

## تحلیل عوامل زیست محیطی و مدیریتی موثر بر توسعه سوارکاری

- **علی چوری\***: گروه تربیت بدنی دانشکده علوم انسانی و علوم ورزشی، دانشگاه گنبد کاووس، گنبد کاووس، ایران
- **سیدمحمدحسین رضوی**: گروه مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران
- **مرتضی دوستی**: گروه مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران
- **فرزام فرزنان**: گروه مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

تاریخ دریافت: آذر ۱۳۹۷ تاریخ پذیرش: اسفند ۱۳۹۷

### چکیده

یکی از محورهای اصلی توسعه پایدار در ورزش، پایداری زیست محیطی است. هدف از اجرای تحقیق حاضر شناسایی عوامل زیست محیطی و مدیریتی موثر بر توسعه سوارکاری می باشد. روش تحقیق از نوع توصیفی- پیمایشی و رویکرد انجام تحقیق، آمیخته اکتشافی بود. جامعه آماری تحقیق در مرحله کیفی، ۲۶ خیره در عرصه ورزش سوارکاری بود. روایی پرسشنامه با استفاده از نظر خبرگان (۱۷ نفر) و تحلیل عاملی اکتشاف (۰/۸۷) قرار گرفته و پایایی آن نیز با استفاده از آلفای کرونباخ (۰/۹۲) گزارش شد. به منظور شناسایی روندهای موثر بر سوارکاری و جهت تجزیه و تحلیل داده ها از تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از نرم افزار SPSS25 استفاده شد. یافته ها نشان داد که از بین ۲۵ روندی که در قالب سه پیشران مدیریتی، محیط زیست و کالبدی به صورت طیف لیکرت در اختیار جامعه مورد نظر قرار گرفت، پنج عامل برون سپاری، ورود بخش خصوصی، توسعه گردشگری، حمایت از پرورش دهندگان داخلی و طراحی اماکن با حفظ محیط زیست در سوارکاری شناسایی گردید. مدیریت واحد و اهمیت به صنعت گردشگری اسب می تواند گامی موثر در حفظ محیط زیست با محوریت اسب و توسعه رشد اقتصادی داشته باشد.

**کلمات کلیدی:** اسب، ورزش سوارکاری، عوامل زیست محیطی، عوامل مدیریتی



## مقدمه

اسب حیوان پرارزش و سودمند است که از دوران کهن نقش مهمی در زندگی بشر داشته است. پرورش اسب، ورزش‌های حوزه سوارکاری و مسابقات اسبدوانی از فعالیت‌های سالم و سودمندی هستند که در بیش‌تر کشورهای دنیا به آن توجه می‌شود. مراکز مهم و متعددی مثل دانشگاه‌ها در سطح جهان در ارتباط با بهره‌گیری از این حیوان در زمینه‌های پزشکی، اقتصادی، گردشگری و اوقات فراغت استفاده می‌کنند (رحیم‌زاده، ۱۳۹۲). صنعت اسب و سوارکاری نوعی تجلی فرهنگی محسوب می‌شود زیرا به‌عنوان زمینه مؤثری برای یادگیری ارزش‌ها و باورهای موردقبول و نمایش ویژگی‌های یک اقلیم برای ارائه به دنیا، نگریسته می‌شود که علاوه بر تبادل اطلاعات و همکاری‌های شبکه‌ای از قبیل هتل‌ها، ترانسفر، بیمه، قرنطینه، نمایشگاه‌ها، آکادمی‌ها، حراجی‌ها و ده‌ها مورد دیگر که موجب گردش سرمایه و تزریق به زیرساخت‌های یک بستر امن می‌شود. علاوه بر آن نقش ورزش سوارکاری در روابط بین‌الملل، نقش یک دیپلماسی عمومی است. از فعالیت‌های ورزش سوارکاری برای تعاملات و همکاری بین‌المللی امروزه استفاده می‌شود و یافتن پایگاه در جامعه بین‌المللی با این صنعت ورزش گره خورده است. در واقع پیوند سه گانه اقتصاد، فرهنگ و سیاست در صنعت اسب و سوارکاری به فعالیت‌های وابسته به اسب اهمیتی دو چندان داده که خود نشان از جایگاه اسب در پسامدرنیته دارد (سقای، ۱۳۸۶). طی دو دهه اخیر توجه ویژه‌ای به تأثیر سازمان‌های ورزشی و مسولیت آن‌ها در برابر محیط زیست در سطوح سیاست‌گذاری کشورهایی که به دنبال دستیابی به اهداف توسعه پایدار هستند شده است. به عبارتی سازمان‌های ورزشی در سطوح بین‌المللی همراه با اجرا نمودن برنامه‌های مدیریت اماکن در راستای حفظ سلامت و ایمنی ورزشکاران و کسب سود، مجری برنامه‌های متعددی را در جهت حفظ محیط زیست هستند (Sartore و همکاران، ۲۰۱۸). از آن‌جا که ورزش در ایران نوپاست در بسیاری از مناطق هنوز به‌صورت سنتی اجرا می‌شود و با وجود تغییر و تحولات صورت گرفته هنوز با آرمان‌ها و استانداردهای جهانی فاصله بسیار دارد. بنابراین یکی از دغدغه‌های مدیران تاسیسات ورزشی، تأمین سلامت و ایمنی تماشاگران و شرکت‌کنندگان در رویدادهای ورزشی در کنار حفظ محیط زیست و مدیریت سبز است (جوانمردی و باقری، ۱۳۹۲). مدیریت سبز به‌کارگیری مؤثر و کارآمد همه امکانات منابع مادی و انسانی برای هدایت و کنترل سازمان جهت نیل به اهداف زیست‌محیطی با هدف ایجاد مقبولیت اجتماعی و حفظ محیط‌زیست است (Sudin، ۲۰۱۱). در حوزه مباحث مدیریت سبز، اقدامات مدیریت منابع انسانی، تحت عنوان مدیریت منابع انسانی سبز (GHRM = Green human resource management) به‌وجود آمده است

