بسم الله الرحمن الرحیم

اَللّٰهُمَّ صَلِّ عَلٰی مُحَمَّدٍ وَ آلِ مُحَمَّدٍ وَ عَجِّلْ فَرَجَهُمْ

کارگاه کارآفرینی و تولید

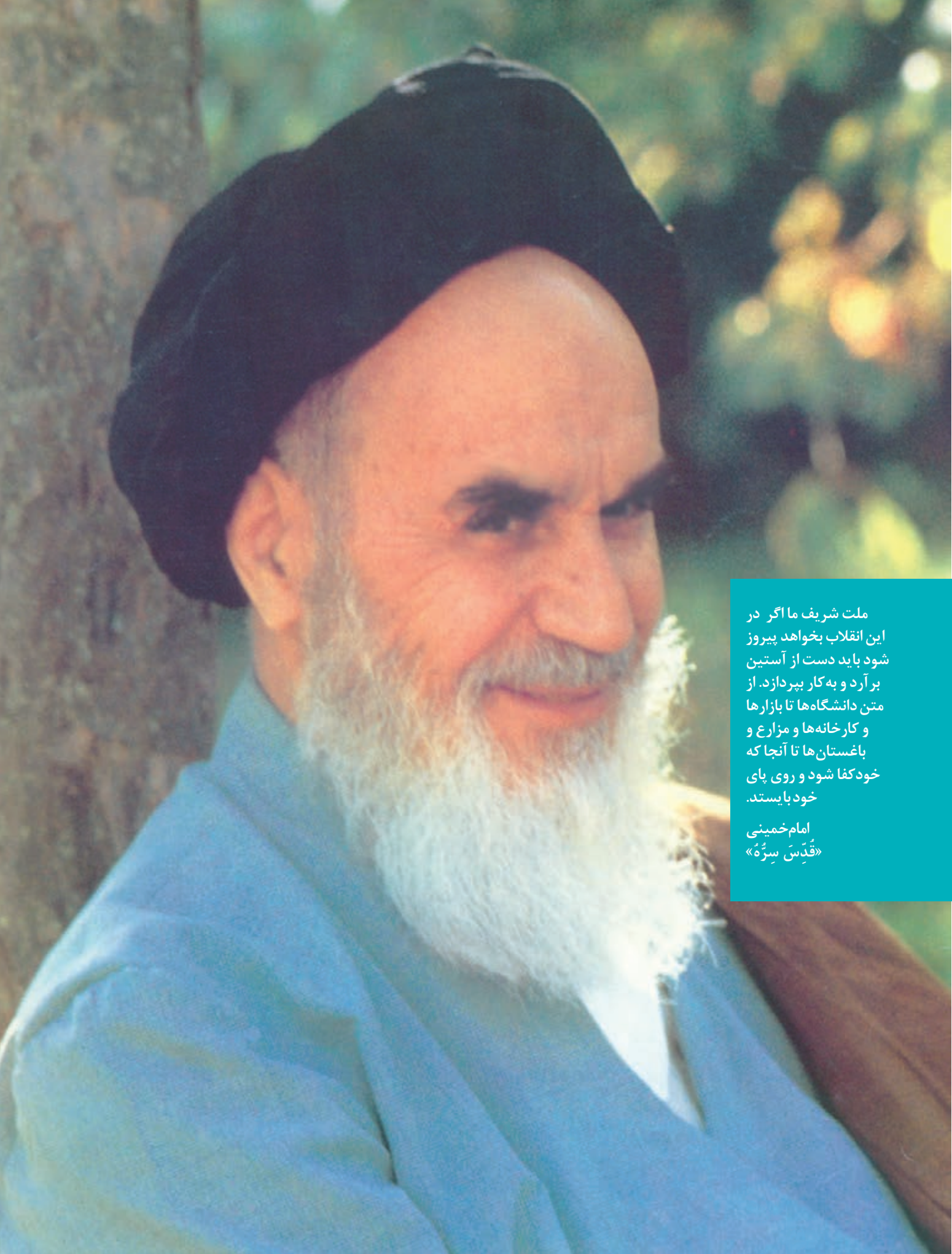
رشته‌های ریاضی و فیزیک ــ علوم تجربی ــ ادبیات و علوم انسانی ــ علوم و معارف اسلامی

دورهٔ دوم متوسطه

وزارت آموزش و پرورش
سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی

نام کتاب: کارگاه کار آفرینی و تولید ـ دورهٔ دوم متوسطه ـ ۱۱۰۲۲۴
پدیدآورنده: سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی
مدیریت برنامه‌ریزی درسی و تألیف: دفتر تألیف کتاب‌های درسی عمومی و متوسطه نظری
شناسه افزوده برنامه‌ریزی و تألیف: احمدرضا دوراندیش ،محمد کفاشان ، ابراهیم آزاد ، مهدی اسمعیلی ، سیدمحمود مشایخی، عزت‌الله خیرالله، حسن شفیعی‌زاده، سیدمهرداد هاشمیان‌اصفهانی و بهنام نیک‌نژاد (اعضای شورای برنامه‌ریزی)
محمدتقی‌طغرایی ، سید سعید میر واحدی، سمیه هاشمی، فرشته عزیزی‌ملک‌آبادی، بهنام نیک‌نژاد و امین حبیبی‌راد (اعضای گروه تألیف) ـ حسین داودی (ویراستار)
مدیریت آماده‌سازی هنری: اداره کلّ نظارت بر نشر و توزیع مواد آموزشی
شناسه افزوده آماده‌سازی: احمدرضا امینی (مدیر امور فنی و چاپ) ـ جواد صفری(مدیرهنری) ـ صبا کاظمی(طراح جلد) ـ شهرزاد قنبری(صفحه‌آرا) ـ مریم دهقان‌زاده، شکراله رفیعی (رسام) ـ مریم جعفرعلیزاده، شهلا دالایی، سپیده ملک‌ایزدی، فاطمه رئیسیان فیروزآباد،حمید ثابت کلاچاهی (امور آماده‌سازی)
نشانی سازمان: تهران : خیابان ایرانشهر شمالی ـ ساختمان شمارهٔ ۴ آموزش و پرورش (شهید موسوی)
تلفن: ۹ـ۸۸۸۳۱۱۶۱، دورنگار: ۸۸۳۰۹۲۶۶، کد پستی: ۱۵۸۴۷۴۷۳۵۹
وب‌گاه: www.chap.sch.ir و www.irtextbook.ir
ناشر: شرکت چاپ ونشر کتاب‌های درسی ایران تهران: کیلومتر ۱۷ جادهٔ مخصوص کرج ـ خیابان ۶۱ (داروپخش) تلفن: ۵ـ۴۴۹۸۵۱۶۱، دورنگار: ۴۴۹۸۵۱۶۰، صندوق پستی: ۱۳۹ـ۳۷۵۱۵
چاپخانه: شرکت چاپ و نشر کتاب‌های درسی ایران «سهامی خاص»
سال انتشار و نوبت چاپ: چاپ هشتم ۱۴۰۳

شابک ۴ـ ۲۵۲۳ـ۰۵ـ۹۶۴ـ۹۷۸
ISBN: 978_964_05_2523_4



ملت شریف ما اگر در این انقلاب بخواهد پیروز شود باید دست از آستین برآرد و به‌کار بپردازد. از متن دانشگاه‌ها تا بازارها و کارخانه‌ها و مزارع و باغستان‌ها تا آنجا که خودکفا شود و روی پای خود بایستد.

امام‌خمینی
«قُدِّسَ سِرُّهُ»

کلیه حقوق مادی و معنوی این کتاب متعلق به سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی وزارت آموزش و پرورش است و هرگونه استفاده از کتاب و اجزای آن به‌صورت چاپی و الکترونیکی و ارائه در پایگاه‌های مجازی، نمایش، اقتباس، تلخیص، تبدیل، ترجمه، عکس‌برداری، نقاشی، تهیه فیلم و تکثیر به هر شکل و نوع، بدون کسب مجوز از این سازمان ممنوع است و متخلفان تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

فهرست

بخش ۱: تشکیل تیم	۱
بخش ۲: کار تیمی موفق	۵
بخش ۳: تقویت کار تیمی	۹
بخش ۴: حل مسئله	۱۳
بخش ۵: هدف‌گذاری و تصمیم‌گیری	۱۷
بخش ۶: خودشناسی	۲۱
بخش ۷: طراحی مسیر شغلی(قسمت اول): کارگاه توسعه شخصی	۲۷
بخش ۸: طراحی مسیر شغلی (قسمت دوم): شناسایی ارزش‌ها و نیازها	۳۱
بخش ۹: طراحی مسیر شغلی (قسمت سوم): شناسایی مهارت‌ها، استعدادها، علایق و جمع‌بندی	۳۵
بخش ۱۰: تفکر	۴۱
بخش ۱۱: تفکر خلّاق (واگرا)	۴۷
بخش ۱۲: توسعهٔ خلّاقیت فردی	۵۱
بخش ۱۳: توسعهٔ خلّاقیت تیمی	۵۵
بخش ۱۴: تشخیص فرصت، ایده‌پردازی و ارزیابی ایده	۵۹
بخش ۱۵: ایده‌یابی، ساختن ایده و الگوبرداری	۶۵
بخش ۱۶: نوآوری و تریز	۶۹
بخش ۱۷: سنجش کارآفرینی	۷۵

معلّمان محترم، صاحب‌نظران، دانش‌آموزان عزیز و اولیای آنان می‌توانند نظر اصلاحی خود را درباره مطالب کتاب‌های درسی از طریق سامانه «نظرسنجی از محتوای کتاب درسی» به نشانی «nazar.roshd.ir» یا نامه به نشانی تهران ــ صندوق پستی ۴۸۷۴ ــ ۱۵۸۷۵ ارسال کنند.

سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی

بخش ۱۸: تعیین نوع کسب و کار ۷۹
بخش ۱۹: مدل کسب و کار(قسمت یکم): مشتری‌شناسی ۸۱
بخش ۲۰: مدل کسب و کار(قسمت دوم): طراحی ارزش پیشنهادی ۸۵
بخش ۲۱: مدل کسب و کار(قسمت سوم): تعیین کانال توزیع ۸۹
بخش ۲۲: مدل کسب و کار(قسمت چهارم): ارتباط با مشتریان ۹۱
بخش ۲۳: مدل کسب و کار(قسمت پنجم): درآمدزایی ۹۳
بخش ۲۴: مدل کسب و کار(قسمت ششم): منبع‌یابی ۹۷
بخش ۲۵: مدل کسب و کار(قسمت هفتم): فعالیت‌های کلیدی ۹۹
بخش ۲۶: مدل کسب و کار(قسمت هشتم): شریک‌یابی ۱۰۱
بخش ۲۷: مدل کسب و کار(قسمت نهم): برآورد هزینه ۱۰۳
بخش ۲۸: طرح کسب و کار ۱۰۵
بخش ۲۹: نگارش طرح (قسمت یکم): معرفی کسب و کار، تهیهٔ برنامهٔ سر و سامان دادن نیروی انسانی ۱۰۹
بخش ۳۰: نگارش طرح(قسمت دوم): تهیهٔ برنامهٔ بازار و بازاریابی ۱۱۵
بخش ۳۱: نگارش طرح(قسمت سوم): تهیهٔ برنامهٔ تولید(ساخت کالا یا ارائهٔ خدمت) ۱۱۹
بخش ۳۲: نگارش طرح(قسمت چهارم): تهیهٔ برنامهٔ مالی و زمان‌بندی ۱۲۳
منابع ۱۲۸

سخنی با دانش‌آموزان گرامی

در دورهٔ دوم متوسطه، شما به سنی می‌رسید که می‌توانید علائق خویش را با انتخاب رشتهٔ تحصیلی، فعالیت‌های جانبی و شغل تا حد زیادی نشان دهید و درصورتی‌که دچار خطا شوید، تصحیح مسیر تحصیلی ـ حرفه‌ای برایتان امکان‌پذیر است.

یکی از مهم‌ترین و سرنوشت‌سازترین دوره‌های تحصیلی، که تقریباً آیندهٔ شما را تعیین می‌کند، همین دورهٔ دوم‌متوسطه است. شما می‌توانید بعد از پایان این دوره، به شرط پایبندی به علائق خویش و داشتن پشتکار، مهارت‌هایی از جنس تکوین شخصیت، بروز استعدادها، خودباوری و اعتماد به نفس را به‌دست آورید و در پی آن به راه‌اندازی کسب و کارهای کوچک اقدام کنید و مستقل باشید. امروزه در برخی از کشورها این مهارت‌ها در قالب درس کارآفرینی در دورهٔ متوسطه ارائه می‌شود و این امکان برای ما نیز فراهم شده است. بنابراین، هم‌اکنون نیز می‌توانید در طول یک‌سال تحصیلی شایستگی‌های فردی، حرفه‌ای و فنی را به تدریج کسب کنید و برای راه‌اندازی کسب و کار اقدام نمایید.

