سلسله‌دفترچه‌های راهبردی فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی

۲

تشخیص وضع موجود

هشت شکاف صنعت، علت ریشه‌ای هرکدام،
شواهدی که باید گردآوری شود و ترتیب اصلاح

مخاطب	نسخه	طراح	تدوین
ویژه‌ی ریاست محترم فدراسیون	پیش‌نویس ۱ · آبان ۱۴۰۵	علی شهابی	موتوریا

خلاصه‌ی اجرایی

پنج یافته و یک تصمیم

دفترچه‌ی ۱ نشان داد چرخ صنعت کجا گیر کرده است. این دفترچه هر گره را به یک «شکاف» قابل‌پیگیری تبدیل می‌کند، علتش را می‌گوید و تعیین می‌کند چه شاهدی لازم است تا ادعا از نظر به آمار برسد.

۱ **هشت شکاف شناسایی شده است:** رسانه، اسپانسر، پیست، تیم، تقویم، استعدادیابی و آموزش، هزینه‌ی ورود و پخش و تجربه.

هیچ‌کدام مسئله‌ی جداگانه نیست؛ همه به یک چرخ وصل‌اند و اصلاح یکی بدون دیگری نتیجه‌ی کامل نمی‌دهد.

۲ **شکاف‌ها بیشتر از «نبود نیرو» از «نبود محصول استاندارد» می‌آیند.** رسانه و اسپانسر برای چیزی پول می‌دهند که قابل‌اتکا، قابل‌مقایسه و قابل‌اندازه‌گیری باشد.

۳ **امروز بیشتر ادعاها مبنای عددی ندارد.** این صراحت لازم است: تا آمار پایه نباشد، هر دفترچه‌ی بعدی بر قضاوت میدانی تکیه دارد، نه بر مدرک.

۴ **چهار شکاف ریشه‌ای‌اند و چهار شکاف نتیجه‌ای.** تقویم، پیست، تیم و آموزش را باید فدراسیون با قاعده و مجوز اصلاح کند؛ رسانه، اسپانسر، هزینه و پخش پس از آن اصلاح می‌شوند.

۵ **نود روز اول برای گردآوری مدرک و چند اقدام زودبازده کافی است.** تقویم واحد، ثبت پیست‌ها، فهرست باشگاه‌ها و انتشار نتایج نیاز به بودجه‌ی بزرگ ندارند.

تصمیم لازم از ریاست فدراسیون

- [ ] تأیید ترتیب اصلاح (بخش ۵) و تعیین مسئول گردآوری شواهد برای هر شکاف.
- [ ] دستور تکمیل پرسشنامه‌ی هیئت‌ها (بخش ۷) تا پایان یک ماه.
- [ ] تأیید اجرای اقدام‌های زودبازده ۹۰ روزه (بخش ۶).

بخش ۱ · روش

چگونه «تشخیص» را از «نظر» جدا می‌کنیم؟

هر شکاف باید با سه چیز همراه شود: نشانه‌ی قابل‌مشاهده، شاهد قابل‌بررسی و علت ریشه‌ای. اگر یکی از این‌ها نبود، آن مورد «فرضیه» می‌ماند و به‌عنوان تصمیم ثبت نمی‌شود.

نوع شاهد	نمونه	منبع	مسئول
آمار ثبت‌شده	تعداد رویداد، ورزشکار، باشگاه، پیست و داور	سامانه و دبیرخانه	دبیرخانه
سند	اساسنامه، آیین‌نامه‌ها، قراردادهای اسپانسری و پخش	بایگانی فدراسیون	مدیر حقوقی
گزارش میدانی	بازدید از پیست، مشاهده‌ی مسابقه، بررسی ایمنی	بازرس فنی	کمیته‌ی فنی
پرسشنامه	ظرفیت و مشکل هر هیئت و باشگاه	هیئت‌ها و باشگاه‌ها	دبیرخانه
مصاحبه	اسپانسر بالقوه، رسانه، پیست‌دار، ورزشکار	مصاحبه‌ی ساختاریافته	تدوین‌کننده
مقایسه با الگو	تقویم و ساختار فدراسیون‌های مرجع جهانی	منابع عمومی	تدوین‌کننده

قاعده‌ی عدد

در این سلسله هیچ عددی بدون منبع نوشته نمی‌شود. جای عدد نامعلوم ؟ می‌ماند و در جدول شاخص‌ها پیگیری می‌شود. اگر مجبور به برآورد شدیم، با عنوان «برآورد» و مبنای محاسبه ثبت می‌شود.