(Arulrajah و همکاران ۲۰۱۵). فعالیت‌های مرتبط با اسب اغلب با محیط زیست روستایی یا طبیعی مشخص می‌شود که آگاهی و درک مسائل زیست‌محیطی و چالش‌هایی را که روستاها روبرو هستند، افزایش می‌دهد. اسب‌ها به مردم کمک می‌کنند تا شادی، سرگرمی، چالش‌ها، نیاز به پرورش و متعلق بودن را برآورده کنند و به دلیل غلبه بر آن، تجربه‌ای را تجربه کنند (Keaveney، ۲۰۰۹؛ Muller، ۲۰۰۷؛ Hofstee، ۲۰۰۸ و ICRT، ۲۰۱۲). در قرن اخیر، گردشگری توانسته خود را به عنوان یکی از بزرگ‌ترین فعالیت اقتصادی در جهان معرفی نماید. صنعت اسب با گردشگری پیوندی پایدار و دیرینه دارد و در صورت برخورداری از زیرساخت‌های لجستیکی، می‌تواند پیوند این دو به گسترش نشاط اجتماعی در جامعه کمک کند. لذا توجه به گردشگری مبتنی بر اسب به‌عنوان یک گونه از گردشگری با محوریت اسب، گونه‌ای تازه در گونه‌شناسی گردشگری معاصر می‌باشد (Ollenburg، ۲۰۰۵). امروزه رویدادهای مرتبط با اسب نقش مهمی را نه تنها در رفع نیازهای اجتماعی و فرهنگی مدرن، بلکه هم‌چنین در حفظ سنت‌ها و میراث فرهنگی ایفا می‌کنند. مسابقات سوارکاری از سال ۱۹۱۲ بخشی از بازی‌های المپیک بوده است. گردشگری اسب سواری هم‌چنین با افزایش تعداد شرکت‌کنندگان، افزایش خدمات، فرصت‌های شغلی و فعالیت‌های اجتماعی در کشور، تأثیر زیادی بر توسعه مناطق طبیعی دارد. هم‌چنین از حفاظت چشم‌انداز پشتیبانی می‌کند. جاذبه‌های محیطی حفظ خواهد شد که بیش‌تر مردم از آن‌ها بازدید کنند (FEI، Hofstee، ۲۰۱۲؛ Miraglia، ۲۰۰۸ و همکاران، ۲۰۱۰). هم‌چنین در هنگام فکر کردن به فعالیت‌های اسب و خصوصاً اسب سواری، به‌عنوان یک محصول گردشگری، ایمنی باید مورد توجه قرار گیرد. اگر همه چیز با تجهیزات مناسب و با کارکنانی که حرفه‌ای هستند و بتوانند گردشگران را به اندازه کافی هدایت کنند، فعالیت‌های مربوط به اسب نسبت به آن ایمن خواهد بود. علاوه بر این، ورود به گردشگری اسب آسان است و هر کسی می‌تواند شرکت کند (FITE، ۲۰۱۲؛ Riders و Helmets، ۲۰۱۱). فعالیت‌های مرتبط با اسب اغلب با محیط زیست طبیعی مشخص می‌شود که آگاهی و درک مسائل زیست محیطی و چالش‌هایی را که روستاها روبرو هستند، افزایش می‌دهد. طی چند دهه گذشته خصوصی‌سازی به‌عنوان راهکاری اثربخش برای اصلاحات اقتصادی در جهت ارتقاء سطح رفاه اجتماعی مردم در جهان آغاز شد (ضمیری و رایگان، ۱۳۹۰). بسیاری از صاحب‌نظران و کارشناسان بر این عقیده‌اند که اقتصاد کشور به سبب مالکیت گسترده دولت، درون‌گرایی و تعامل نداشتن با جهان خارج دچار آسیب‌های جدی شده است و تلاش در جهت کاهش تصدی‌گری دولت و استقرار ساختار رقابتی و برون‌سپاری امور است که بخش خصوصی می‌تواند در این راستا به ایفای نقش بپردازد (کابلی‌زاده، ۱۳۸۴). هم‌چنین

یکی از بخش‌هایی که به تجدید ساختار و واگذاری به بخش خصوصی نیاز دارد حوزه‌ی ورزش است. از آن‌جاکه ورزش مهم‌ترین ابزار تربیت می‌باشد لذا نهادهای دولتی و غیردولتی از ورزش در جهت هدایت مردم بهره می‌گیرند (رضوی، ۱۳۸۵). شرایط موجود بر ورزش کشور، نشان‌دهنده آن است که طی چند دهه گذشته بخش‌های مختلف ورزش در سیطره کامل دولت بوده است به طوری که زمینه‌سازی فعالیت‌های سرمایه‌گذاری بخش‌های غیردولتی به‌طور مناسب و مطلوب امکان‌پذیر نبوده است (ذوالاکتاف، ۱۳۸۱). با عنایت به اصل ۴۴ قانون اساسی کشور ایران و تاکید دولت و کنفدراسیون‌های ورزشی مبنی بر خصوصی سازی، باشگاه‌ها چاره‌ای جز ایجاد درآمد از طریق بخش‌های خصوصی را ندارند. با توجه به این که مشکلات و موانع بسیاری در جهت خصوصی سازی در کشور وجود دارد، هرگونه اندیشه هوشمندانه در جهت غلبه بر موانع فرآوری خصوصی سازی ورزش، نیاز به فراهم آمدن تصویری مطابق با واقع از منابع است و اظهار داشت که موانع اصلی فرآوری خصوصی سازی ورزش براساس تحقیقات صورت گرفته به ترتیب عبارتند از: موانع مدیریتی، اجتماعی- فرهنگی، اقتصادی و سیاسی- حقوقی می‌باشد که در نهایت می‌توان از نقش و کارکرد رسانه‌های جمعی به عنوان یکی از مهم‌ترین نهادها در زمینه توسعه مشارکت بخش خصوصی، در قالب چهار کارکرد اجتماعی، اطلاعاتی، فراغتی و احساسی نام برد (امیری و همکاران، ۱۳۹۱). برون‌سپاری یکی از کلیدی‌ترین ابزارهای توسعه سازمان است که در ایجاد مزیت رقابتی و افزایش بهره‌وری در دنیای امروز، مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به این که شاهد محدودیت منابع هم در بخش خصوصی و هم در بخش دولتی هستیم، برون‌سپاری فرآیندها می‌تواند بهترین گزینه جهت بالابردن کارایی و فعالیت در عرصه‌های گسترده‌تری برای سازمان باشد (لاجوردی و بوالهروی، ۱۳۸۹). دلایل و مزایای گرایش سازمان‌ها به برون‌سپاری را می‌توان در سه حوزه دلایل سازمانی، دلایل مرتبط با هزینه‌ها و دلایل مرتبط با نیروی انسانی نسبت داد. لذا برون‌سپاری، به واگذاری انجام دادن فعالیت‌های داخلی به تامین‌کننده خارجی تحت قرارداد مشخص اطلاق می‌شود (قاضی‌زاده فرد و اتابکی، ۱۳۹۰؛ الفت و همکاران، ۱۳۹۱). نتایج بررسی‌های مختلف نشان می‌دهد که سرانه ورزشی در کشور پاسخگو اقشار مختلف جامعه به‌ویژه نسل جوان و جمعیت دانش‌آموزی، قابل مقایسه با کشورهای توسعه‌یافته نیست. لذا معقول‌ترین راه برای افزایش سرانه ورزش بالابردن ظرفیت‌های موجود از طریق بهره‌ور نمودن این اماکن و تاسیسات ورزشی می‌باشد (فروغی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰). یکی از راه‌های که دولت برای حل این مشکل در پیش گرفته است تصویب ماده ۸۸ قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت است. به مفهوم دیگر برای ماده ۸۸ قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت از فرآیند برون‌سپاری که شکلی از تدارک خارجی



