت جهاد کشاورزی و وزارت ورزش و جوانان)
- ۳- طرح به روز رسانی و تدوین آئین نامه های ملاک عمل فدراسیون (با همکاری مجمع عمومی فدراسیون)
- ۴- طرح تدوین ضوابط و مقررات خرید و فروش اسب های ورزشی (پیشنهادی به هیئت دولت - با همکاری وزارت ورزش و جوانان)

**ز: مدیریت**

- ۱- طرح اصلاح ساختار سازمانی فدراسیون و هیئت ها
- ۲- طرح ایجاد بانک اطلاعاتی جامع سوارکاری کشور
- ۳- طرح ایجاد مرکز تبادل تجربه و اطلاعات سوارکاری کشور (با همکاری بخش خصوصی)

**ح: صنعت اسب**

- ۱- طرح ثبت خرید و فروش اسب های ورزشی در بانک اطلاعاتی و از طریق باشگاه ها و انجمن های تجاری - ورزشی
- ۲- طرح استقرار نظام تولید و اصلاح نژادهای اسب های ورزشی با کیفیت
- ۳- طرح واردات و صادرات اسب های ورزشی از طریق اشخاص حقوقی (باشگاه ها)

فهرست اهداف کمی سالیانه و شاخص های ارزیابی عملکرد طی برنامه:

جدول شماره ۱-۵- فهرست اهداف کمی سالیانه و شاخص های ارزیابی عملکرد طی برنامه

ردیف	رویکرد	شاخص	واحد	برش سالیانه					
				سال پایه	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰
۱	ورزش قهرمانی	سوارکاران رقابتی	تعداد	۶۶	۹۰	۱۲۰	۱۶۰	۲۲۰	۳۰۰
۲	همگانی	سوارکاران تفریحی	تعداد	۵۳۹۳	۸۵۰۰	۱۱۰۰۰	۱۵۵۰۰	۲۱۵۰۰	۳۰/۰۰۰
۳	قهرمانی	شرکت در بازی های آسیایی	نفر	-	-	-	۴	-	-
۴	قهرمانی	سهامیه المپیک	نفر	-	-	-	-	-	۱
۵	همه رویکردها	مربیان درجه ۳	نفر	۳۸۶	۵۹۵	۷۷۰	۱۰۸۵	۱۵۰۵	۲۱۰۰۰
		مربیان درجه ۲	نفر	-	۸۵	۱۱۰	۱۵۵	۲۱۵	۳۰۰
		مربیان درجه ۱	نفر	-	۲	۳	۴	۵	۶
۶	همه رویکردها	باشگاه ها درجه ۲	تعداد	۴۰۰	۴۶۰	۵۳۰	۶۱۰	۷۰۰	۸۰۰
		درجه ۱	تعداد	۴۰۰	۵۰	۶۲	۷۵	۹۰	۱۰۰۰
		ممتاز	تعداد	-	-	-	۵	۷	۱۰

توضیحات	برش سالیانه					سال پایه	واحد	شاخص	رویکرد	ردیف
	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶					
	۵۰۰	۴۰۰	۳۰۰	۲۰۰	۱۰۰		تعداد	اسب پرش	همه رویکردها	۷
	۵۰	۴۰	۳۰	۲۰	۱۰		تعداد	اسب درساژ		
	۸۰۰	۷۰۰	۶۰۰	۵۰۰	۴۰۰		تعداد	اسب کورس		
	۳۰۰	۲۵۰	۲۰۰	۱۵۰	۱۰۰		تعداد	اسب جشنواره زیبایی		
	۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰		تعداد	اسب سایر رشته ها		
	%۷۰	%۶۶	%۵۸	%۵۴	%۵۲	%۵۰	درصد	منابع مالی غیر دولتی	همه رویکردها	۸
	۲	۲	۱	۱	-	-	دوره	لیگ	همه رویکردها	۹
	۵	۵	۵	۴	۴	۳	دوره	قهرمانی کشور		
	۱۵	۱۲	۹	۶	۴	۲	دوره	تورنمنت های منطقه ای		

توضیحات	برش سالیانه					سال پایه	واحد	شاخص	رویکرد	ردیف
	۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶					
	۱۰	۸	۶	۴	۲	۲	دوره	تورنمنت های بین المللی داخل کشور	همه رویکردها	۱۰
	۲	۲	۱	۱	-	-	دوره	مسابقات قاره ای		
	۱	۱	۱	-	-	-	دوره	مسابقات جهانی		
	۱۰۰	۸۰	۶۰	۴۰	۲۰	-	تعداد	نمونه گیری دوپینگ ورزشکاران	همه رویکردها	۱۱
	۵۰۰	۴۰۰	۳۰۰	۲۰۰	۱۰۰	-	تعداد	نمونه گیری دوپینگ اسب ها		
	۱۰۰	۱۰۰	۹۰	۸۰	۷۰	۵۰	دوره	آموزش سوارکاری	آموزش و استعدادیابی	۱۲
	۲۸	۱۹	۱۵	۸	۱۲	۴	دوره	دوره های مربیگری		
	۸	۶	۵	۴	۲	۲	دوره	دوره های داوری		

جدول شماره ۲-۵ تعداد مربیانی که باید طی برنامه آموزش ببینند.

برش سالیانه					عنوان دوره	ردیف
۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶		
۵۹۵	۴۲۰	۳۱۵	۱۷۵	۲۰۹	درجه ۳	۱
۸۵	۶۰	۳۵	۲۵	۸۵	درجه ۲	۲
۶	۵	۴	۳	۲	درجه ۱	۳
۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۲	بین المللی	

- هر دوره آموزشی حداکثر ۲۵ مربی را شامل می شود . تعداد واقعی دوره ها در سال به نسبت تعداد ورزشکار جذب شده تعیین می شود که در اهداف بلند مدت کمی تعریف شده است .

جدول شماره ۳-۵ تعداد کلاسهای مربیگری که طی برنامه باید برگزار شود .

پرش سالیانه					سطح کلاس	ردیف
۱۴۰۰	۱۳۹۹	۱۳۹۸	۱۳۹۷	۱۳۹۶		
۲۴	۱۷	۱۳	۷	۸	کلاس درجه ۳	۱
۴	۲	۲	۱	۴	کلاس درجه ۲	۲

\*مربیان درجه یک به صورت خاص دوره می بینند.