کتاب کـارگاه کارآفرینی و تولید برای اولین بار در کشور برای دانش‌آموزان شاخهٔ‌نظری در ادامهٔ درس‌های کار و فناوری به صورتی کاملاً کاربردی تألیف شده است. اساس محتوای این کتاب را فعالیت‌های تعیین شده تشکیل می‌دهند. فعالیت‌های پیش‌بینی شده در هر بخش از این کتاب به صورت عملکرد فردی یا تیمی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند، بدیهی است کلید موفقیت در اجرای دقیق آنها داشتن پشتکار و علاقه است.

در این کتاب شایستگی‌هایی از قبیل تیم‌سازی، کارتیمی، حل مسئله، هدف‌گذاری و تصمیم‌گیری را کسب خواهید کرد و در ادامه بـا خودشناسی و تـوسعهٔ شخصی، شناسایی ارزش‌ها و نیازها، مهارت‌ها، استعدادها و علایق خودتان به طراحـی مسیر شغلی خـود مـی‌پردازید. پس از آن بـا کسب شایستگی‌هـای تفکر خـلّاق، خـلّاقیت، فـرصت‌یابی، ایده‌پردازی وایده‌یابی، افرادی خلّاق، فرصت‌گرا، فعال و نوآور می‌شوید.در نهایت با کمک این شایستگی‌ها یک مدل کسب و کار ارائه می‌دهید و به نگارش طرح و برنامهٔ آن اقدام می‌کنید.

دفتر تألیف کتاب‌های درسی فنی و حرفه‌ای و کاردانش

سخنی با دبیران ارجمند

درس کارگاه‌کارآفرینی و تولید، در ادامهٔ درس‌های کار و فناوری، برای دانش‌آموزانی که شاخهٔ نظری را انتخاب کرده‌اند تألیف شده است. در این کتاب هدف اصلی، آموزش آن دسته از مهارت‌هایی است که فرد را آماده می‌سازد تا به‌صورت تیمی یا انفرادی برای راه‌اندازی یک کسب و کار کوچک اقدام کند. مسیری که در این کتاب در نظر گرفته شده است ۳۲ گام دارد که به‌صورت اصولی دانش‌آموزان طی سال تحصیلی هر هفته در موقعیت یک گام مهارتی قرار می‌گیرند و بعد از آماده‌سازی خویش و کسب شایستگی، گام بعدی را برمی‌دارند. مسیر از دید برنامه‌ریزان به‌اندازهٔ کافی سخت و دشوار است، لذا عبور از آن بدون پشتکار، علاقه و تمرین مکرّر امکان‌پذیر نیست. بنابراین شما همکاران‌عزیز در همهٔ موقعیت‌های آماده‌سازی و حرکتی، همواره به‌عنوان راهبر کلاس و عامل حرکت، طوری برنامه‌ریزی کنید که همهٔ دانش‌آموزان در طیفی از شایستگی (درجاتی از موفقیت) تا موقعیت انتهایی همراه شما باشند.

سازماندهی محتوا، فعالیت محور است و دانش‌آموزان در فراز و فرودهای محتواییِ مسیر یادگیری حرکت می‌کنند. این مسیر شامل فعالیت‌های ساده تا پیچیده است. بسیاری از فعالیت‌ها در محیط یادگیری مدرسه‌ای و برخی از آنها در فضاهای بیرونی و به‌صورت کار در منزل انجام خواهد شد. به هر اندازه فضای یادگیری باز و چیدمان استقرار دانش‌آموزان با نوآوری همراه باشد و فضای یاددهی ـ یادگیری انعطاف‌پذیرتر گردد، سرعت تحقق اهداف توانمندسازی بیشتر خواهد بود.

تکالیف پایان هر بخش، عملکردی است و ناظر بر انجام دادن بسیاری از فعالیت‌ها توسط دانش‌آموزان به‌صورت تیمی یا انفرادی است. اما نکتهٔ قابل تأمل این است که در موقعیت‌های یادگیریِ متفاوتی که در دبیرستان‌های کشور وجود دارد، می‌توانید با نوآوری در تراز همین تکالیف عملکردی، تکالیف کاری دیگری تهیه کنید و به این مجموعه بیفزایید و برای هم‌افزایی با سایر همکاران و گسترش تجربه در سراسر کشور، آن را برای گروه کار و فناوری ارسال نمایید تا بر روی وب‌گاه این گروه بارگذاری شود.

برای راه اندازی کسب و کارهای کوچک لازم است دو اصل مد نظر قرار گیرد:

اصل اول، افزایش تجارب دیداری دانش‌آموزان از نحوهٔ عملکرد شاغلان در این کارهاست و پیچیدگی‌ها و موفقیت‌هایی که دارند، که تحت عنوان کَب (KAB)[1] نام‌گذاری شده است. بنابراین دعوت از صاحبان مشاغل موفق و بازدیدهای دوره‌ای از محل‌های کسب و کار، به این انباشت تجربه کمک می‌کند، که نباید از آن غفلت کرد، اصل دوم، تمرین برای روبه‌رو شدن با مخاطره است (موقعیت‌های تصمیم‌گیری)، که تحت عنوان خطر[2] نام‌گذاری شده است. کارآفرینان افرادی هستند، که آگاهانه خطر می‌کنند و در این مسیر با خطرپذیری و برخورد با این موقعیت‌ها، شجاعت لازم را از طریق کسب مهارت به دست می‌آورند.

۱ـ Know About Business

۲ـ Risk

ارزشیابی در این درس در پایان هر بخش انجام می‌گیرد و تحت عنوان پوشهٔ عملکرد (کار پوشه) مورد استفاده قرار می‌گیرد.

روش‌های پیشنهادی در این درس ارزیابی کیفی عملکرد و پاسخ‌های دانش‌آموزان است. در این نظام نمره‌دهی، به‌منظور ارزیابی عملکرد، برای هر بخش، باید مراحل زیر را اجرا کنید.

۱ کیفیت را تعریف کنید؛

۲ معیارهای کیفیت را تعیین نمایید؛

۳ نحوهٔ نمره‌دهی را به معیارهای سنجش کیفیت در یک نظام چهارسطحی به ترتیب زیر اجرا کنید:

الف) نمرهٔ ۴ تسلط دارد؛

ب) نمرهٔ ۳ مهارت دارد؛

پ) نمرهٔ ۲ نیاز به کمک دارد؛

ت) نمرهٔ ۱ به تنهایی قادر به انجام کار نیست.

برای نمونه در بخش یک (کار تیمی) می‌توانید ارزیابی عملکردی را مطابق جدول زیر انجام دهید.

ارزیابی عملکرد: کار تیمی			
کیفیت: تشکیل تیم و اجرای فعالیت‌های بخش تشکیل تیم			
معیارها:			
۱ تشکیل تیم	۲ مشارکت فردی و جمعی	۳ شرکت در بحث و گفت‌وگو	۴ توجه به زمان
۵ انگیزه و علاقه	۶ مسئولیت‌پذیری	۷ صداقت	
نظام نمره‌دهی:			
الف) تحقق معیارهای ۱، ۲، ۳، ۶ و ۷ نمرهٔ ۴		پ) تحقق معیارهای ۱، ۲، ۳ و ۵ نمرهٔ ۳	
ب) تحقق معیارهای ۱، ۴ و ۵ نمرهٔ ۲		ت) تحقق معیارهای ۳ و ۴ نمرهٔ ۱	

بخشی از نمره نیز مربوط به ارائهٔ طرح کسب و کارِ تیم‌ها و نمونه‌های اولیه از محصولاتشان در نمایشگاه برگزار شده در پایان سال است. ضمناً تحقق معیارها برای اثبات کیفیت نیازمند ابزارهای سنجش (فهرست وارسی، آزمون عملکردی، نگرش سنج و ...) است.

دفتر تألیف کتاب‌های درسی فنی و حرفه‌ای و کاردانش

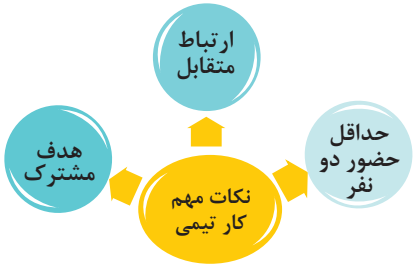
نظرسنجی کتاب درسی

بخش ۱ تشکیل تیم

شما در سال‌های گذشته در درس کار و فناوری شایستگی‌ها و مهارت‌های زیادی را کسب کردید. این شایستگی‌ها و مهارت‌ها در این درس(کارگاه کارآفرینی و تولید) به‌شما بسیار کمک خواهد کرد. آموزش کارآفرینی مبتنی بر کسب شایستگی‌هایی مانند کار تیمی، تصمیم‌گیری، حل مسئله، هدف‌گذاری، ایده‌پردازی و... است. از طریق این شایستگی‌ها شما خلّاق، فرصت‌گرا، فعال و نوآور می‌شوید. در این بخش شایستگی تیم‌سازی را کسب خواهید کرد.

تعریف تیم

تیم تعداد محدودی از افراد با مهارت‌های مکمل‌اند که به منظور دستیابی به‌هدف مشترک و به اهداف عملیاتی و با رویکرد مسئولیت متقابل اعضا نسبت به همدیگر، تشکیل شده است. در تیم مجموعه‌ای از افراد با اهداف واحد هستند که برای رسیدن به آن اهداف به‌صورت اشتراکی کار انجام می‌دهند. افراد تیم بر اساس یک سری اصول و ضوابط فعالیت می‌کنند. هدف از تشکیل یک تیم رسیدن به اهدافی است که مستلزم به‌کارگیری توانمندی‌ها و مشارکت فعالانهٔ همهٔ اعضا با یکدیگر است. نکات مهم کار تیمی در شکل ۱ـ۱ آمده است.



شکل ۱ـ۱ـ نکات مهم کار تیمی

مراحل تشکیل و توسعهٔ تیم

برای تشکیل و توسعه تیم باید مراحل شکل ۲ـ۱ را طی کنید.

۱ تشکیل
آشنایی اعضای تیم با هم و ایجاد قوانین اساسی، افراد به دلیل غریبه بودن، برخوردی رسمی دارند.

۲ طوفان(تغییر ناگهانی)
اعضا روابط دوستانه برقرار می‌کنند. اما هنوز خود را به‌عنوان بخشی از تیم نمی‌دانند. در این مرحله راهنمای تیم انتخاب می‌شود. باید مواظب باشید که خصومتی پیش نیاید.

۳ ضابطه‌مندی
اعضا خود را بخشی از تیم احساس می‌کنند و قبول دارند که اگر دیدگاه‌های دیگران را بپذیرند، می‌توانند به نتیجه برسند.

۴ اجرا
تیم درجوّ باز و قابل اعتماد، جایی که انعطاف‌پذیری کلید موفقیت است و سلسله مراتب اهمیت ندارد، فعالیت می‌کنند.

۵ اختتامیه
در این مرحله تیم به‌دلیل دسترسی به اهداف و اتمام وظایف، آمادهٔ انحلال است. البته ممکن است فعالیت‌های جدیدی برای ادامهٔ کار تعریف شود.

شکل ۲ـ۱ـ مراحل تشکیل و توسعه تیم

راهنمای تیم و ویژگی‌های آن: هر تیمی برای کسب موفقیت و حرکت کردن در مسیر صحیح، به یک راهنمای تیم نیاز دارد. راهنمای تیم باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:

- آینده‌نگری در مورد نتایج تیم؛
- برخورداری از قابلیت‌های علمی و مهارت بالا؛
- برقرار کنندهٔ ارتباط و تعامل بسیار خوب؛
- دارای صلاحیت‌های اخلاقی بالا به‌منظور اعتمادسازی؛
- دارای اقتدار جهت جلوگیری از گسستگی تیم.

فعالیت

با راهنمایی دبیر خود تیم‌های چهار تا شش نفره تشکیل دهید. سپس راهنمای تیم را مشخص و با هم فکری اعضا، یک تیم ورزشی انتخاب کنید. سپس دلایل موفق شدن یا نشدن آن را فهرست کنید و به تحلیل آنها بپردازید.

- **نام تیم ورزشی:**
- **دلایل داشتن موفقیت:**
- **دلایل نداشتن موفقیت:**

بحث و گفت‌وگو

حال با کمک دبیر خود در خصوص قاعدهٔ هم‌افزایی بحث و گفت‌وگو کنید. ۲+۲ > ۴

پژوهش

در شکل ۳ـ۱ چند تیم موفق از کشور عزیزمان معرفی شده‌اند. شما نیز، ضمن جست‌وجو، چند تیم موفق دیگر را پیدا کنید و نتیجه را در کلاس ارائه دهید.