از پیش تعیین شده است، در جهت ارائه کالاها یا خدماتی که قبلاً خود سازمان تامین می‌کرده، استفاده می‌گردد (پایگاه اطلاع‌رسانی معاونت اجرایی ریاست جمهوری، ۱۳۸۹). یکی از روش‌های شاخص برای اجتناب از هزینه‌های ابتدایی، بازسازی و نوسازی یک مکان، اجاره و استفاده آن در قالب برون‌سپاری مکان ورزشی می‌باشد (Fang و Chen، ۲۰۱۲؛ Butler، ۲۰۰۳). احمدوند (۱۳۷۴)، معتقد است که بر اساس هدف مشخص شده باید به انتقال سازمانی و تغییر ساختار که از الگوی معینی پیروی می‌کند در فرآیند خصوصی سازی پرداخته شود که در نتیجه برای اصلاح ساختار ورزش قهرمانی باید هدف، طرح و برنامه مشخصی برای اجرای کار تعیین گردد تا انتقال وظایف سازمانی و اصلاح ساختار به گونه‌ای موثر مفید واقع شود. از دیدگاه قاسمی (۱۳۸۷)، رسانه‌ها به سبب نقش کلیدی خود، قادر به ظرفیت‌سازی بوده و می‌توانند بر موانع فرآوری خصوصی سازی ورزش غلبه کنند. باید توجه داشت که در ایران حمایت‌های مردمی و سرمایه‌گذاری‌هایی که بخش خصوصی در بخش ورزش انجام می‌دهد کم بوده و در عین حال سرمایه‌گذاری دولت برای اشتغال کافی نمی‌باشد لذا برای تامین سرمایه‌گذاری مطلوب، مشارکت بخش خصوصی الزامی است. Barros (۲۰۰۶)، در تحقیقات خود بیان می‌کند که دولت با کمک‌های غیرمستقیم خود موجب هدایت باشگاه‌ها و آمادگی آن‌ها برای واگذاری به بخش خصوصی می‌شود. Liu (۲۰۱۱)، طی تحقیقات خود به این نتیجه رسید که برون‌سپاری در باشگاه‌های ورزشی دولتی در چین منجر به افزایش معنی‌دار درآمد، بهره‌وری و افزایش ساعت کاری باشگاه‌ها شده است. اسدی (۱۳۹۴)، طی تحقیقات خود به این نتیجه رسید که پس از اجرای برون‌سپاری مدیریت مالی اماکن ورزشی و بازاریابی ورزش‌های مختلف بهبود یافته است و هدف اصلی برون‌سپاری را رهایی از فعالیت‌های غیرراهبردی در سازمان بیان می‌کند. عباسی و همکاران (۱۳۹۵)، در تحقیقی تحت عنوان نقش آفرینی سازمان‌های دولتی در بهره‌وری سبز، از نگاه مدیریت منابع انسانی سبز، به این نتیجه رسیدند که سازمان‌های دولتی ایران می‌توانند با استفاده از راهکارهای ارائه شده در بحث مدیریت منابع انسانی سبز علاوه بر افزایش بهره‌وری، گامی بزرگ در جهت حفظ محیط‌زیست و سبز شدن بردارند. Pascual (۲۰۰۹)، نیز به این نتیجه رسید که بین ورزش و محیط زیست ارتباط نزدیکی وجود دارد به طوری که در سال ۱۹۹۴ منشور المپیک اصلاح گردیده و رکن محیط زیست پس از ورزش و فرهنگ به‌عنوان سومین رکن به منشور المپیک اضافه گردید. جوانمردی و باقری (۱۳۹۲) و مظفری (۱۳۸۷)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که تاسیسات و اماکن ورزشی در ایران برای رسیدن به استانداردهای معمول بین‌المللی راه طولانی را در پیش دارد لذا یکی از مهم‌ترین نگرانی‌های مدیران تاسیسات ورزشی، تامین سلامت و ایمنی تماشاگران و مشارکت کنندگان

برفی بود که با ۲۶ نفر خبره، به جمع‌آوری اطلاعات تا مرحله اشباع نظری (saturation) ادامه پیدا کرد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها برای شناسایی عوامل موثر آینده ورزش سوارکاری در مرحله کیفی، با توجه به مبانی نظری و مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بود که به‌منظور ثبت اطلاعات حاصل از مصاحبه یادداشت‌برداری شد. مکان مصاحبه در محل، مورد توافق مصاحبه‌شونده بود. پس از پایان مرحله کیفی، روندهای شناسایی شده مورد تأیید خبرگان، در قالب پرسشنامه دلفی تنظیم گردید. جامعه آماری مرحله کمی شامل افراد فعال در رشته سوارکاری و صنعت اسب کشور به تعداد نامحدود بود. بر مبنای فرمول کوکران ۳۸۴ نفر به‌طور تصادفی برای نمونه تحقیق انتخاب شدند. در مرحله کمی برای رتبه‌بندی این عوامل موثر، ابزار جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق ساخته طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت بود. با توجه به اهداف تحقیق و بررسی سوالات مصاحبه، ۲۵ روند در سه پیش‌راند تنظیم گردید که شامل: پیش‌راند مدیریتی (۱۵ روند)، پیش‌راند محیط زیست (۴ روند)، پیش‌راند کالبدی (۶ روند) بود که روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه با استفاده از نظر ۱۷ نفر از متخصصان و خبرگان و از طریق تحلیل عاملی بررسی و تایید گردید (جدول شماره ۱). پایایی آن از طریق ضریب آلفا کرونباخ محاسبه شد که عدد ۰/۹۴ به‌دست آمد. در مرحله کیفی، اجرای تحقیق، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به‌طور هم‌زمان انجام شد. در بخش کمی جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی، برای توصیف متغیرها و در سطح آمار استنباطی از تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی عوامل موثر بر آینده ورزش سوارکاری با استفاده از نرم‌افزار SPSS 25 استفاده شد.

جدول ۱: آماره و نتایج آزمون کروییت بارتلت

تحلیل عاملی کیسر- مایر و الکین (کفایت حجم نمونه) KMO	۰/۸۷
آماره	۷۶۴۸/۳۴۹
آزمون کروییت بارتلت	درجه آزادی
	۳۲۵
سطح معنی‌داری	۰/۰۰

با توجه به جدول یک، مقدار معیار KMO برابر ۰/۸۷ به‌دست آمده است که بیانگر مناسب بودن روش تحلیل عاملی است. علاوه بر آن سطح معنی‌داری ارائه شده برای آماره بارتلت نیز بیانگر همین امر است.

## نتایج

هدف پژوهش حاضر، روندهای موثر مدیریتی و محیط‌زیست در سوارکاری است. این پژوهش در دو مرحله کیفی (مصاحبه) و کمی انجام شد که با استفاده از روش‌های آماری مناسب، داده‌های جمع‌آوری شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. اطلاعات مربوط به جمعیت شناختی در مرحله کیفی و کمی، جنسیت (مرد و