بخش ۲ · شکاف‌های ۱ تا ۴

رسانه، اسپانسر، پیست و تیم

چهار شکافی که بیشترین اثر مستقیم را بر چرخ دارند. ستون «شاهد لازم» همان چیزی است که باید گردآوری شود تا ادعا تأیید شود.

شکاف	نشانه	علت ریشه‌ای	شاهد لازم
۱. رسانه	حق پخش خریداری نمی‌شود؛ پوشش کم یا بی‌هیجان است.	محصول استاندارد و تقویم قابل‌اتکا نیست؛ رسانه ریسک خرید نمی‌کند.	فهرست رسانه‌های فعال؛ تعداد رویداد پخش‌شده؛ گفت‌وگو با دو رسانه‌ی بالقوه
۲. اسپانسر	بازگشت قابل‌ارائه نیست؛ جذب پایدار نیست.	آمار مخاطب و گزارش نتیجه وجود ندارد؛ بسته‌ی پلکانی تعریف نشده.	قراردادهای فعلی؛ درآمد اسپانسری سال گذشته؛ گزارش بازگشت
۳. پیست	تعداد کم؛ استاندارد یکسان نیست.	سازوکار تأیید و ثبت پیست و انگیزه‌ی سرمایه‌گذاری روشن نیست.	فهرست پیست‌های فعال با وضع مجوز و ایمنی؛ بازدید نمونه
۴. تیم	تیم واقعی کم است؛ ورزشکار با هزینه‌ی شخصی شرکت می‌کند.	اقتصاد تیم و انگیزه‌ی ساخت آن تعریف نشده؛ جایزه و حمایت منظم نیست.	تعداد باشگاه و تیم دارای مجوز؛ بودجه‌ی نمونه‌ی یک تیم؛ جایزه‌های ۱۲ ماه گذشته

بخش ۳ · شکاف‌های ۵ تا ۸

تقویم، آموزش، هزینه‌ی ورود و پخش

چهار شکاف دیگر، که بیشتر به قاعده‌گذاری و مسیر ورود ورزشکار برمی‌گردند و با اقدام فدراسیون سریع‌تر قابل‌اصلاح‌اند.

شکاف	نشانه	علت ریشه‌ای	شاهد لازم
۵. تقویم	تقویم یکپارچه و قابل‌اتکا نیست؛ مخاطب برنامه‌ریزی نمی‌کند.	رویدادها بدون مجوز و ثبت متمرکز برگزار می‌شوند.	تعداد رویدادهای ۱۲ ماه گذشته به تفکیک هیئت؛ نسبت دارای مجوز
۶. استعدادیابی و آموزش	کلاس و برنامه‌ی استعدادیابی محدود و پراکنده است.	مسیر استاندارد از آموزش تا مسابقه تعریف نشده؛ مدرس مجاز کم است.	تعداد مدرس و مربی دارای پروانه؛ دوره‌های برگزارشده؛ ورودی و خروجی هر دوره
۷. هزینه‌ی ورود	تجهیزات گران است؛ نسبت هزینه به فایده پایین است.	بازار کوچک و واردات پرهزینه؛ رده‌ی ورودی ارزان‌تر تعریف نشده.	هزینه‌ی کامل ورود برای یک ورزشکار نوپا در هر رشته؛ قیمت تجهیزات پایه
۸. پخش و تجربه	تجهیزات پخش ضعیف؛ هیجان منتقل نمی‌شود.	سرمایه‌گذاری رسانه‌ای بدون محصول و مخاطب توجیه نمی‌شود.	تجهیزات و تیم تولید موجود؛ نمونه‌ی ضبط دو رویداد؛ هزینه‌ی یک پخش حرفه‌ای

ارتباط شکاف‌ها

هزینه‌ی ورود و آموزش مسیر ورودی چرخ را تغذیه می‌کنند؛ پخش و رسانه خروجی آن‌اند. اگر ورودی ضعیف بماند، رسانه و اسپانسر هم هرچه بهتر شوند، محصول کافی برای فروش وجود ندارد.