الف) تیم مهندسان شرکت مپنا نماد خودباوری جمهوری اسلامی ایران

ب) تیم ملی والیبال جمهوری اسلامی ایران نماد خواستن، توانستن است

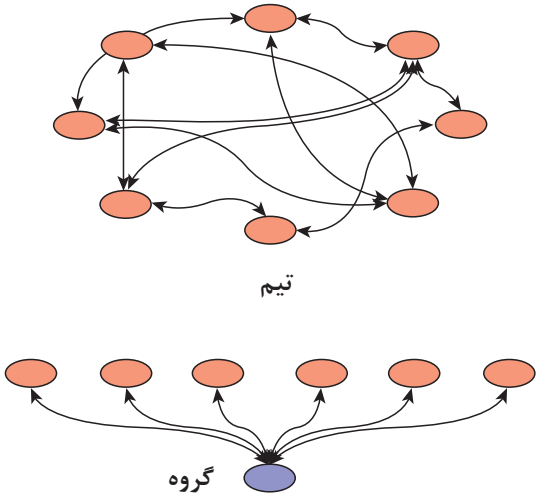
پ) تیم مهندسان پارس جنوبی نماد توان داخلی و اقتصاد مقاومتی

ت) تیم ملی فوتبال جمهوری اسلامی ایران نماد تلاش و پشتکار

شکل ۳ـ۱ـ چند نمونه تیم موفق در کشور

تفاوت تیم و گروه

همان‌طور که در شکل ۴ـ۱ مشاهده‌می‌شود، اعضای تیم مشارکت فعالانه‌ای با یکدیگر دارند ولی در گروه تنها رابطهٔ افراد با راهنمای گروه است. در شکل ۵ـ۱ تفاوت‌های تیم و گروه را ملاحظه می‌کنید.



شکل ۴ـ۱ـ تفاوت تیم و گروه

تیم		گروه
مشارکت فردی و کار جمعی	عملکرد بر مبنای	مشارکت فردی
پیامدها و نتایج تیمی و متقابل	مسئولیت‌پذیری در قبال نتایج وابسته به	پیامدها و نتایج فردی
اهداف مشترک و تعهد نسبت به هدف مشترک	انگیزه و علاقه افراد برمبنای	تحقق اهداف فردی
به صورت محدود	تعداد اعضا	به صورت نامحدود
به عنوان تسهیل‌کننده	نقش راهنما	به عنوان کنترل‌کننده

شکل ۵ـ۱ـ تفاوت‌های تیم و گروه

فعالیت

بازی تیمی برج روزنامه

قبل از شروع بازی فعالیت‌های زیر را انجام دهید.

- توانایی‌ها و مهارت‌های خود را در تیم بیان کنید و هر کدام نقشی را بر عهده بگیرید.
- راهنمای تیم به اعضا تفهیم کند که، عملکرد آنها بر نتیجهٔ تیم مؤثر است.
- نحوهٔ ارتباط و همکاری اعضای تیم با یکدیگر و نحوهٔ ارتباط آنها با راهنمای تیم را مشخص کنید.
- با مشارکت یکدیگر، یک شعار مشخص و برای تیم خود یک نماد ترسیم نمایید.

نحوهٔ بازی و قوانین آن

۱ برای ساخت برج فقط ده روزنامهٔ دو ورقی با ابعاد برابر در اختیار دارید.
۲ شما باید بلندترین و زیباترین برج را به وسیلهٔ این روزنامه‌ها بسازید.
۳ برج را باید روی زمین بسازید به‌طوریکه به‌جایی تکیه نداشته باشد.
۴ شما می‌توانید روزنامه‌های خود را پاره کنید یا به هر شکل دیگری تغییر دهید.
۵ به هیچ وجه حق استفاده از وسایل دیگری را ندارید.
۶ مدت زمان مسابقه ۴۰ دقیقه است.
۷ در زمان پایان مسابقه، برج باید بدون هیچ کمکی در حالت ایستاده قرار بگیرد.
۸ تیمی برنده است که بلندترین سازه را با طراحی جالب‌تر و خلاقانه‌تر ساخته باشد.

حفظ محیط‌زیست

پس از اتمام بازی، روزنامه‌های باطله را در سطل مخصوصِ بازیافت کاغذ قرار دهید.

بحث و گفت‌وگو

پس از اتمام بازی و مشخص شدن تیم برنده، در خصوص دلایل داشتن موفقیت یا نداشتن موفقیت تیم‌ها در کلاس بحث و گفت‌وگو کنید.

بخش ۲ کار تیمی موفق

کار تیمی موفق عملکرد مشترکی است توسط گروهی از افراد، که در آن هر فرد علاقه‌مندی‌های شخصی و نظرات خود را در قالب یک تفکر واحد و همگرا دنبال می‌کند. این موضوع به این معنی نیست که عقاید و منافع شخصی فرد در قالب تیم مهم نیست بلکه بیانگر این واقعیت است که نتیجهٔ کار تیمیِ مؤثر و کارآمد، فراتر از دستاوردهای فردی خواهد شد. کار تیمیِ مؤثر هنگامی رخ خواهد داد که همهٔ افراد حاضر در تیم حداکثر تمایل و توان خود را در جهت تحقق اهداف تیم به‌کار گیرند و نسبت به آن متعهد باشند.

عوامل مؤثر در موفقیت یک تیم

شکل ۱ـ۲ عوامل مؤثر در موفقیت یک تیم را نشان می‌دهد و برای هر کدام از عوامل، توضیح مختصری داده شده است.

هدف‌گذاری	ایجاد اهداف مشترک به طوری که هدف‌ها شفاف، روشن، واضح، قابل دستیابی و برای شما قابل درک باشد.
راهنمای تیم	راهنمای تیم، فردی که تیم را در جهت صحیح دستیابی به هدف هدایت می‌کند و برای یکپارچه بودن تیم و رفع اختلافات و تعارضات تیم تلاش می‌کند.
انتخاب افراد کارآمد	افرادی را برای تیم انتخاب کنید که دارای تعهد، تخصص، مهارت، کارآمدی و مسئولیت‌پذیری باشند.
اعتماد متقابل	ایجاد وابستگی و همبستگی متقابل میان اعضای تیم، به طوری که به راحتی ایده‌های خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند.
سخت کوشی و پشتکار	سخت کوشی یعنی همهٔ آنچه را که دارید، نه بیشتر، ارائه کنید. با عزم راسخ کار کنید نه اینکه منتظر تقدیر باشید. وقتی کار تمام می‌شود دست از کار بکشید نه وقتی که خسته می‌شوید.
مشارکت و همکاری	برای مشارکت و همکاری باید نسبت به دیگر اعضا خوش گمان باشید، دیگر اعضا را شریک خود بدانید، از حاشیه بپرهیزید، مکمل و حامی دیگر اعضا باشید.
انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیر، آموزش پذیر، دارای ثبات روحی و خلاق باشید.
نظم	نظم، قرار گرفتن هر چیز در جای خود و داشتن نظم پذیری و انضباط میان هر یک از اعضای تیم است.
تعهد	اهداف تیم را بر اهداف خود ترجیح دهید و نسبت به تیم‌تان وفادار باشید.

شکل ۱ـ۲ـ عوامل مؤثر در موفقیت تیم

بوم کارتیمی

این بوم ابزاری حرفه‌ای برای داشتن تیمی شاد، بدون فشار روانی (استرس) و اثربخش است. استفاده از این مدل بسیار ساده است. همان‌طور که در شکل ۲ـ۲ مشاهده می‌کنید، این بوم دارای چند بخش است. این بخش‌ها را باید در دو مرحله تکمیل کنید.

در مرحلهٔ اول افراد و نقش‌ها، مقصود اصلی، اهداف و ارزش‌های تیم و نقش‌ها و فعالیت‌ها را مشخص نمایید. در مرحلهٔ دوم اهداف شخصی اعضا، نیازها و انتظارات، نقاط قوت و دارایی‌ها و نقاط ضعف و محدودیت‌ها را بیان کنید.

بوم کار تیمی ابزار مناسبی برای داشتن تیمی شاد، بدون فشار روانی و اثربخش

نام تیم ..... **تاریخ** .....

افراد و نقش‌ها
اسامی اعضای تیم و نقش آنها در تیم را بنویسید.

اهداف تیم
تیم شما واقعاً می‌خواهد به چه هدفی برسد؟
اهداف کلیدی شما که عملی، قابل اندازه‌گیری و زمان‌بندی شده باشند، کدام‌اند؟

ارزش‌های تیم
ارزش‌ها به عنوان نیروی هدایت‌کننده در زندگی عمل می‌کنند که جهت‌دهندهٔ رفتار هستند.
ارزش‌های اصلی شما، که می‌خواهید هستهٔ اولیهٔ تیم حولِ آنها باشد، کدام‌اند؟

نقش‌ها و فعالیت‌ها
ـ نقش و وظیفهٔ هر یک از اعضا چیست؟
ـ چطور افراد را به هم مرتبط می‌کنید؟
ـ چطور تصمیم‌گیری می‌کنید؟
ـ چطور فعالیت‌هایتان را اجرا و ارزیابی می‌کنید؟
ـ چگونه وظایف را مدیریت می‌کنید؟
بر چه اساس به افراد پاداش می‌دهید؟

مقصود اصلی
دلیل اصلی کاری که تیم الان انجام می‌دهد چیست؟

اهداف شخصیِ اعضا
اهداف شخصی اعضای تیم چیست؟
آیا برنامه‌های شخصی شما در تیم محقق می‌شود؟

نیازها و انتظارات
هر کدام از شما به عنوان یک عضو از تیم برای اینکه حس کنید موفق هستید چه نیازهایی دارید؟
هر کدام از شما برای اینکه بهترین عملکرد را داشته باشید چه نیازهایی دارید؟

نقاط قوت و دارایی‌ها
مهارت‌هایی که در تیم وجود دارد و برای دستیابی به اهداف تیم کمک می‌کنند، کدام‌اند؟
مهارت‌های شخصی و فردی که در تیم وجود دارد کدام‌اند؟
شما به صورت تیمی در چه کارهایی بهترین هستید؟

نقاط ضعف و محدودیت‌ها
شما به‌صورت تیمی و فردی چه نقاط ضعفی دارید؟
چه موانعی بر سر راه شما وجود دارد؟ با چه محدودیت‌هایی مواجه می‌شوید؟

شکل ۲ـ۲ـ بوم کار تیمی

کار در منزل

تهیهٔ روزنامه دیواری : در مدت زمان یک هفته، یک روزنامهٔ دیواری آموزشی و هیجان‌انگیز با موضوع آزاد (مانند اثرات شبکه‌های اجتماعی، اخلاق کسب‌وکار، تولید ملی، حمایت از کار و سرمایهٔ ایرانی، حِرَف و مشاغل و غیر آنها) به‌صورت تیمی تهیه کنید. در جلسهٔ آینده آن را در کلاس درس خود ارائه دهید و با قیمت مناسب به فروش برسانید. شما می‌توانید با توجه به مهارت‌هایی که در سال‌های گذشته در درس کار و فناوری کسب کرده‌اید، روزنامهٔ دیواری را با کمک رایانه تهیه کنید.