در رویدادهای ورزشی در کنار حفظ محیط زیست است، این نگرانی امروزه با توجه به مسائل و ابعاد قانونی و دعاوی حقوقی شدت بیش‌تری یافته است. حجتی‌پور و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی با عنوان تحلیل وضعیت بهداشتی-زیست محیطی اماکن ورزشی و رابطه آن با میزان مشارکت در فعالیت بدنی شهروندان استان‌های خراسان، به این نتایج دست یافتند که میزان آگاهی مدیران، مربیان و کاربران در سطح مطلوبی قرار دارد. بین وضعیت بهداشتی و زیست‌محیطی اماکن ورزشی، به ترتیب با میزان مشارکت شهروندان ارتباط مستقیم و معنی‌داری مشاهده شد. با توجه به خطرات آلودگی‌های زیست محیطی و تخریب منابع طبیعی در ایران، در چند ساله اخیر توجه ویژه‌ای به ادغام مباحث محیط زیست در مدیریت ورزشی شده است، تا آن‌جاکه به تازگی بخشنامه مدیریت سبز وزارت ورزش و جوانان به کلیه مراکز استان‌ها ابلاغ و از آن‌ها خواسته شده است که نسبت به اجرایی سازی بخشنامه مدیریت سبز ساختمان‌ها و اماکن ورزشی وزارت ورزش و جوانان در ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها و مجموعه‌ها و اماکن ورزشی تحت نظارت وزارت اقدام نمایند. با توجه به ابلاغ چنین بخشنامه‌ایی و از آن‌جایی که ورزش در اماکن آلوده و به دور از استانداردهای فنی و بهداشتی و آسیب‌زننده بر محیط‌زیست باعث افزایش مشکلات بهداشتی جامعه می‌گردد، کاستن از فعالیت‌های دولتی و سوق دادن آن‌ها به سمت خصوصی‌سازی و برون‌سپاری و اهمیت دادن به این رشته و حوزه صنعت اسب، حفظ نژادهای داخلی و گردشگری سوارکاری، افزایش اماکن، تسهیلات و مراتع اسب و محیط سوارکاری با حفظ محیط زیست و مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های مرتبط رشته‌های سوارکاری هم‌چنین با توجه به مطالعات محدود در کشور، انجام مطالعه‌ای کاربردی جهت شناسایی عوامل زیست‌محیطی و مدیریتی می‌تواند دارای اهمیت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در رشته سوارکاری باشد. سوال اصلی پژوهش، عواملی زیست محیطی و مدیریتی بر توسعه ورزش سوارکاری کدامند؟

## مواد و روش‌ها

این پژوهش از نوع پژوهش‌های کاربردی، به‌لحاظ روش اجرا پیمایشی و رویکرد آن آمیخته اکتشافی است، که ابتدا به‌روش کیفی و سپس با روش کمی انجام شد. جامع آماری تحقیق در مرحله کیفی افراد آگاه در حوزه صنعت اسب و رشته سوارکاری کشور شامل اعضای فدراسیون و هیئت سوارکاری، مربیان و باشگاه داران، چابکسواران، مدرسان دانشگاهی و پژوهشگران سوارکاری، پرورش دهنده‌گان اسب، کارشناسان علوم دامی جهاد کشاورزی جهاد کشاورزی، دامپزشکان و تماشاگران بودند. روش نمونه‌گیری به‌صورت غیراحتمالی، از نوع گلوله

۹ نفر (۳۴/۶۱ درصد)، متغیر نوع فعالیت، تولیدکنندگان به تعداد ۶ نفر (۲۳/۰۷ درصد) و متغیر تحصیلات، کارشناسی ارشد به تعداد ۱۱ نفر (۴۲/۳ درصد) را تشکیل می‌دادند. همچنین بیش‌ترین فراوانی در مرحله کمی در متغیر جنسیت مربوط به مرد با ۳۰۰ نفر (۷۸/۱۲ درصد)، متغیر سن ۴۵-۵۵، ۲۴ نفر (۳۲/۲۳ درصد)، متغیر نوع فعالیت، تماشاگران به تعداد ۱۹۰ نفر (۴۹/۴۸ درصد) و متغیر تحصیلات، کارشناسی به تعداد ۱۶۱ نفر (۴۱/۹۳ درصد) را تشکیل می‌دادند.

زن، سن (زیر ۳۵ سال، ۳۵ تا ۴۵ سال، ۴۵ تا ۵۵ سال و بیش‌تر از ۵۵)، نوع فعالیت که شامل (تولیدکننده، عضو فدراسیون سوارکاری، مدرس دانشگاه، کارشناسان علوم دامی جهاد کشاورزی، مربی باشگاه، چابکسوار، دامپزشک و تماشاگر) و تحصیلات (دیپلم، لیسانس، فوق‌لیسانس و دکتری) می‌باشد. به‌ترتیب فراوانی (۲۶ و ۳۸۴ نفر) و درصد فراوانی آورده شده است. که بیش‌ترین فراوانی در مرحله کیفی در متغیر جنسیت مربوط به مرد با ۲۳ نفر (۸۸/۴۶ درصد)، متغیر سن ۴۵-۵۵،

جدول ۲: روندهای مدیریتی (RM)، محیط زیست (RE)، کالبدی (RK)، (دور اول دلفی)

ردیف	تعداد پاسخ مثبت	درصد پاسخ مثبت	ردیف	تعداد پاسخ مثبت	درصد پاسخ مثبت
RM1	۱۷	۱۰۰	RM14	۱۷	۱۰۰
RM2	۱۴	۷۶/۴۷	RM15	۱۷	۱۰۰
RM3	۱۶	۹۴/۱۱	RE16	۱۷	۱۰۰
RM4	۱۷	۱۰۰	RE17	۱۶	۹۴/۱۱
RM5	۱۷	۱۰۰	RE18	۱۷	۱۰۰
RM6	۱۷	۱۰۰	RE19	۱۷	۱۰۰
RM7	۱۶	۹۴/۱۱	RK20	۱۷	۱۰۰
RM8	۱۷	۱۰۰	RK21	۱۷	۱۰۰
RM9	۱۶	۹۴/۱۱	RK22	۱۵	۸۸/۲۳
RM10	۱۷	۱۰۰	RK23	۱۷	۱۰۰
RM11	۱۵	۸۸/۲۳	RK24	۱۷	۱۰۰
RM12	۱۷	۱۰۰	RK25	۱۶	۹۴/۱۱
RM13	۱۷	۱۰۰			

زیست، کالبدی مشخص گردید. در مرحله کمی، دور اول دلفی نیز خبرگان نیز تأیید کردند. همچنین توسط گروه دلفی در دور اول عامل یا ریز عاملی به این مجموعه اضافه نشد.

روندهای شناسایی شده (بخش کیفی و کمی): همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، در بخش کیفی شناسایی روندهای مؤثر بر آینده ورزش سوارکاری از مصاحبه و مطالعه اسناد و مدارک و مقالات، انجام شد که ۲۵ روند در سه پیشران مدیریتی، محیط



جدول ۳: واریانس کل تبیین شده

ردیف	روندها	مقدار ویژه	درصد واریانس مقدار ویژه	مقدار ویژه بعد از چرخش	درصد تجمعی واریانس
۱	مدیریت ۱ مدیریت ۳ مدیریت ۲ مدیریت ۶ مدیریت ۸	۹/۶۷۲	۳۷/۲۰۰	۴/۳۱۶	۱۶/۵۹۹
۲	کالبدی ۲۱ مدیریت ۱۴ مدیریت ۹	۲/۳۴۳	۹/۰۱۳	۴/۳۰۴	۱۶/۵۵۶
۳	محیط زیست ۱۶ مدیریت ۴	۱/۶۵۸	۶/۳۷۵	۲/۸۹۲	۱۱/۱۲۴
۴	کالبدی ۲۳ محیط زیست ۱۹	۱/۴۲۵	۵/۴۸۲	۲/۳۸۷	۹/۱۷۹
۵	مدیریت ۱۱	۱/۱۵۵	۴/۴۴۲	۲/۳۵۴	۹/۰۵۵