بخش ۴ · الگوی جهانی

هر شکاف در الگوی جهانی چگونه بسته می‌شود؟

مقایسه برای تقلید نیست، برای یافتن سازوکار است: هر شکاف در رقابت‌های مرجع با یک سازوکار مشخص بسته شده که ایران می‌تواند نسخه‌ی بومی آن را بسازد.

شکاف	سازوکار بستن در الگوی جهانی	نسخه‌ی بومی پیشنهادی
رسانه	فدراسیون یا دارنده‌ی حقوق، بسته‌ی پخش را می‌فروشد.	بسته‌ی پخش مسابقات کشوری با محتوای هر دور
اسپانسر	اسپانسر عنوان، اسپانسر رسمی و اسپانسر محلی.	چهار سطح محلی تا کشوری با گزارش کلیک و مخاطب
پیست	تأییدیه‌ی رسمی (هموگولیشن) و فهرست عمومی.	ثبت پیست در سامانه با چک‌لیست و تأیید هیئت
تیم	تیم‌های رسمی با قرارداد و جایزه.	ثبت باشگاه و رتبه‌بندی باشگاهی؛ انگیزه‌ی جواز با شرط شفافیت
تقویم	تقویم رسمی سالانه که فقط رویداد دارای مجوز در آن است.	مجوز برگزاری و تقویم شمسی واحد
آموزش	مسیر پله‌ای از رده‌های پایه تا حرفه‌ای با پروانه‌ی هر پله.	دوره‌های آموزشی با پیش‌نیاز و پروانه
هزینه	رده‌های ورودی با مقررات ساده و وسیله‌ی ارزان‌تر.	رده‌ی ورودی در هر رشته؛ شناسنامه‌ی فنی وسیله
پخش	تولید حرفه‌ای با گزارشگر و تصویر چنددوربینه.	پخش آنلاین پلکانی از ساده به حرفه‌ای

بخش ۵ · اولویت

کدام شکاف را اول ببندیم؟

اولویت بر پایه‌ی سه معیار تعیین می‌شود: اثر بر چرخ، سهولت اصلاح و وابستگی به شکاف‌های دیگر. شکاف‌های بدون وابستگی و با اثر بالا اول می‌آیند.

شکاف	اثر بر چرخ	سهولت	وابستگی	اولویت
۵. تقویم	بالا	آسان	ندارد	۱
۳. پیست	بالا	متوسط	تقویم	۲
۶. آموزش و استعدادیابی	بالا	متوسط	ندارد	۲
۴. تیم	بسیار بالا	دشوار	تقویم، پیست	۳
۷. هزینه‌ی ورود	متوسط	دشوار	تیم، آموزش	۴
۱. رسانه	بالا	متوسط	تقویم، پیست	۴
۸. پخش و تجربه	متوسط	متوسط	رسانه	۵
۲. اسپانسر	بسیار بالا	دشوار	رسانه، تیم، آمار	۵

توضیح

عدد کمتر یعنی زودتر. اسپانسر اثر بسیار بالا دارد اما به خروجی سایر شکاف‌ها وابسته است؛ بنابراین پیگیری جدی آن پس از ساخته‌شدن محصول قابل‌ارائه معنا دارد. این ماتریس پیشنهاد تدوین‌کننده است و باید با نظر ریاست و کمیته‌ها نهایی شود.

بخش ۶ · اقدام زودبازده

نود روز اول: کارهای کم‌هزینه و پراثر

این اقدام‌ها به بودجه‌ی بزرگ و تغییر قانون نیاز ندارند و هم داده‌ی لازم برای دفترچه‌های بعدی را می‌سازند، هم نشانه‌ی حرکت را به جامعه‌ی ورزشی نشان می‌دهند.

۱ **تقویم واحد شمسی منتشر شود.** رویدادهای سال جاری با مجوز یا بدون مجوز مشخص شوند؛ از ماه دوم فقط رویداد مجازشده در تقویم رسمی بیاید.

۲ **پیست‌های فعال ثبت شوند.** نام، شهر، نوع، وضع ایمنی و تماس هر پیست با چک‌لیست ساده در سامانه وارد شود.

۳ **باشگاه‌ها و تیم‌ها ثبت شوند.** فهرست باشگاه‌های فعال هر هیئت با وضع مجوز و تعداد ورزشکار گردآوری شود.