فعالیت

تکمیل بوم کار تیمی برای تهیهٔ روزنامه دیواری آموزشی

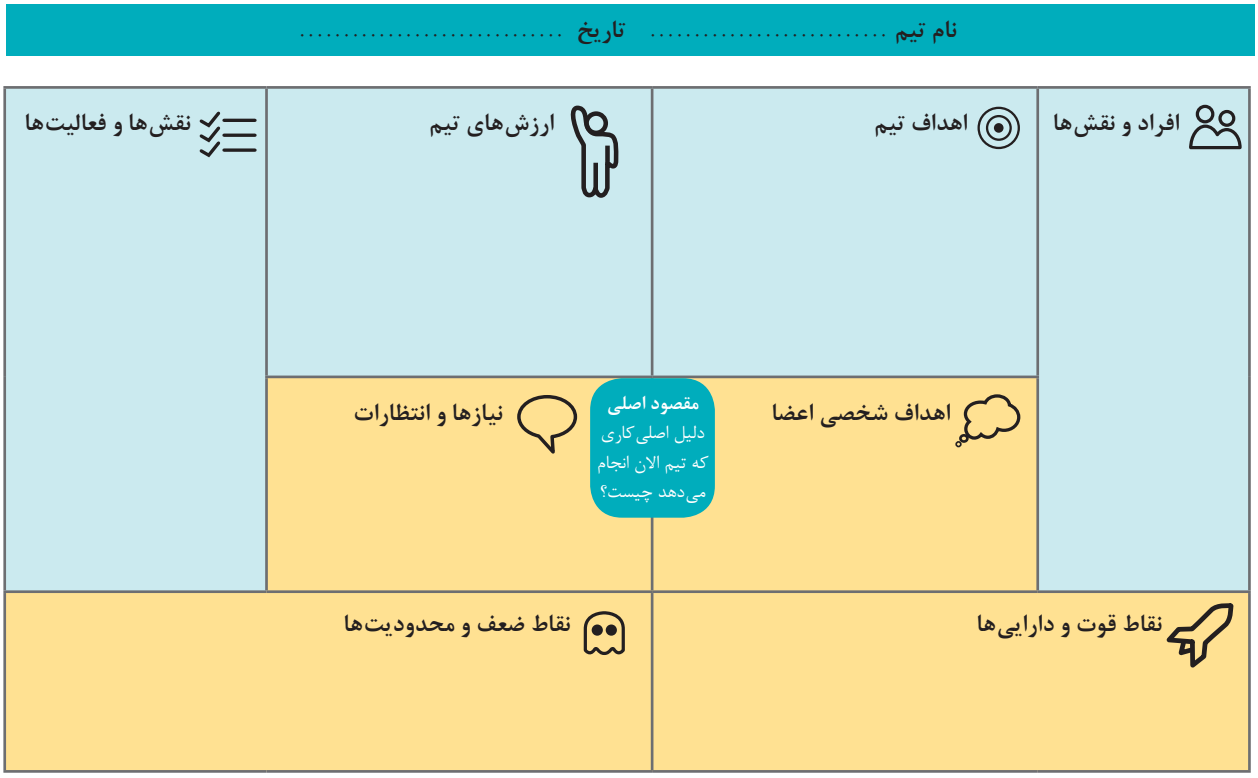
با توجه به نکاتی که در شکل ۲ـ۲ آمده است و توضیحات زیر، بوم کار تیمی شکل ۳ـ۲ را برای کار در منزل (تهیهٔ روزنامه دیواری آموزشی) تکمیل کنید.

مرحلهٔ اول

- اعضای تیم را معرفی و نقش‌های هر کدام را متناسب با فعالیت‌ها مشخص کنید.
- مقصود یا مأموریت اصلی تیم یا همان موضوع روزنامهٔ دیواری آموزشی را مشخص کنید.
- اهداف و ارزش‌های تیم خود را مشخص کنید.
- برنامه‌ها و فعالیت‌های مربوط به نقش‌ها را برای دستیابی به مقصود اصلی تعیین کنید.
- قوانین و ارزش‌های حاکم بر تیم، چگونگی ارتباط اعضا با یکدیگر و مسئولیت‌های آنها را مشخص کنید.

مرحلهٔ دوم

- هدف خود از پیوستن به تیم را معین کنید.
- نیازهای هر کدام از اعضا و انتظاراتی را که از یکدیگر و راهنمای تیم دارید، بیان کنید. برای توجیه یکدیگر گفت‌وگو کنید.
- نقاط قوت و دارایی‌های تیم و هر یک از اعضا را مشخص کنید. سعی کنید بر روی این قدرت‌ها و توانایی‌هایتان تمرکز کنید تا بتوانید به بهترین شکل ممکن روزنامه دیواری تیم خود را طراحی کنید.
- نقاط ضعف تیم و هر یک از اعضا و محدودیت‌هایی را که تیم با آن رو به روست، فهرست کنید. با تعویض نقش‌ها و همکاری و همیاری بیشتر، ضعف‌ها را جبران کنید. همچنین اگر لازم است در قوانین و مقررات تیم تغییراتی ایجاد کنید و محدودیت‌های تیم را از بین ببرید.



شکل ۳ـ۲ـ بوم کار تیمی تهیهٔ روزنامه دیواری آموزشی

نمایش فیلم

داستان غازها : در این فیلم چگونگی پرواز کردن غازها را که جالب توجه‌اند، خواهید دید.

بحث و گفت‌وگو

نتایج داستان غازها : پس از دیدن فیلم داستان غازها، برداشت‌ها و نتیجه‌گیری تیم خود را بیان کنید.

پژوهش

در مورد چند نمونه از موجوداتی که خالق هستی کار تیمی را به‌صورت غریزی در سرشتشان نهاده است تحقیق نمایید.

بخش ۳

تقویت کار تیمی

تقویت کار تیمی

در کارهای تیمی ممکن است مواردی رخ دهد که مانع اثربخشی برای کار تیمی باشد. لذا برای تقویت کار تیمی باید موانع و محدودیت‌هایی را که تیم را از دستیابی به اهداف خود باز می‌دارد، شناسایی کنید و با نهایت تلاش و کوشش در جهت رفع موانع کار تیمیِ اثربخش گام بردارید.

موانع کار تیمی اثربخش

موانعی که به‌عنوان آفت یا آسیب کار تیمی خوانده می‌شوند از یکدیگر جدا نیستند و این موانع می‌تواند سبب ناکامی تیم‌ها و منجر به شکست آنها گردد. در شکل ۱ـ۳ برخی از موانع کار تیمی اثربخش نشان داده شده است.

شکل ۱ـ۳ـ موانع کار تیمی اثربخش

بحث و گفت‌وگو

موانع تهیهٔ روزنامهٔ دیواری آموزشی: با بحث و گفت‌وگو، موانعی را که در مسیر تهیهٔ روزنامهٔ دیواری آموزشی داشتید، بیان کنید. آیا توانستید بر آنها غلبه کنید؟ تجربه تیم خود را در کلاس ارائه دهید.

پژوهش

با جست‌و جو در منابع مختلف، در خصوص سایر موانع کار تیمی اثربخش تحقیق کنید و نتایج را در کلاس ارائه دهید.

فعالیت

بررسی عوامل مؤثر در موفقیت تیم: در جلسهٔ گذشته عوامل مؤثر در موفقیت تیم را آموختید. اکنون از میان آنها عواملی را که در درون فرد نهفته یا در تیم و در میان افراد شکل می‌گیرند، به تفکیک در جدول ۱ـ۳ بنویسید.

جدول۱ـ۳ـ عوامل فردی و تیمی مؤثر در موفقیت تیم

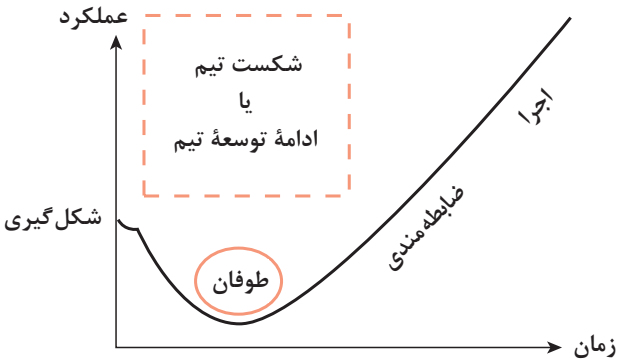
عوامل فردی	سخت کوشی،
عوامل تیمی	اعتماد متقابل،

راهکارهای تقویت عوامل مؤثر در موفقیت تیم: با مشارکت همهٔ دانش‌آموزان به صورت یک تیم واحد، عوامل مؤثر در موفقیت تیم را به‌صورت موردی و شماره‌گذاری شده در سمت راست تخته سیاه کلاس بنویسید و در سمت چپ تخته سیاه راهکارهایی را که برای تقویت هر عامل باید در نظر گرفت جلوی هر مورد بنویسید.

عوامل مؤثر در موفقیت کار تیمی	راهکارهای متناظر برای تقویت هر عامل
۱	۱
۲	۲
۳	۳
۴	۴
۵	۵
۶	۶
۷	۷
۸	۸
۹	۹

طوفان یا تغییر ناگهانی

یکی از حساس‌ترین مراحل تشکیل و توسعهٔ تیم، مرحلهٔ طوفان یا تغییر ناگهانی است. در این مرحله اعضا در قالب تیم، شروع به فعالیت می‌کنند. فضای همیاری و طراوتی که در مرحلهٔ شکل‌گیری حاکم است رفته‌رفته جای خود را به فضای شک و تردید و بروز نظرات متفاوت در مورد محتوای پروژه می‌دهد. عموماً اعضا در این مرحله، از پیشرفت کم خسته می‌شوند. آنها ممکن است بر سر کارهایی که باید انجام دهند بحث کنند. چرا که آنها با ایده‌هایی آشنا شده‌اند که برایشان جدید است و آنها را از منطقه آسایش خود خارج می‌کند. اعضا ناراضی و همچنان در کار تیمی کم‌تجربه‌اند. در این مرحله تصمیمات به سختی گرفته می‌شود، اعضا برای کسب جایگاه با هم تیمی‌ها و راهنمای تیم خود رقابت می‌کنند و این آغاز درگیری درون تیمی است که موجب شکست برخی تیم‌ها می‌شود (شکل ۲ـ۳).



شکل ۲ـ۳ـ نمودار مراحل شکل‌گیری و توسعهٔ تیم

پرسش

آیا اختلاف‌نظر در تیم باعث ایجاد بحران می‌شود و می‌تواند تیم را از مسیر اصلی خود منحرف کند؟ نقش راهنمای تیم در این مواقع چیست؟

فعالیت

طوفان یا تغییر ناگهانی: در تیم خود فرض کنید کار و فعالیتی که قرار است انجام دهید، سخت‌تر از آن بوده که تصور می‌کردید، بر این مبنا پاسخ سؤالات خانه اول نمودار شکل ۳ـ۳ را بیابید.

با بازبینی بوم کار تیمی، تعیین کنید چه تغییرات مثبتی باید انجام دهید (پاسخگویی به سؤالات خانهٔ دوم نمودار، مثلاً برخی از شما ممکن است در مهارت ارتباطی یا مهارت بازاریابی و ... ضعیف باشید، که با مراجعه به کارگاه‌های مربوطه باید این مهارت‌ها را در خود تقویت کنید).

در تیم شما ممکن است به هر دلیلی درگیری یا مسئله‌ای پیش بیاید. لذا باید نظرات خود را بی پرده بیان کنید. اختلافاتی را که در اهداف یا در محدودیت‌های تسریع در کار حس کردید، بازگو کنید و با همفکری و پاسخگویی به سؤالات خانهٔ سوم نمودار، به حل درگیری‌ها بپردازید.

در پرداختن به مشکلات، به موارد ذکر شده در خانهٔ چهارم توجه کنید. هدف اصلی را به اهداف دست‌یافتنی

خرد کنید و مهارت فنی لازم را برای مسئولیتی که برعهده گرفته‌اید و برای مهارت‌های ارتباطی، در خود تقویت کنند.

شکل ۳ـ۳ـ نمودار فعالیت طوفان یا تغییر ناگهانی

پژوهش

همه ساله در دنیا تیم‌های صنعتی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی فراوانی دچار تغییر ناگهانی می‌شوند. تیم‌هایی که بتوانند از این مرحله به‌خوبی عبور کنند به مسیر توسعهٔ خود ادامه خواهند داد. با جست‌وجو در منابع مختلف، نمونه‌هایی از تیم‌های موفق و ناموفق را پیدا کنید و نتیجه را با ذکر دلایل شکست یا پیروزی آنها در مرحلهٔ تغییر ناگهانی، در کلاس ارائه دهید.

فعالیت

فواید کار تیمیِ اثربخش: با بحث و گفت‌وگو در تیم، نتیجه‌گیری خود را به‌صورت گزارشی کلی با عنوان «فواید کار تیمیِ اثربخش» بنویسید و به دبیر خود تحویل دهید.

بخش ۴

حل مسئله

در سال‌های گذشته در درس‌های ریاضیِ پایهٔ هفتم و کار و فناوری پایهٔ نهم مهارت‌هایی را در خصوص حل مسئله کسب کردید. قبل از اینکه بتوانید مسئله را حل کنید، لازم است مسئله را درست تشخیص دهید و درست تعریف نمایید. اگر مسئله (مشکل) را اشتباه تعریف کنید، فرایند حل مسئله از پایه اشتباه شروع خواهد شد. زمانی مسئله‌ای وجود دارد، که میان وضعیت موجود (آنچه که وجود دارد) و وضعیت مطلوب (آنچه که مورد نظر است) شکافی ایجاد شده باشد. شما باید وضعیت موجود را مورد بررسی قرار دهید و بر اصل مشکل واقعی، نه بر علائم آن، تمرکز کنید. قبل از مشکل، همواره علائمی آشکار می‌شوند که به شما کمک می‌کنند مشکل واقعی را شناسایی کنید.