جدول ۴: ماتریس روندهای چرخش یافته با روش پروماکس

ردیف	عامل اکتشافی (اصلی)	علامت اختصاری	روندها	بار عاملی
۱	برون‌سپاری و ارائه خدمات سوارکاری	RM1	برون‌سپاری ارائه خدمات عمومی و تخصصی ورزش سوارکاری توسط دولت	۰/۸۰۱
		RM3	تکمیل شجره کامل اسب‌های اصیل در روند زمانی آینده توسط سازمان مربوطه	۰/۷۷۴
		RM2	افزایش گستره و انتظارات ذینفعان و مدیریت ارتباط با مشتری	۰/۶۵۷
		RM6	وجود بازار معتبر منطقه‌ای و کشورهای همسایه برای مبادله نژادهای اسب اصیل	۰/۶۲۰
		RM8	هماهنگی بیش‌تر بین سازمان‌های متولی صنعت اسب و ورزش سوارکاری	۰/۶۰۳
۲	مدیریت واحد در صنعت اسب، افزایش توسعه گردشگری و منافع اقتصادی	RK21	مناسب بودن مکان برگزاری مسابقات (دسترسی آسان برای عموم)	۰/۸۱۳
		RM14	توسعه صنعت گردشگری فعال در حوزه صنعت اسب جهت بهره‌برداری از منافع اقتصادی	۰/۶۸۴
		RM9	مدیریت یکپارچه در ورزش سوارکاری	۰/۶۱۹
۳	حمایت از تولیدکنندگان برای الگو گرفتن از باشگاه‌داران حرفه‌ای دنیا	RE16	بسترسازی و تغییر کاربری اراضی مستعد جهت بهره‌برداری در صنعت اسب	۰/۷۰۱
		RM4	بهره‌گیری از تجارب باشگاه‌داران حرفه‌ای سوارکاری کشورهای خارجی پیشرو	۰/۶۱۹
۴	گسترش مدیریت منابع انسانی سبز جهت طراحی استادیوم‌های سوارکاری	RK23	طراحی استاندارد زمین‌های سوارکاری با طراح‌های روز دنیا	۰/۷۴۴
		RE19	گسترش مدیریت منابع انسانی سبز و صنایع سبز به‌وسیله سازمان‌های متولی	۰/۷۲۷
۵	ورود بخش خصوصی در حوزه صنعت اسب و ورزش سوارکاری	RM11	تصویب سیاست‌های حمایتی برای ورود بخش خصوصی (شناسایی سرمایه‌گذار خصوصی و ایجاد انگیزه برای ورود)	۰/۸۰۵

است پنج عامل توسعه برون‌سپاری ارائه خدمات عمومی و تخصصی ورزش سوارکاری توسط دولت تکمیل شجره کامل اسب‌های اصیل در روند زمانی آینده توسط سازمان مربوطه، افزایش گستره و انتظارات ذینفعان و مدیریت ارتباط با مشتری، وجود بازار معتبر منطقه‌ای و کشورهای همسایه برای مبادله نژادهای اسب اصیل و هماهنگی بیش‌تر بین سازمان‌های متولی صنعت اسب و ورزش سوارکاری را شامل می‌شود که به ترتیب بار عاملی آن‌ها ۰/۸۰۱، ۰/۷۴۴، ۰/۶۵۷، ۰/۶۲۰، ۰/۶۰۳ به‌دست آمده است.

باتوجه به جدول ۳، در این پژوهش پنج عامل اصلی به‌دست آمده است که در کل این عوامل پوشش ۶۲ درصدی تغییرات را در پی داشته است. علاوه بر آن در ستون چرخش یافته درصد پوشش تغییرات این روندها نیز ارائه شده است که بالاترین درصد برای روند اول حدوداً ۱۶ درصد و برای عامل پنجم حدود ۹ درصد می‌باشد. پس از بررسی جدول ۴، به ۵ عامل اصلی دسترسی پیدا شد که این روندها تحت چرخش، با تعدادی از روندهای دیگر، عامل‌های (اکتشافی) معرفی شدند. این عامل‌ها در جدول مولفه‌های چرخش داده شده ارائه شده‌اند. از این رو مولفه‌های اول که دارای بیش‌ترین سهم از پوشش تغییرات



## بحث

هرساله گردشگران زیادی را از داخل و خارج کشور با توجه به حفظ سنت و فرهنگ و علاقه مردم و هم‌چنین توجه به رشد اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی جذب می‌کند. از دلایل اصلی ماندگاری این رشته و جذب گردشگر (داخلی و خارجی) در این مسابقات پیش‌بینی‌هاست. در مصاحبه با تمامی خبرگان به این مسئله اذعان داشتند که اگر پیش‌بینی از مسابقات حذف گردد، جذب گردشگر بسیار محدود می‌شود. اهمیت دادن به تولید، پرورش و اصلاح نژاد و تخصصی کردن صنعت اسب و رشته‌های سوارکاری، می‌تواند به‌عنوان یکی از رشته‌های جذاب و پرمخاطب، گردشگرپذیر باشد. ساخت و تجهیز اماکن ورزشی، تقویت سایت‌های تخصصی و تکامل سریع فن‌آوری در این رشته که مرتبط با زمینه گردشگری سوارکاری می‌باشد، در تمام مناطق مختلف اقلیمی و تفاوت‌های محیطی در کشور مدنظر قرار گیرد. لذا برنامه‌ریزی راهبردی سیاست‌گذاران کلان کشور و زیرمجموعه گردشگری و تعامل برخی سازمان‌ها مثل وزارت ورزش، جهاد کشاورزی، سازمان محیط زیست، سازمان میراث فرهنگی و شهرداری‌ها می‌تواند به احیاء صنعت اسب بپردازد که گامی در جهت کسب درآمد و رشد تولید ناخالص داخلی و منفعت اقتصادی می‌باشد. در جذب گردشگر سوارکاری در سطح بین‌المللی با توجه شناسایی اسب‌های داخلی مناسب و هم‌جواری با کشورهای فعال در صنعت اسب می‌توان ایران را به‌عنوان مرکز اصلی گردشگری منطقه برای جذب گردشگر داخلی تبدیل کرد. سومین عامل مهم حمایت از تولیدکنندگان و الگو گرفتن از باشگاه‌داران حرفه‌ای دنیا شناسایی گردید. نتایج پژوهش با یافته‌های قره‌باش (۱۳۹۵) و مولادوست و همکاران (۱۳۹۴) هم‌خوانی داشت. به‌نظر می‌رسد دولت نتوانسته از صنعتی که استقلال داخلی برای برآورده کردن انتظارات جمعیت در حال رشد خود دارد، خوب حمایت کند. وسعت بازار سوارکاری و جشنواره‌های تفریحی، رقابت در این رشته را برانگیخته‌است و برای راضی نگه‌داشتن پرورش‌دهندگان و چابک‌سواران از توریست منطقه‌ای گرفته تا رقبای همیشگی، تنوع فعالیت‌های پرورش و تربیت اسب را برای آمادگی در مسابقات سوارکاری بالا برده است. با توجه به نتایج محقق و نظر خبرگان افراد محدودی در ایران هستند که دارای باشگاه‌های حرفه‌ای و بدون حمایت نهادهای دولتی و مشکلات مالی اداره می‌شوند. درحالی‌که اکثر باشگاه‌ها در اروپا و برخی نقاط جهان موفقیت‌های ورزشی در سطح جهانی و المپیک، رشد تولید ناخالص داخلی، اشتغال‌زایی، گردشگری سوارکاری و توسعه منافع اقتصادی برای کشورهایشان ایجاد کردند. باشگاه‌های سوارکاری بهتر است از باشگاه‌های معتبر خارجی در ورزش سوارکاری الگوبرداری کنند و پیست‌های استاندارد و بین‌المللی زیر نظر مشاوران مجرب طراحی و احداث گردد که قابلیت مسابقات پرش با اسب، درساژ، محل نمایش اسب، مرتع آماده‌سازی اسب، محل گرم کردن اسب‌ها، کلینیک درمانی