۴ **نتایج استاندارد منتشر شود.** نتایج هر مسابقه در ۴۸ ساعت ؟ هدف ساعتی پس از پایان، با قالب یکسان، در سامانه منتشر شود.

۵ **پروانه‌ی ورزشکار و عضویت شروع شود.** کارت دیجیتال و پروانه، هم پایگاه داده‌ی ورزشکاران را می‌سازد، هم درآمد پایه می‌آورد.

۶ **پرسشنامه‌ی هیئت‌ها تکمیل شود.** ظرفیت، مشکل و آمار هر هیئت یک‌جا جمع شود (بخش ۷).

۷ **دو گفت‌وگوی تجاری انجام شود.** با یک رسانه و یک اسپانسر بالقوه، برای دریافت شرایط واقعی خرید پخش و حمایت.

بخش ۷ · ابزار گردآوری

پرسشنامه‌ی هیئت‌ها: کمینه‌ی داده‌ی لازم

پرسش‌ها عمداً کوتاه و قابل‌پاسخ با عدد یا انتخاب‌اند تا هر هیئت در یک جلسه بتواند آن را تکمیل کند. پاسخ‌ها مستقیم در جدول شاخص‌های دفترچه‌ی ۱ می‌نشینند.

حوزه	پرسش	نوع پاسخ
ساختار	آیا هیئت دبیر فعال و نشانی دفتر دارد؟ تعداد اعضای هیئت‌رئیسه چند نفر است؟	بله/خیر، عدد
ورزشکار	چند ورزشکار فعال در هر رشته دارید؟ چند نفر پروانه یا بیمه‌ی معتبر دارند؟	عدد به تفکیک رشته
رویداد	در ۱۲ ماه گذشته چند رویداد برگزار شد؟ چند مورد مجوز داشت؟	عدد
پیست	چه پیست یا مکانی برای تمرین و مسابقه در استان وجود دارد؟ وضع مجوز و ایمنی آن چیست؟	فهرست و توضیح کوتاه
باشگاه و تیم	چند باشگاه فعال دارید؟ چند تیم با بودجه و جایزه‌ی مشخص؟	عدد
آموزش	چند مربی، داور و مارشال دارای پروانه دارید؟ دوره‌ی برگزارشده؟	عدد
درآمد	درآمد و هزینه‌ی هیئت در ۱۲ ماه گذشته به تفکیک منبع (کلی)	عدد کلی
مانع	سه مانع اصلی توسعه‌ی ورزش در استان شما چیست؟	متن کوتاه

در سامانه

ثبت باشگاه، پیست، رویداد و ورزشکار در سامانه ساخته شده است؛ پس از ورود داده، بخش بزرگی از این پرسشنامه به‌صورت خودکار پر می‌شود و فقط موارد کیفی را باید هیئت‌ها بنویسند.

بخش ۸ · ادامه‌ی مسیر

از تشخیص تا قاعده‌گذاری

این دفترچه با آمار کامل نمی‌شود؛ هر زمان داده رسید به‌روز می‌شود. همزمان، قاعده‌ی همکاری (دفترچه‌ی ۳) را می‌توان نوشت، چون ریشه‌ی جزیره‌ای بودن مستقل از اعداد است.

گام	خروجی	مهلت پیشنهادی
تعیین مسئول شواهد برای هر شکاف	فهرست مسئولان	هفته‌ی ۱
ارسال پرسشنامه به هیئت‌ها	پاسخ‌های هیئت‌ها	ماه ۱
گردآوری اسناد حقوقی و قراردادها	پوشه‌ی اسناد	ماه ۱
اقدام‌های زودبازده (بخش ۶)	تقویم، پیست‌ها، باشگاه‌ها	ماه ۳
به‌روزرسانی این دفترچه با آمار	نسخه‌ی ۲ با جدول شاخص تکمیل‌شده	ماه ۳

درخواست از ریاست فدراسیون

- [ ] اعلام نظر درباره‌ی ماتریس اولویت و تغییر در آن، در صورت لزوم.
- [ ] معرفی رابط دبیرخانه برای پیگیری شواهد.
- [ ] اجازه‌ی شروع دفترچه‌ی ۳ (منشور همکاری) همزمان با گردآوری آمار.