فعالیت

آشنایی با مسئله: در تیم‌های خود مسئله زیر را بررسی و در این زمینه به‌مسئول تاکسی‌رانی کمک کنید. فرض کنید اتحادیهٔ تاکسی‌رانی نیاز به رانندگانی دارد که با مکان‌ها و نشانی‌های شهر کاملاً آشنا باشند. طبق برآورد انجام شده، آموزش کامل به افراد داوطلب برای ادارهٔ تاکسی‌رانی به‌طوری‌که کلیه نقاط و نشانی‌های شهر را بشناسند، در حدود یک‌سال به طول می‌انجامد. این در حالی است که ادارهٔ تاکسی‌رانی فرصت زیادی ندارد و اگر سریع عمل نکند با انبوهی اعتراضات از مسافران ناراضی مواجه می‌شود. بنابراین به این رانندگان نیاز مبرم دارد. پیشنهاد شما در کمک به حل این مشکل چیست؟ چگونه می‌توان این مشکل را سریع حل کرد؟

فعالیت

شناسایی مسئله با یک کار عملی: در تیم خود فعالیت‌های زیر را انجام دهید:

- کاغذهای کوچکی را بردارید و مشکلات داخل کلاس یا مدرسه را در آنها بنویسید.
- از بین مشکلات نوشته شده مهم‌ترین مشکل را انتخاب کنید.
- متناسب با مشکل، راه حل‌های پیشنهادی را روی کاغذ بنویسید.
- از میان راه حل‌های ارائه شده، مناسب‌ترین راه حل را انتخاب کنید.

مسئله‌یابی و حل مسئله

برای حل یک مسئله ابتدا باید آن را دقیقاً شناخت و تعریف صحیحی برای آن ارائه داد. یعنی ابتدا باید تعیین کنید که چه وضعیتی بر وجود مسئله دلالت دارد و کدام مسئله باید حل شود. به فرایند شناسایی مسائل، تعریف و اولویت‌بندی آنها «مسئله‌یابی» می‌گویند. در این مرحله باید مسئله یا مشکل اصلی را بیابید و بتوانید آن را خوب تعریف کنید. یکی از بهترین روش‌ها در این مرحله، استفاده از روش «پنج چرا» است. با استفاده از این روش، نه تنها می‌توانید به علت اصلی مشکل دست یابید، بلکه راه‌حل هم بر شما آشکار می‌شود. در شکل ۱ـ۴ یک مثال از این روش آمده است.

مشکل: یکی از مشتریان شما ناراضی است.

چرا؟

۱ چرا مشتری ناراضی است؟

چرا؟

۲ زیرا ما خدمات خود را به موقع ارائه نکردیم.

چرا؟

۳ زیرا زمان انجام کار بیشتر از آنچه فکر می‌کردیم طول کشید.

چرا؟

۴ زیرا ما پیچیدگی کار را در نظر نگرفته بودیم.

چرا؟

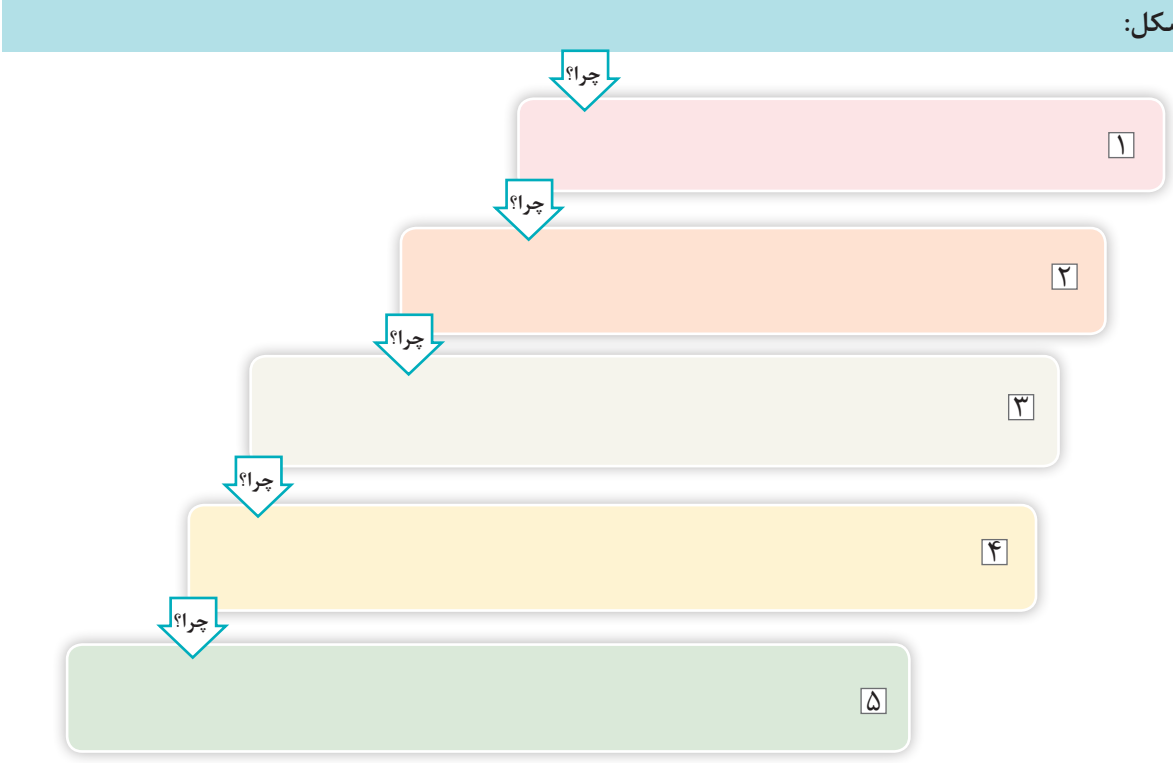
۵ زیرا زمان زیادی برای طراحی فعالیت‌ها و تخمین زمان مورد نیاز هر فعالیت صرف نکردیم و در حال انجام پروژه‌های دیگر بودیم.

دلایل اصلی مشکل: ما به‌طور شفاف فرایندهای پروژه خود را بررسی نکردیم و زمان تخمین‌زده‌شده نادرست بوده است.

شکل ۱ـ۴ـ مثال مسئله‌یابی به‌روش «پنج چرا»

فعالیت

مسئله یابی به روش«پنج چرا»: در تیم خود یکی از مشکلات دبیرستان یا شهر خود را به روش «پنج چرا؟» ریشه‌یابی کنید. برای این کار شکل ۲ـ۴ را تکمیل کنید.



شکل ۲ـ۴ـ مسئله یابی به روش «پنج چرا»

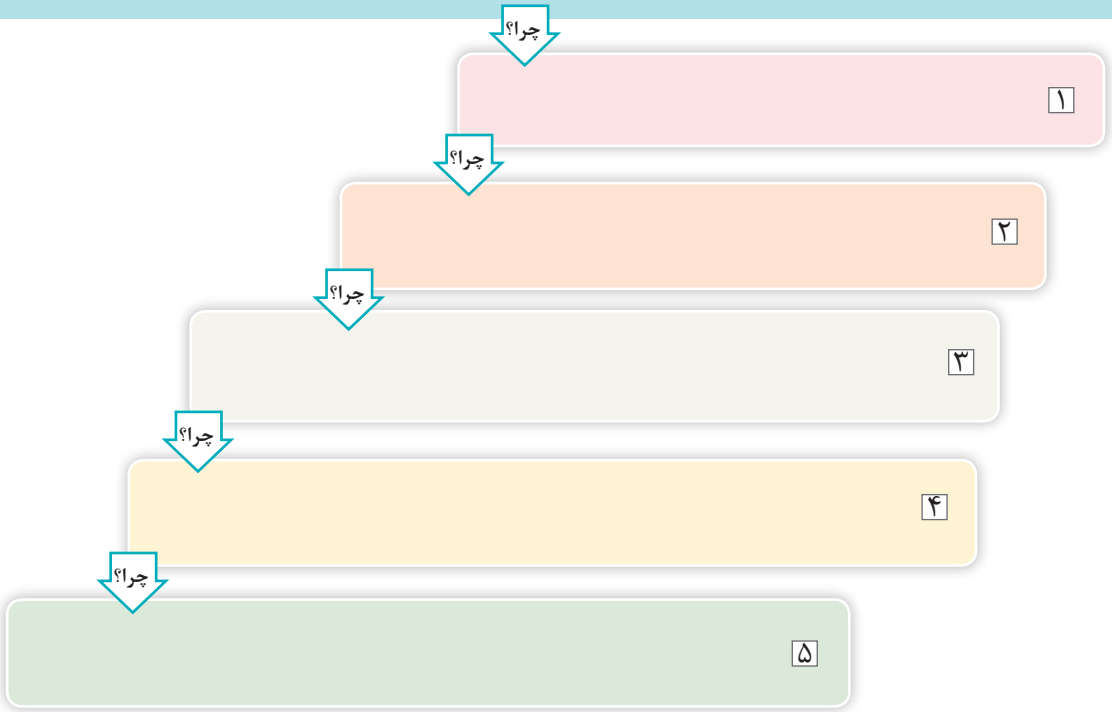
اصلاح الگوی مصرف در کشور: اصلاح الگوی مصرف عبارت است از نهادینه کردن روش صحیح و مناسب استفاده از منابع مادی و غیرمادی کشور به‌صورتی که باعث ارتقای شاخص‌های زندگی مردم و کاهش هزینه‌ها شود. چگونه مصرف کردن این اصطلاح شامل، چه چیز مصرف کردن، شناسایی نیازهای واقعی و رعایت اعتدال و صرفه‌جویی در بهره‌برداری از امکانات و منابع است. اصلاح الگوی مصرف از جنبه‌های اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سلامت قابل بررسی است بنابراین صرفه‌جویی همیشه مساوی با ارزان‌تر بودن نیست بلکه انتخاب به نحوی صورت بگیرد که مجموعهٔ خصوصیات آن، از انتخاب‌های مشابه به صرفه‌تر، ماندگارتر و سالم‌تر باشد.

برای مثال در انتخاب پوشاک، هزینهٔ مصرفی، ماندگاری، زیبایی، نسبت آن با سلامت بدن، سازگاری با فرهنگ جامعه و ... می‌تواند مورد توجه قرار بگیرد. به‌همین ترتیب دربارهٔ مصرف مواد غذایی، علاوه بر هزینه‌ای که برای آن می‌شود. نوع ترکیبات و میزان مواد غذایی، اهمیت آن برای سلامت انسان، طعم، رنگ و مزهٔ آن و حتی مدت زمانی که برای تهیه یا پخت آن لازم است. قابل توجه می‌باشد. اگر کلیهٔ انتخاب‌های ما در زندگی، با همین نگرش صورت بگیرد، غیر از کاهش هزینه‌ها، به بهره‌وری بیشتر از امکانات نیز دست خواهیم یافت. ضمن اینکه این نگرش قابلیت اجرا در تمامی امور مادی و معنوی زندگی را دارد.

فعالیت

مسئله‌یابی به‌روش «پنج چرا»: در تیم خود یکی از مسائل کمبود آب، مصرف بالای سوخت و آلودگی محیط‌زیست در کشور را به روش «پنج چرا» ریشه‌یابی کنید.شکل ۳ـ۴ را تکمیل کنید.

مشکل:



دلایل اصلی مشکل:

شکل ۳ـ۴ـ مسئله‌یابی به روش «پنج چرا»

پرسش

برخی از افراد فکر می‌کنند که چون هزینهٔ سوخت را خودشان پرداخت می‌کنند، لذا می‌توانند به دلخواه سوخت مصرف کنند. شما با نظر ایشان موافقید؟ در صورت برخورد با چنین افرادی چه جواب قانع کننده‌ای دارید؟

بخش ۵ هدف‌گذاری و تصمیم‌گیری

هدف‌گذاری

یکی از مهم‌ترین عوامل در موفقیت افراد، تدوین و مشخص کردن دقیق اهداف است. هدف‌گذاری مهم‌ترین عامل حرکت و خلق آینده است، زیرا مقصد و مسیر را روشن می‌کند. هدف‌گذاری به مثابهٔ ترسیم جاده‌ای برای آینده است. تلاشی ارزشمند است که معطوف به هدف باشد. یکی از آسیب‌ها و موانع بسیار مهم در مسیر موفقیت و کامیابی افراد، تعیین نکردن اهداف درست برای آینده است.

افرادِ دارای اهداف مشخص، برای رسیدن به آن اهداف، برنامه‌ریزی مشخص و دقیق دارند و مصمم هستند که با تلاش، سخت‌کوشی فراوان، مقاومت و صبر در برابر مشکلات، به موفقیت دست یابند.

ویژگی‌های هدف‌گذاری مؤثر: اهداف تعیین شده در بازهٔ زمانی مختلف باید ویژگی‌هایی را داشته باشند. در جدول ۱ـ۵ مهم‌ترین این ویژگی‌ها آمده است.