هدف از تحقیق حاضر شناسایی روندهای موثر بر آینده ورزش قهرمانی سوارکاری بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که ۵ روند موثر برون‌سپاری و ارائه خدمات سوارکاری و منافع اقتصادی، مدیریت واحد در صنعت اسب، افزایش توسعه گردشگری و منافع اقتصادی، حمایت از تولیدکنندگان برای الگو گرفتن از باشگاه‌داران حرفه‌ای دنیا، گسترش مدیریت منابع انسانی سبز جهت طراحی استادیوم‌های سوارکاری، ورود بخش خصوصی در حوزه صنعت اسب و ورزش سوارکاری در آینده ورزش سوارکاری می‌تواند تأثیرگذار باشد. یافته‌های تحقیق نشان داد که اولین روند تأثیرگذار، برون‌سپاری و ارائه خدمات سوارکاری و منافع اقتصادی است. این یافته‌ها با نتایج لاجوردی و بواله‌ری، (۱۳۸۹) و الفت و همکاران (۱۳۹۱) هم‌خوانی دارد. هم‌چنین با برون‌سپاری بلندمدت اماکن ورزش سوارکاری که از طریق مزایده به شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی، می‌تواند نسبت به ساخت، احیاء و تجهیز اماکن و تاسیسات این ورزش موثر باشد ولی با نتایج Liu (۲۰۱۱) و اسدی (۱۳۹۰) مبنی بر عدم مدیریت نگاه‌داری و رضایت مشتریان از اماکن ورزشی به‌دلیل برون‌سپاری مقطعی که هدف آن‌ها هزینه کم‌تر و کسب منفعت بیش‌تر است هم‌خوانی ندارد. یکی از مواردی که می‌توان با واگذاری موردی و بخش امور به (پیمانکار) بیش‌ترین مزایا و بهره‌وری و کم‌ترین خطر و هزینه را در رشته سوارکاری ایجاد کرد، برون‌سپاری در بخش اماکن ورزشی می‌باشد. با برون‌سپاری در این بخش و استفاده مناسب از منابع انسانی متخصص، کارآمد و دلسوز می‌توان بهترین بهره‌وری را داشت. به‌گفته شاهدان و افراد خبره در این پژوهش، واگذاری جشنواره اسب‌های اصیل ترکمن، عرب، کاسپین، دره‌شوری و کرد و حراج آن‌ها که بر طبق قوانین تصدی آن با وزارت جهاد کشاورزی است، به‌عهده گروه‌های باتجربه در زمینه اسب‌های مختلف ایرانی برون‌سپاری گردد. در ایران، بازارهای جهانی و منطقه‌ای محدودی در صنعت اسب وجود دارد که با تقویت این بازارها و حمایت دولت نسبت به برون‌سپاری بخش‌های مختلف این صنعت از جمله میکروچیت‌گذاری و شناسنامه‌دار کردن اسب‌ها، برطرف کردن مسئله قرنطینه از سوی سازمان‌های متولی (سازمان دامپزشکی و وزارت جهاد کشاورزی)، هم‌چنین تخصیص بودجه توسط دولت نسبت به این امر راه‌گشای مناسبی است. یکی از عوامل مهم در رشته سوارکاری و صنعت اسب، توسعه گردشگری فعال در حوزه صنعت اسب می‌باشد. این نتایج با یافته‌های Hofstee (۲۰۰۸)، Ollenburg (۲۰۰۵)، FITE (۲۰۰۴)، Schmutde (۲۰۱۵) و Sigurðardóttir (۲۰۱۸) هم‌سویی داشت. اهمیت دادن به این رشته و صنعت می‌تواند عاملی کلیدی در گردشگرپذیری باشد. اسب‌دوانی به‌عنوان یکی از رشته‌های سوارکاری



بر همین اساس افزایش باشگاه‌های خصوصی در رشته سوارکاری در سال‌های اخیر نشان می‌دهد که استقبال بازار کار از سرمایه‌گذاری در بخش ورزش سوارکاری و اسب‌دوانی شده است. رضایت از تاسیسات و محیط فیزیکی باشگاه و همچنین نحوه برخورد مدیریت، مربیان و کارکنان باشگاه‌های خصوصی فراتر از باشگاه‌های دولتی می‌باشد. علت این تفاوت ممکن است به خاطر وجود اختلاف در اهداف باشگاه دولتی و خصوصی باشد که مهم‌ترین هدف بخش خصوصی، سودآوری است. در حالی که در بخش دولتی منافع عمومی مورد نظر است. بهتر آن است نهادهای دولتی با حمایت از باشگاه خصوصی به منظور جذب افراد مستعد در رشته سوارکاری (مربی، چابک‌سوار، دامپزشک، نعل‌بند، متخصص تغذیه ... )، جذب بیش‌تر و رضایت تماشاگران در ارائه خدمات از جمله بالا بردن کیفیت محیط فیزیکی، کوششی دوچندان داشته باشند. همچنین دولت و سازمان‌های متولی در ورزش برای واگذاری و بخش خصوصی مسابقات اسب‌دوانی و سوارکاری می‌توانند همانند اکثر نقاط جهان از جاکي کلاب‌ها، باشگاه‌داران حرفه‌ای و مالکان اسب‌های ورزشی بهره‌گیرند. با توجه به موازی‌کاری سازمان‌های متولی در صنعت اسب و رشته‌های سوارکاری و کم‌کاری نسبت به وظایف اصلی خود، اهمیت ندادن به محیط‌زیست توسط نیروی انسانی از محدودیت‌ها در این حوزه محسوب می‌گردد. گردشگری سوارکاری به وسیله اسب به‌عنوان فاکتورهایی برای رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی در بسیاری از کشورها مطرح شده است (Schmudde, 2015)؛ Sigurðardóttir, 2018). دولت و سازمان‌های متولی در صورت رفع مشکلات ساختار اقتصادی برای ورود بخش خصوصی به صنعت اسب و ورزش سوارکاری، اهمیت به صنعت گردشگری اسب با محوریت حفظ زیست بوم می‌تواند گامی موثر در جهت حفظ نژاد اسب اصیل و توسعه رشد اقتصادی بردارد.

## منابع

۱. احمدوند، م.ر.، ۱۳۷۴. تجزیه و تحلیل خصوصی‌سازی و اقتصادی، اجتماعی و روند فرهنگی در طی اولین برنامه پنج ساله. مدیریت ورزشی دانشگاه تهران.
۲. اسدی، ح.؛ فرزینانی، ف.؛ فراهانی، ا. و یوسفی، ح.، ۱۳۹۴. اثرات برون‌سپاری بر مدیریت اماکن ورزشی از دیدگاه مدیران ورزش. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. دوره ۵، شماره ۲، صفحات ۴۷ تا ۵۵.
۳. امیری، م.؛ نیری، ش.؛ صفاری، م. و دلبری‌راغب، ف.، ۱۳۹۱. تبیین و اولویت‌بندی موانع فراروی خصوصی‌سازی و مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش. مدیریت ورزشی. دوره ۵، شماره ۴، صفحات ۸۳ تا ۱۰۶.

اسب و اصطبل‌های قرنطینه که مورد تأیید انجمن‌های سوارکاری کشورهای معتبر است در آن تعریف شده باشد. پیشرفت در فعالیت‌های سوارکاری فواید زیادی برای صنعت دارد که سازمان‌های متولی در صنعت اسب و رشته سوارکاری را وادار به حرفه‌ای‌تر شدن می‌کند. هدف باشگاه‌ها از پرورش اسب‌های داخل جهت حفظ نژاد بومی، آموزش سوارکاران پایه، کاربری‌های مختلف و اختلاط با اسب‌های خارجی برنمدار که در مسابقات حرفه‌ای شرکت داشتند، برای حضور در مسابقات بین‌المللی مشخص گردد. افزایش کاربری‌های صنعتی و تجاری و کاهش فضاهای ورزشی آسیب‌جبران‌ناپذیری را به محیط زیست رسانده و توسعه پایدار را مورد تهدید قرار داده است. یافته‌های پژوهش با نتایج درمحمدی و همکاران (۱۳۹۵)، مظفری (۱۳۸۷)، عظیمی و همکاران (۱۳۹۲) و حجی‌پور و همکاران (۱۳۹۳) مطابقت داشت. فضاهای ورزشی که یکی از عرصه‌های فعالیت گسترده انسانی است می‌تواند نقش مهمی در فرآیند حفظ محیط‌زیست و کاهش آلودگی‌های محیطی داشته باشد که با طراحی هوشمندانه از انرژی پاک، کیفیت محیط‌زیست در اماکن مرتبط با صنعت اسب را حفظ نمود و در کاهش مصرف منابع تجدیدناپذیر و بهینه‌سازی مصرف انرژی‌های تجدیدپذیر موثر باشد. علاوه بر آن با مطالعه آثار زیست‌محیطی از زمین‌ها، تاسیسات و اماکن در رشته سوارکاری از لحاظ ایمنی، سلامت و بهداشتی محیط‌زیست به‌طور کامل در برنامه‌ریزی‌های راهبردی سازمان‌های متولی قرار گیرد. استفاده از معماری پایدار، معماری سبز و یا معماری زیست‌محیطی اماکن ورزشی سوارکاری، در جهانی که انسان با اکوسیستم‌های شکننده و حساس قرار دارد امری ضروری و راهبردی به‌نظر می‌رسد. وزارت ورزش و جوانان باید در جهت جانمایی، طراحی و ساخت اماکن ورزشی سوارکاری در راستای کمک به محیط‌زیست به سمت سبز شدن در همه استان‌های کشور گام موثر بردارد که سامانه مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط‌زیست (HSE=Environment, Safety, Health) یکی از کامل‌ترین و موثرترین سامانه‌های مدیریتی است که با تکیه بر آن می‌توان محیطی را ایجاد نمود که تمامی عوامل آسیب‌رسان شناسایی، ارزیابی، حذف یا کنترل گردیده تا شرایط سلامت، ایمنی و محیط‌زیست در اماکن ورزشی تضمین گردد. پنجمین عامل پژوهش ورود بخش خصوصی در ورزش سوارکاری شناسایی شد که با یافته‌های رضوی (۱۳۸۵)، امیری و همکاران (۱۳۹۱)، احمدوند (۱۳۷۴) و ذوالانکاف (۱۳۸۱) مبنی بر این‌که کیفیت خدمات ارائه شده در باشگاه خصوصی مطلوب‌تر و رضایت‌بخش‌تر از باشگاه‌های دولتی است، مطابقت داشت. به دلیل برنامه‌ها و وضعیت اقتصادی کشور و رفع بحران بیکاری و تقویت اشتغالزایی، کاهش تصدیی دولت و واگذاری باشگاه‌ها و اماکن به بخش خصوصی در اولویت قرار دارد که بخش ورزش و ورزش سوارکاری نیز پیرو همین سیاست است.