جدول ۱ـ۵ـ ویژگی‌های هدف‌گذاری مؤثر

ردیف	ویژگی اهداف	شرح ویژگی اهداف
۱	مشخص و روشن	اهداف باید به درستی، شفاف و بدون ابهام تعریف شده باشند و به چهار سؤالِ چه زمانی، در چه مکانی، چه چیزی و توسط چه کسی پاسخ داده شود.
۲	قابل اندازه‌گیری	اهداف قابل سنجش باشند، ویژگی‌های هدفی که تعیین کرده‌اید و چگونگی دستیابی به اهدافتان مشخص شود.
۳	قابل دستیابی	اهداف دست‌یافتنی باشند، با توجه به محدودیت‌هایی که با آن روبه‌رو هستید آیا رسیدن به هدف امکان‌پذیر است؟
۴	واقع بینانه	اهداف واقع بینانه باشند، هدف باید مناسب و متناسب با توانمندی‌هایتان باشد. برای فهمیدن، سؤالات زیر را بپرسید. ـ آیا چیزی مشابه آن هدف‌ها را در گذشته انجام داده‌اید؟ ـ چه شرایطی برای انجام این هدف‌ها وجود دارند؟
۵	به موقع و دارای زمان مشخص	اهداف را بتوان پیگیری کرد و قابلیت زمان‌بندی داشته باشند. باید برای هدف محدودیت زمانی تعیین کنید. شاید برای شما هم پیش آمده باشد که هدفی را مشخص، امّا آن را شروع نشده یا بی‌نتیجه رها کرده‌اید. لذا سعی کنید به محدودیت‌ها توجه داشته باشید.

علاوه بر ویژگی‌های بالا، اهداف باید جذابیت داشته باشند. اهدافی اخذ یا طراحی کنید که مشکلی از جامعه را حل کند و جنبهٔ نوآورانه و رقابتی داشته باشند و به تلاش، پشتکار و صرف وقت برای آنها بیرزد.

فعالیت

هدف گذاری با یک کار عملی: یک شرکت کوچک می‌خواهد فعالیت خود را از طریق طراحی و عرضهٔ یک محصول و خدمت جدید به بازار گسترش دهد. در تیم خود با توجه به ویژگی‌های پنج‌گانه هدف‌گذاری مؤثر، اهداف این شرکت را در جدول ۲ـ۵ بنویسید.

جدول ۲ـ۵ـ اهداف شرکت

ردیف	ویژگی اهداف	شرح اهداف
۱	مشخص و روشن	
۲	قابل اندازه‌گیری	
۳	قابل دستیابی	
۴	واقع بینانه	
۵	به موقع و دارای زمان مشخص	

مهارت در هدف گذاری: هدف خود را از انتخاب رشتهٔ تحصیلی، با توجه ویژگی‌های پنج‌گانهٔ هدف‌گذاری مؤثر، تعیین کنید و آن‌را در جدول ۳ـ۵ بنویسید.

جدول ۳ـ۵ـ هدف از انتخاب رشتهٔ تحصیلی

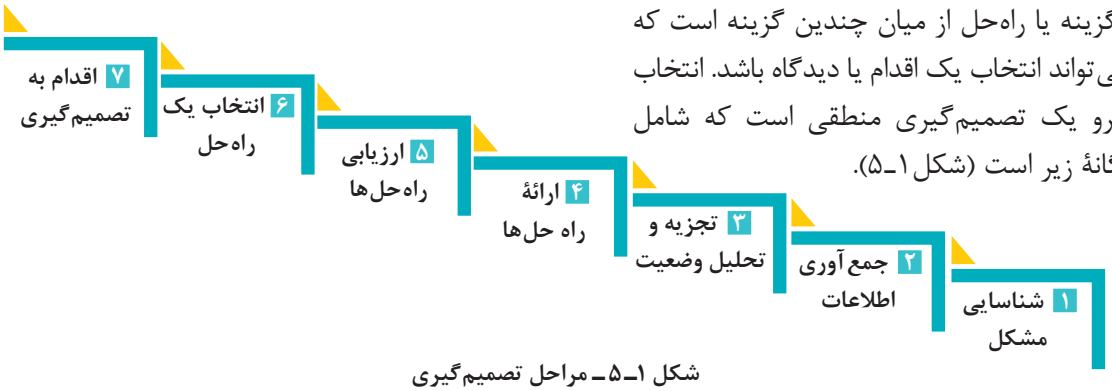
ردیف	ویژگی اهداف	شرح اهداف
۱	مشخص و روشن	
۲	قابل اندازه‌گیری	
۳	قابل دستیابی	
۴	واقع بینانه	
۵	به موقع و دارای زمان مشخص	

تصمیم‌گیری

شما در دورانی هستید که تصمیمات مهمی باید بگیرید تا شما را در مسیر موفقیت هدایت کند. در این دوران مهم‌ترین تصمیمات شما شامل انتخاب رشتهٔ تحصیلی در رشته مورد علاقه، انتخاب صحیح مسیر شغلی و غیر آنهاست. مهارت تصمیم‌گیری به شما یاد می‌دهد که توانایی برخورد با مسائل مختلف را داشته باشید و با شناخت توانایی‌ها و ویژگی‌های خود بتوانید مسیر شغلی و تحصیلی خود را به‌طور صحیح انتخاب کنید.

همهٔ افراد در زندگی فردی و اجتماعی خود با مسائل و مشکلات متعددی مواجه می‌شوند. تصمیم‌گیری و حل مسائل در تمام مراحل زندگی و کار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا یک تصمیم نادرست می‌تواند زندگی انسان و فرصت‌های پیش‌روی او را از بین ببرد.

تصمیم‌گیری فرایندی است که از طریق آن می‌توان برای یک مسئله راه حل معینی انتخاب کرد. برای تصمیمات مهم زندگی مثل انتخاب رشتهٔ تحصیلی و شغل، که بر زندگی فرد اثرات طولانی مدت می‌گذارند، باید از روش تصمیم‌گیری منطقی استفاده شود. در واقع اگر تصمیم با تفکر و تعقل و درصدی از هیجانات همراه باشد، موجب موفقیت افراد می‌شود. تصمیم‌گیری خوب به مهارت، توسعهٔ تفکر خلّاق و شناسایی گزینه‌ها، قضاوت واقع بینانه و روشن، استحکام تصمیم‌گیری و اجرای مؤثر نیاز دارد، که در فرایند تصمیم‌گیری به آنها پرداخته می‌شود. تصمیم‌گیری، نتیجه یک فرایند ذهنی در انتخاب مناسب‌ترین گزینه یا راه‌حل از میان چندین گزینه است که خروجی آن می‌تواند انتخاب یک اقدام یا دیدگاه باشد. انتخاب عقلانی در گرو یک تصمیم‌گیری منطقی است که شامل مراحل هفت‌گانهٔ زیر است (شکل ۱ـ۵).



شکل ۱ـ۵ـ مراحل تصمیم‌گیری

بحث و گفت‌وگو

بعضی از تصمیماتی را که تاکنون در زندگی خود گرفته‌اید، مورد بررسی قرار دهید. این تصمیمات در زندگی شما و دیگران ممکن است تأثیر مثبت یا منفی گذاشته باشد. آیا تاکنون به مراحل تصمیم‌گیری خود توجه کرده‌اید؟ در این خصوص در تیم خود بحث و گفت‌وگو کنید و نتایج آن را در کلاس ارائه دهید.

«... فَإِذا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللهِ إِنَّ اللهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلينَ؛

و چون تصمیم گرفتی بر خدا توکل کن، زیرا خداوند توکل‌کنندگان را دوست می‌دارد.»

«آیه ۱۵۹ سوره آل عمران»

فعالیت

کاربرگ تصمیم‌گیری: شما می‌خواهید کسب‌وکار کوچکی راه‌بیندازید ولی نمی‌دانید در چه زمینه‌ای فعالیت کنید. با توجه به مراحل تصمیم‌گیری در تیم خود بخش‌های زیر را تکمیل کنید.

گام اول: مشکل چیست؟

.....

گام دوم: در این زمینه چه اطلاعاتی جمع‌آوری کردید؟

.....

.....

گام سوم: وضعیت موجود را چگونه می‌بینید؟ آن را تجزیه و تحلیل کنید.

.....

.....

گام چهارم: فهرستی از راه حل‌های ممکن را تهیه کنید.

راه حل۱: .....

راه‌حل۲: .....

راه‌حل۳: .....

گام پنجم: برای ارزیابی راه‌حل‌ها، گزینه‌های ممکن را متناسب با منابع در دسترس، شرایط و غیر آنها، محدود کنید. فهرستی از پیامدهای مثبت و منفی راه‌حل‌های محدود شده را بنویسید.

راه‌حل۱: پیامد مثبت ..... پیامد منفی .....

راه‌حل۲: پیامد مثبت ..... پیامد منفی .....

گام ششم: کدام راه‌حل برای شما مهم‌تر است؟

.....

گام هفتم: اقدام به تصمیم‌گیری کنید.

.....

کار در منزل

کاربرگ تصمیم‌گیری : کار برگ تصمیم‌گیری را برای دو نمونه از فعالیت‌هایی که قصد دارید در آینده انجام دهید، تکمیل کنید و به دبیر خود ارائه دهید (یک نمونه انتخاب رشتهٔ دانشگاهی باشد).

بخش ۶ خودشناسی

فعالیت

شخصیت شناسی: به کمک دبیر خود فعالیت‌های زیر را انجام دهید.

قسمت اول: بازی

- کاغذهای کوچک سفید و هم‌اندازه‌ای را بردارید.
- چشم‌هایتان را ببندید و به پیام‌های دبیر خوب گوش دهید.
- کاغذ را از وسط تا کنید.
- گوشهٔ سمت راست کاغذ را با دست برش دهید.
- دوباره کاغذ را از وسط تا کنید.
- این بار گوشهٔ سمت چپ را با دست برش دهید.
- دوباره کاغذ را تا کنید و گوشهٔ سمت راست را برش دهید.
- چشم‌هایتان را باز کنید.
- کاغذها را باز کنید و به یکدیگر نشان دهید.

قسمت دوم: فکر کنید.

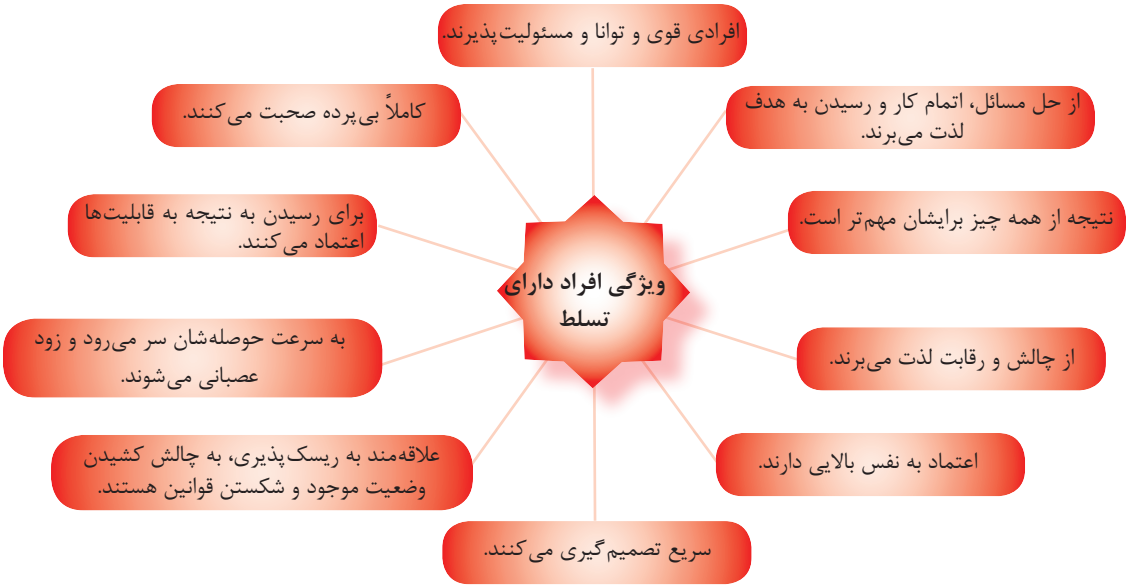
- موضوع چیست؟
- چرا با اینکه یک پیام برای همه صادر شد ولی شکل‌های متفاوت به‌دست آمد؟

پیام و نتیجه‌گیری خود را بنویسید.