۴. امیری، م.؛ نیری، ش.؛ صفاری، م. و دلبری راغب، ف.، ۱۳۹۱. رسانه و توسعه مشارکت بخش خصوصی در ورزش کشور. فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی. دوره ۶۹، شماره ۱، صفحات ۹ تا ۳۸.
۵. پایگاه اطلاع‌رسانی معاونت اجرایی ریاست جمهوری. ۱۳۸۹. قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت، اوبسایت بر روی اینترنت.
۶. جوانمردی، ب. و باقری، ه.، ۱۳۹۲. مقایسه وضعیت ایمنی و بهداشتی اماکن سرپوشیده ورزشی اداره کل تربیت بدنی و سازمان آموزش و پرورش استان همدان با استانداردها، پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. دوره ۵، شماره ۳، صفحات ۲۶ تا ۳۵.
۷. حجتی پور، ع. و اسدی دستجردی، ح.، ۱۳۹۳. تحلیل وضعیت بهداشتی-زیستمحیطی اماکن ورزشی و رابطه آن با میزان مشارکت در فعالیت بدنی شهروندان استان‌های خراسان، مدیریت ورزشی. دوره ۹، شماره ۱، صفحات ۳۳ تا ۴۴.
۸. درمحمدی، ع.؛ فام، م. و زارعی، ا.، ۱۳۹۵. ارائه یک الگوی کاربردی برای ارزیابی عملکرد HSE پیمانکاران ساخت و ساز. مجله سلامت کار ایران. دوره ۶، شماره ۶، صفحات ۷۱ تا ۸۵.
۹. ذوالاکتاف، و.، ۱۳۸۱. نیاز انتقال بخش عمده‌ای از ورزش به بخش خصوصی. خبرگزاری دانشجویان ایران (ISNA).
۱۰. رحیم‌زاده، ر.؛ جهانشاهی، ا. و عبیدی، ش.، ۱۳۹۲. ارزیابی رادیوگرافی رویداد اسب‌های کرد و درجه شکستگی گردن. نشریه تحقیقات بالینی حیوانات. دوره ۷، شماره ۱، صفحات ۱۹ تا ۲۶، ۲۶.
۱۱. رضوی، س.م.ح.، ۱۳۸۵. خصوصی‌سازی، تمرکززدایی و انتقال وظایف ورزش قهرمانی به کمیته ملی المپیک، المپیک. شماره ۳۳، صفحات ۷ تا ۶۵.
۱۲. سقایی، م.، ۱۳۸۶. نیازسنجی اکوتوریسم در ایران: توریسم و توسعه پایدار. مجموعه مقالات کنفرانس بین‌المللی جغرافیا. دانشگاه آزاد شهر ری. صفحات ۴۳ تا ۵۶.
۱۳. ضمیری، ا. و رایگان، پ.، ۱۳۹۰. موانع روند خصوصی‌سازی در ایران و جهان، کنفرانس ملی خصوصی‌سازی در ایران. دانشگاه آزاد اسلامی سمنان، صفحات ۷۰ تا ۷۶.
۱۴. عباسی، ط.؛ قاسمعلی، ج. و آذری، ح.، ۱۳۹۵. نقش‌آفرینی سازمان‌های دولتی در بهره‌وری سبز؛ از نگاه مدیریت منابع انسانی سبز. سومین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد سبز. بابلسر: شرکت پژوهشی صنعتی طرود شمال.
۱۵. عظیمی‌دلارستانی، ع.؛ رضوی، س.م.ح. و برومند، م.، ۱۳۹۲. بررسی معیارهای مکان‌یابی در طراحی و ساخت اماکن ورزشی شهری. مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. ۱۲. صفحه.
۱۶. الفت، ل.؛ براتی، م. و ولدی، م.ر.، ۱۳۹۱. چهارچوبی برای تصمیم‌گیری برون‌سپاری راهبردی. سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۲۵.
۱۷. فروغی‌پور، ح.؛ صابونچی، ر. و تیپ، ه.، ۱۳۹۰. ارزیابی بهره‌وری اماکن ورزشی از دیدگاه دبیران تربیت‌بدنی همدان. نشریه مدیریت ورزشی. دوره ۵، شماره ۱۱، صفحات ۷۷ تا ۹۸.
۱۸. قاسمی، ح.، ۱۳۸۷. نقش رسانه‌ها در خصوصی‌سازی فوتبال. همایش بین‌المللی خصوصی‌سازی فوتبال. دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
۱۹. کابلی‌زاده، ا.، ۱۳۸۴. خصوصی‌سازی مردمی، کارایی همراه با عدالت. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
۲۰. قاضی‌زاده‌فرد، س.ض.؛ احمدوند، ع.م. و غلامی، ا.ح.، ۱۳۹۰. طراحی الگوی تصمیم‌گیری برون‌سپاری فعالیت‌های بخش نگهداری و تعمیرات، توسعه انسانی پلیس. شماره ۳۱.
۲۱. قاضی‌زاده‌فرد، س.ض. و اتابکی، م.س.، ۱۳۹۱. معرفی الگوی برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی، راهبرد دفاعی. شماره ۳۹.
۲۲. قره‌باش، ع.م.، ۱۳۹۵. نقش پرورش اسب در توسعه گردشگری و اشتغال‌زایی استان گلستان. دومین همایش ملی اقتصاد کلان ایران. صفحات ۱ تا ۵.
۲۳. لاجوردی، س.ج. و بوالهیری، ع.، ۱۳۸۹. ارائه مدلی جهت شناسایی فرایندهای کاندیدای برون‌سپاری در سازمان بر مبنای رویکرد کارت امتیازات متوزان و ماتریس استراتژی‌های برون‌سپاری. مدیریت دولتی. دوره ۵، شماره ۲، صفحات ۱۴۳ تا ۱۵۸.
۲۴. مظفری، ا.ا.، ۱۳۸۸. طراحی و مدیریت تأسیسات و اماکن ورزشی. تهران: پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، چاپ اول.
۲۵. مولادوست، ک. و مقدسی، ر.، ۱۳۹۴. روش‌های توسعه صنعت اسب ایران. دومین همایش ملی نوین در کشاورزی. صفحات ۲۵ تا ۲۷.
۲۶. Arulrajah, A.A.; Opatha, H.H.D.N.P. and Nawaratne, N.N.J., 2015. Green human resource management practices: A review. Sri Lankan Journal of Human Resource Management. Vol. 5, No. 1, pp: 123-140.
۲۷. Barros, C.P., 2006. The financial crisis in portuguese football. Journal of sport economics. Vol. 7, No. 1, pp: 96-104.
۲۸. BonoRoberto, A.; Raffaella. Degan, A.; Marco Pazzi, B.; Valeria Romanazzi, A. and Renato, R., 2010. Benzene and formaldehyde in air of two winter Olympic venues of Torino 2006. journal home page: www.elsevier.com/locate/envint.
۲۹. Butler, M.J., 2003. Managing from the inside out: drawing on receptivity to explain variation in strategy implementation. British Journal of Management. Vol. 14, No. 1, pp: 47-60.
۳۰. Fang, S. and Chen, Y., 2012. Participation of the Private Organization on the Marketization Management of the Sport Facility [J].
۳۱. FEI. 2012. Equestrian & Games. Available: <http://www.horsesport.org/events/games>. Accessed 16 October 2012.
۳۲. FITE. 2012. International Federation of Equestrian Tourism. Available: <http://en.fite-net.org/content/view/full/12260>.
۳۳. Hofstee, W., 2008. Trends and Opportunities for Equestrian Tourism. International Congress for Equestrian Tourism, Portugal. 2008. Available: <http://www.equestriantourism.com/>



- downloads/Wendy%20Hofstee%20Unicorn%20Trails.pdf. Accessed 15 October 2012.
۳۴. **ICRT. 2012.** The International Center for Responsible Tourism: Poor Response to Market Needs in Equestrian Tourism. Available: Journal of Tianjin University of Sport, 1,007. <http://www.icrtourism.org/poor-response-to-market-needs-in-equestrian-tourism>.
۳۵. **Keaveney, S.M., 2007.** Equines and their human companions. Available: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296307002196>.
۳۶. **Liu, Z., 2011.** Marketing Outsourcing of Chinese Sports Clubs: A SWOT-AHP. Analysis. In 2011 Fourth International Conference on Business Intelligence and Financial Engineering IEEE. pp: 169-174.
۳۷. **Miraglia, N.; Martin-Rosset, W. and Saastamoinen, M., 2010.** Role of equids in socio economy and human wellbeing, Session 1: Activities promoting socio economy. Horse Commission, Horse Network Workshop, 26 April ۲۰۱۰ Heraklion, Greece.
۳۸. **Muller, H., 2010.** The Social Impact of the Horse Sector in Europe. European Horse Network Conference, Brussels. Available: <http://www.europeanhorsenetwork.eu/uploads/PDF/Harald%20Muller.pdf>
۳۹. **Ollenburg, C., 2005.** Worldwide structure of the equestrian tourism sector. Journal of Ecotourism. Vol. 4, No. 1, pp: 47-55.
۴۰. **Pascual, C.; Enrique, R.; David, M.; Elisa, C.M. and Vicente, D., 2009.** Socioeconomic environment, availability of sports facilities, and jogging, swimming and gym use. Journal homepage: [www.elsevier.com/locate/healthplace](http://www.elsevier.com/locate/healthplace). Health & Place. Vol. 15, pp: 553-561.
۴۱. **Riders, H., 2011.** Equestrian Sport Statistics & Facts – What You Should Know. Available: <http://www.riders4helmets.com/equestrian-sport-statistics-facts-what-you-should-know>.
۴۲. **Sartore-Baldwin, M.L. and McCullough, B., 2018.** Equity based sustainability and ecocentric management: Creating more ecologically just sport organization practices. Sport Management Review. Vol. 21, No. 4, pp: 391-402.
۴۳. **Schmudde, R., 2015.** Equestrian Tourism in National Parks and Protected Areas in Iceland. An Analysis of the Environmental and Social Impacts. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism. Vol. 15, No. 1-2, pp: 91-104.
۴۴. **Sigurðardóttir, I., 2018.** Wellness and equestrian tourism new kind of adventure. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism.
۴۵. **Sudin, S., 2011.** Strategic green HRM: A proposed model that supports corporate environmental citizenship. In International Conference on Sociality and Economics Development, IPEDR. Vol. 10, pp: 79-83.