تیپ‌های شخصیتی

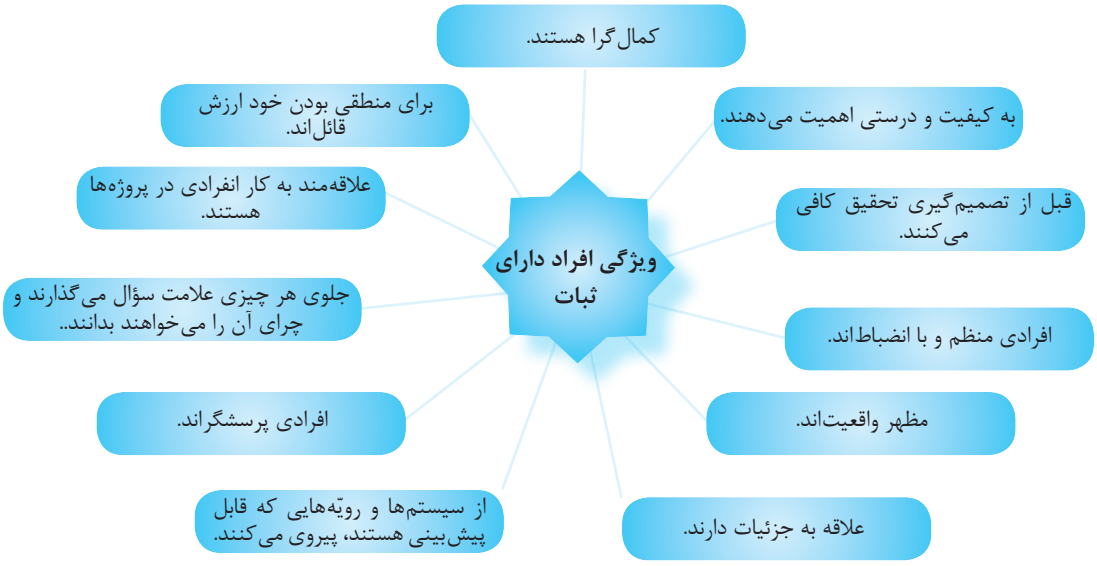
مدل تیپ‌های شخصیتی شامل چهار نوع تیپ شخصیتی دارای تسلط، تأثیرگذار، دارای ثبات و وظیفه شناس است. این مدل بیانگر آن است که شما دارای چه ویژگی‌های شخصیتی، توانایی‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌هایی هستید. برای اینکه بتوانید مسیر تحصیلی ـ شغلی آیندهٔ خود را به‌شکل صحیحی ترسیم نمایید، باید شناخت کافی و درستی از شخصیت خود داشته باشید. به طوری‌که چنانچه بخواهید در شغلتان موفق باشید، باید شغل شما با روحیات‌تان سازگار باشد.

همچنین این مدل می‌تواند به‌عنوان مدل رفتاری برتر در بسیاری از موقعیت‌های دیگر نظیر ارتباطات، فروش، کارتیمی، روابط خانوادگی، انتخاب همسر، فعالیت‌های ورزشی، انتخاب کار، مذاکره، خدمات مشتریان، بازاریابی، مدیریت زمان و تعیین اهداف روابط اجتماعی، مورد استفاده قرار گیرد. این مدل رفتاری نحوهٔ ارتباط و تعاملات افراد با شما و همچنین اصول و نحوهٔ برخورد شما با افراد دیگر را نشان می‌دهد.



شکل ۱ـ۶ ـ تیپ شخصیتی دارای تسلط

شکل ۲ـ۶ـ تیپ شخصیتی تأثیرگذار



شکل ۳ـ۶ ـ تیپ شخصیتی دارای ثبات

شکل ۴ـ۶ـ تیپ شخصیتی وظیفه‌شناس

فعالیت

انتخاب تیپ شخصیتی خودتان: با کمک دبیر خود فعالیت‌های زیر را انجام دهید.
با توجه به ویژگی‌های شخصیتی خود، یک تیپ را انتخاب کنید (فقط حق انتخاب یک تیپ را دارید). افراد مربوط به هر تیپ شخصیتی در یک تیم قرار بگیرید. برای تیم خودتان راهنما تعیین کنید و سپس گام‌های زیر را طی کنید.

گام اول: در تیم خود، شعاری متناسب با تیپ شخصیتی‌تان بنویسید.

.....

گام دوم: به کمک اعضای تیم ویژگی‌های خودتان را تکمیل کنید و بنویسید.

.....

.....

گام سوم: مشاغل متناسب با ویژگی‌های شخصیتی خودتان را بنویسید.

.....

.....

گام چهارم: شیوهٔ صحیح برقراری ارتباط با تیپ شخصیتی خود را بنویسید.

.....

.....

گام پنجم: برای تیم خود نمادی را نقاشی کنید.

سپس درخصوص نتایج به‌دست آمده در هر تیم، با هم بحث و گفت‌وگو کنید.
پس از پایان این فعالیت به تیم‌های اصلی خود بازگردید.

نکته ۱: شخصیت هر فردی ممکن است از ترکیب دو یا چند تیپ تشکیل شده باشد اما ویژگی‌ها و خصوصیات یک تیپ در فرد غالب‌تر است.
نکته ۲: هیچ کدام از تیپ‌های شخصیتی بر تیپ شخصیتی دیگری برتری ندارد و هر تیپ شخصیتی علاوه بر نقاط مثبت، نقاط ضعفی هم دارد.

شغل متناسب با ویژگی‌های شخصیتی: برخی از مشاغل با ویژگی‌های تیپ‌های شخصیتی افراد مطابق است. چنانچه فرد به خوبی ویژگی‌های شخصیتی، توانایی‌ها، مهارت‌ها و استعدادهای خود را شناسایی کند، می‌تواند شغل مورد نظرش را که با ویژگی‌ها و روحیاتش سازگار است، انتخاب کند. لذا در مسیر درستی قرار می‌گیرد و در ادامهٔ مسیر خود به پشیمانی و افسوس دچار نمی‌شود. انتخاب صحیح شغل یکی از مهم‌ترین تصمیمات زندگی هر فردی است که مسیر زندگی‌اش را تعیین می‌کند.

فعالیت

انتخاب افراد مناسب برای هر شغل:

در قالب تیم‌های خود فعالیت زیر را انجام دهید.

حُسنا و هستی می‌خواهند آموزشگاه دوخت لباس راه‌اندازی کنند. از این‌رو به‌افرادی برای مدیریت داخلی آموزشگاه، حسابدار، طراح لباس زنانه، مردانه، بچه‌گانه و چند دوزندهٔ ماهر نیاز دارند. به نظر شما، آنها برای راه‌اندازی آموزشگاه به چه افرادی، با توجه به تیپ‌های شخصیتی، نیاز دارند؟ مطابق با نقش‌های تعریف شده، تیپ شخصیتی متناسب با آنها را با ذکر دلیل در جدول ۱ـ۶ بنویسید.

جدول ۱ـ۶ ـ نقش‌ها، تیپ‌های شخصیتی و ویژگی‌های آنها

نقش	تیپ شخصیتی	ویژگی‌ها و دلایل
مدیریت داخلی		
طراح لباس		
حسابدار		
دوزنده		

انتخاب کاپیتان و تحلیل گر برای تیم ورزشی:

در قالب تیم‌های خود فعالیت زیر را انجام دهید.

تصور کنید شما اعضای کادر مربیگری یک تیم ورزشی هستید. این تیم را در ذهنتان براساس علایق خودتان انتخاب کنید. حال برای تیم خود به دنبال یک کاپیتان هستید. این کاپیتان باید بتواند دستورات شما را در زمین پیاده کند و از طرفی قادر باشد تیم را به‌خوبی در زمین هدایت کند. حال به نظر شما، کاپیتان چه تیپ شخصیتی و چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟

.....

اگر برای همین تیم بخواهید تحلیل‌گری استخدام کنید که بتواند بازی‌های تیم شما و حریفانتان را زیر نظر بگیرد و برای برد تیم شما راهکارهایی ارائه دهد، این فرد چه تیپ شخصیتی و چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟

.....

کار در منزل

مشاغل تحت پوشش تیپ‌های شخصیتی

به نظر شما هر کدام از تیپ‌های شخصیتی چهارگانه چه مشاغلی را می‌توانند پوشش دهند؟ این مشاغل و دلیل انتخاب آنها را در جدول ۲ـ۶ بنویسید.

جدول۲ـ۶ـ تیپ‌های شخصیتی، مشاغل تحت پوشش به‌همراه دلایل انتخاب آنها

تیپ شخصیتی	مشاغل	دلایل انتخاب مشاغل
دارای تسلط		
تأثیرگذار		
دارای ثَبات		
وظیفه‌شناس		

پیامبر گرامی اسلام(ص) می‌فرمایند:

«هر که خود را شناخت، خدای خویش را شناخته است»

«بحارالانوار(ج ۹۵، ص ۴۵۲)»

بخش ۷
طراحی مسیر شغلی
قسمت یکم : کارگاه توسعهٔ شخصی

برنامهٔ توسعهٔ شخصی فرایند مستمری است که به ارزیابی نیازهای آموزشی و شغلی هر فرد و برنامه‌ریزی برای رفع این نیازها می‌پردازد. این فرایند به شما کمک می‌کند تا درخصوص دانش، عملکرد و نیز موفقیت‌های خود فکر کنید و برای ارتقا و پیشرفتِ تحصیلی و شغلی و فردی خود برنامه‌ریزی نمایید. برنامهٔ توسعهٔ شخصی بیان می‌کند چه می‌خواهید یاد بگیرید و به چه موفقیتی دست می‌یابید. برنامهٔ توسعهٔ شخصی به معنی پذیرفتن سهم مهم و مؤثر فرد در یادگیری و پرورش قابلیت‌هایش از طریق فرایندی شامل ارزیابی، عکس‌العمل و اجرای اقدامات اصلاحی است. حال براساس مطالبی که در قسمت حل مسئله و شخصیت شناسی خوانده‌اید و متناسب با ویژگی‌ها، توانایی‌ها، استعدادها، مهارت‌های خود و با در نظرگرفتن فرصت شغلی، کارگاه برنامه‌ریزی توسعه شخصی را تکمیل و درباره‌اش نتیجه‌گیری کنید.

فعالیت

کارگاه توسعهٔ شخصی: با توجه به فعالیت‌های بخش قبل موارد زیر را تکمیل کنید.

۱ وضعیت فعلی خود را ارزیابی کنید:

تیپ شخصیتی شما کدام است؟ .....

چه نقاط قوّتی دارید؟ .....

چه نقاط ضعفی را می توانید بهبود دهید؟ .....

چه فرصت‌هایی پیش رو دارید؟ .....

بر چه تهدیدهایی می‌توانید غلبه کنید؟ .....

اکنون با توجه به پاسخ موارد بالا، جدول ۱ـ۷ را تکمیل کنید. (با توجه به نقاط قوت و بهبود نقاط ضعف خود، چه فرصت‌هایی در پیش رو دارید و بر چه تهدیداتی می توانید غلبه کنید).

جدول۱ـ۷ـ ارتباط نقاط قوت و ضعف با فرصت‌ها و تهدیدها

عوامل درونی / عوامل بیرونی	نقاط قوت	نقاط ضعف
فرصت‌ها		
تهدیدها		

با توجه به همهٔ موارد بالا، به سؤال زیر پاسخ دهید:

شرایط فعلی شما چگونه است؟ .....

.....

۲ پنج سال آیندهٔ تحصیلی شغلی و برنامهٔ زندگی خود را ترسیم کنید.

.....

.....

.....

.....

۳ پنج سال دوم آیندهٔ تحصیلی شغلی و برنامهٔ زندگی خود را ترسیم کنید.

.....

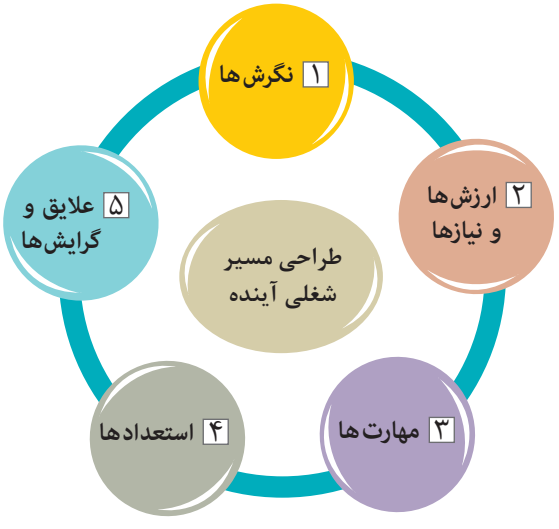
.....

.....

.....

طراحی مسیر شغلی آینده

همهٔ شما در زندگی خود با مسائل و مشکلات متعددی مواجه هستید و لازم است با تصمیم‌گیری‌های خود نسبت به حل آنها اقدام کنید. اما در زندگی بعضی از تصمیمات اهمیت بیشتری دارند و به نوعی سرنوشت‌سازند. به‌طوری که می‌توانند آیندهٔ شما را رقم زنند. یکی از این تصمیمات مهم و سرنوشت‌ساز، انتخاب درست شغل آینده است. حال این سؤال مطرح است که چگونه مسیر شغلی خود را درست انتخاب کنید؟ براساس چه معیاری باید رشتهٔ تحصیلی و به دنبال آن شغل موردنظر خود را انتخاب کنید؟ باید چه ویژگی‌هایی را در نظر بگیرید؟ مطابق شکل ۱ـ۷ شما می‌توانید بر مبنای نگرش‌ها، ارزش‌ها و نیازها، مهارت‌ها و استعدادها و علایق، همچنین امکانات و محدودیت‌های منطقهٔ زندگی خود مسیر شغلی آیندهٔ خود را ترسیم کنید. ساختار طراحی مسیر شغلی در شکل ۱ـ۷ نشان داده شده است.



شکل ۱ـ۷ـ ساختار طراحی مسیر شغلی آینده

نگرش‌ها

نگرش‌ها و مهارت‌های خودباوری برای موفقیت، شامل عزت نفس، شور و اشتیاق، انرژی زیاد، نگرش‌می‌توانم، وفاداری، اعتماد به نفس، استقامت و پشتکار و هوش عاطفی است. برای اینکه بهتر درک کنید که نگرش‌هایتان چطور در عملکرد شما منعکس می‌شوند، فعالیت بعد را انجام دهید. در نهایت برای اصلاح نگرش و هوش عاطفی خود، دو یا سه مورد را انتخاب کنید و آنها را مورد بررسی قرار دهید.

فعالیت

آزمون هوش عاطفی : پرسش‌های جدول ۲ـ۷ را با دقت بخوانید و پاسخ خود را با زدن علامت در یکی از دو ستون، مشخص کنید.

جدول ۲ـ۷ـ آزمون هوش عاطفی

ردیف	پرسش	موردرضایت	نیازمند اصلاح
۱	آیا همیشه بیشترین تلاشم را می‌کنم؟		
۲	آیا دارای روحیهٔ همکاری و رفتاری صمیمانه هستم؟		
۳	آیا خوش قول و قابل اعتمادم؟		
۴	آیا سهم خود را ایفا می‌کنم (یا بیش از سهم خود کار می‌کنیم)؟		
۵	آیا فرد مطمئن و مسلط بر خود به نظر می‌رسم؟		
۶	آیا دیگران به نظرهای من توجه می‌کنند و جویای آنها هستند؟		
۷	آیا دیگران قبولم دارند؟		
۸	آیا در چشم دیگران فرد قابل اعتمادی هستم؟		
۹	آیا فرد خوش رفتار، با تدبیر و با ملاحظه‌ای هستم؟		
۱۰	آیا به طرز مناسبی لباس می‌پوشم؟		
۱۱	آیا اولویت را به جای خودم به دیگران می‌دهم؟ تا چه اندازه؟		
۱۲	آیا می‌توانم تعارفات و تعریف و تمجید دیگران را بپذیرم؟		
۱۳	آیا نسبت به دیگران تعارفات را به جا می‌آورم؟		
۱۴	آیا به دیگران پیشنهاد می‌دهم؟		
۱۵	آیا می‌توانم «نه» بگویم؟		
۱۶	آیا صبر می‌کنم تا دیگران برایم تصمیم بگیرند؟		

مواردی را که نیاز به اصلاح دارد، در صورت تمایل توضیح دهید. .....

.....

فعالیت

پاسخ به سؤالات نگرشی: پرسش‌های جدول ۳ـ۷ را با دقت بخوانید و آن‌ها را پاسخ دهید.

جدول ۳ـ۷ـ پرسش و پاسخ‌های نگرشی

ردیف	سؤال	پاسخ
۱	چه اهدافی را در زندگی دوست داشتید انجام دهید؟	
۲	چه چیزی مانع دستیابی به اهدافتان شد؟	
۳	سال بعد چه اقدامی می‌توانید انجام دهید تا به هدف خود بیشتر نزدیک شوید؟	
۴	چه عادات منفی یا مطلوبی را با موفقیت در خود تغییر داده یا ایجاد کرده‌اید؟	
۵	سه کلمه‌ای که دوست دارید دیگران شما را با آن توصیف کنند، کدام‌اند؟	

بحث‌وگفت‌وگو

با توجه به نتیجهٔ آزمون هوش عاطفی و فعالیت بالا، در خصوص نگرش خود نسبت به مسیر شغلی در کلاس بحث و گفت‌وگو کنید و نتایج آن را بنویسید.

.....

.....

.....

.....

کار در منزل

پاسخ به سؤالات نگرشی : درخصوص موفقیت در شغل و برنامه‌ریزی زندگی خود شش تصدیق مثبت بنویسید. هر کدام را بر روی کاغذهای ۳×۵ رنگی یادداشت نمایید. (برای هر قسمت یک رنگ در نظر بگیرید) و در اتاق نصب و هر روز آنها را با خود مرور کنید.

برای مثال می توانید چنین جملاتی به کار ببرید: «من فرد مطمئن و شایسته‌ای هستم»، «آدمی هستم اهل خطر»، «از مهارت‌های خوبی برخوردارم»، «از صحبت با مردم لذت می‌برم» و نظایر این‌ها.

بخش ۸
طراحی مسیر شغلی
قسمت دوم : شناسایی ارزش‌ها و نیازها

بعد از شناسایی دقیق نگرش‌ها، گام بعدی در برنامهٔ ارزیابی شخصی این است که ارزش‌ها و نیازهای خود را بشناسید.

فعالیت

چارچوب ارزش‌ها: جدول ۱ـ۸ را براساس ارزش‌های خود در هر زمینه تکمیل نمایید. براساس ارزش، هر گزینه را از شمارهٔ ۱ تا ۵ اولویت‌بندی کنید. ارزش‌های خود را به همراه تعریف آنها، مطابق دو مورد تکمیل شده، بنویسید.

جدول ۱ـ۸ـ چارچوب ارزش‌ها

ردیف	ارزش	تعریف	۱	۲	۳	۴	۵
۱	خلاقیت	پدید آوردن ایده‌ها و چیزهای نو					
۲	نداشتن وابستگی	رهایی از نیاز یا توقعی خاص، برنامه‌ریزی کاری برای خود					
۳							
۴							
۵							
۶							
۷							
۸							
۹							
۱۰							
۱۱							
۱۲							
۱۳							
۱۴							
۱۵							

یکی از محققان نیازها و ارزش‌ها را این‌گونه دسته‌بندی کرده است که به ترتیب از پایین به بالا به پنج دسته تقسیم می‌شوند: نیازهای جسمانی (نیازهای اولیه)، نیازهای ایمنی، نیازهای احساس تعلق و اجتماعی شدن، نیاز عزت نفس و احترام و نیاز خود شکوفایی (جدول ۲ـ۸).

جدول ۲ـ ۸ ـ سلسله مراتب نیازها

نیازها به صورت سلسله مراتب	مصداق
دستهٔ یکم: نیازهای اولیه	آب، غذا، پوشاک و...
دستهٔ دوم: نیازهای ایمنی	نیاز جسمانی (امنیت، سلامتی و ...) و نیاز روحی (رهایی از ترس و اضطراب و ...) است.
دستهٔ سوم: نیازهای تعلق و اجتماعی شدن	روابط با دوستان ، آشنایان، عضویت در گروه، دوست داشتن و ...
دستهٔ چهارم: نیازهای عزت نفس	اعتبار اجتماعی، احترام، اعتماد به نفس، شأن و مقام و ...
دستهٔ پنجم: نیازهای خود شکوفایی	تحقق استعدادهای نهفته، خلاقیت، ایفای نقش در اجتماع و ...

فعالیت

شناسایی نیازها: نیازهای خود را به ترتیب اهمیت و اولویت در جدول ۳ـ۸ بنویسید.

جدول ۳ـ ۸ ـ سلسله مراتب نیازهای شما

نیازها	مصداق
دستهٔ یکم:	
دستهٔ دوم:	
دستهٔ سوم:	
دستهٔ چهارم:	
دستهٔ پنجم:	

فعالیت

شناسایی نیازها: مطابق با جداول ۱ـ۸ و ۳ـ۸ مربوط به چارچوب ارزش‌ها و سلسله مراتب نیازها، پنج مورد از والاترین ارزش‌های (خواسته‌های) زندگی خود را فهرست کنید سپس با بررسی دقیق آنها ببینید چه چیزی بیش از همه برای شما مهم است. برای تحقق و برآورده شدن خواسته‌های مهم خود در زندگی چه اقداماتی انجام داده‌اید یا نیاز دارید انجام دهید؟ آنها را در جدول ۴ـ۸ وارد کنید.

جدول ۴ـ۸ـ پنج مورد از والاترین ارزش‌ها و اقدامات انجام شده

ردیف	ارزش‌های والاتر	اقدامات انجام شده	اقدامات آینده
۱	نداشتن وابستگی	اتکا به توان فکری و خلاقیت خودم، انجام دادن کلیه کارهای شخصی خودم در منزل و ...	انتخاب شغلی که خودم مدیر و مسئول آن باشم، انجام برنامه‌ریزی دقیق برای طراحی مسیر شغلی آینده خودم و ...
۲			
۳			
۴			
۵			

بحث و گفت‌وگو

در کلاس بحث کنید که ارزش‌ها چطور می‌توانند رفتار اخلاقی را تحت تأثیر قرار دهند؟ مواردی مثل ورزش، دانش و کسب و کار را در نظر بگیرید و نتایج بحث را بنویسید.

.....

.....

.....

.....

.....

فعالیت

سنجش ارزش‌ها با اصول اخلاقی: پنج ارزش انتخابی خود را از نظر اصول اخلاقی مورد بررسی قرار دهید و ببینید آیا ارزش‌های انتخابی شما اصول اخلاقی را مدنظر قرار می‌دهند یا نه؟ آنها را در جدول ۵ـ۸ وارد کنید.

جدول ۵ـ۸ـ سنجش ارزش‌ها با اصول اخلاقی

ردیف	ارزش‌های انتخابی	اصول اخلاقی
۱	نداشتن وابستگی	استفادهٔ صحیح از توان فکری و دانش خود و سوء استفاده نکردن از آن در جهت آسیب رساندن به دیگران و جامعه، استفادهٔ صحیح و انسانی از نیروی کار خود و ...
۲		
۳		
۴		
۵		

بخش ۹

طراحی مسیر شغلی

قسمت سوم: شناسایی مهارت‌ها، استعدادها، علایق و جمع‌بندی

مهارت

قدم بعدی در فرایند برنامه‌ریزی شغلی، شناسایی دقیق مهارت‌های خود و یادگیری آنهاست. مهارت‌ها به‌منزلهٔ اجزای ساختمانیِ شغل آیندهٔ شماست. برنامهٔ آمادگی شغلی به شما کمک می‌کند تا مهارت‌های فعلی و مهارت‌هایی را که می‌خواهید به‌دست آورید، شناسایی کنید.

فعالیت

مهارت‌ها: در جدول ۱ـ۹ هر کدام از مهارت‌های خود را از شمارهٔ ۱ تا ۵ اولویت‌بندی کنید.

جدول ۱ـ۹ـ جدول اولویت‌بندی مهارت‌ها

دسته‌بندی مهارت‌ها	مهارت	اولویت				
		۱	۲	۳	۴	۵
مهارت‌های پایه	خواندن					
	نوشتن					
	صحبت کردن					
	گوش دادن					
	حساب کردن					
مهارت‌های فکری	تفکر خلّاق					
	حل مسئله/ تصمیم‌گیری					
	اطلاع از نحوهٔ یادگیری					
مهارت‌های بین شخصی	آموزش مهارت‌های جدید به دیگران					
	اعمال رهبری و انگیزش					
	مذاکره و فن بیان					
	خدمت به مشتریان					
	برقراری ارتباط اثربخش					
کسب اطلاعات و فناوری	کسب اطلاعات و ارزیابی اطلاعات					
	سازماندهی، تفسیر و انتقال اطلاعات					
	انتخاب رایانه برای اطلاعات					
	انتخاب و کاربرد فناوری					

استعداد

استعداد عبارت از توانایی و میل طبیعی افراد به فعالیت خاصی است.

فعالیت

استعداد: براساس توانایی و گرایش طبیعی خود به فعالیت خاصی، ستون استعدادهای جدول۲ـ۹ را بررسی کنید و در ستون اولویت‌بندی مواردی را که شما در آنها استعداد دارید، با شماره مشخص کنید و دلایل آن را نیز بنویسید.

جدول ۲ـ۹ـ استعدادها و اولویت‌بندی آنها

ردیف	استعدادها	اولویت‌بندی	دلیل انتخاب
۱	استعداد هنری: (خلّاقیت، به‌کارگیری استعداد در زمینه‌های هنری، موسیقی و بازیگری) شعر، نقاشی، عکاسی، طراحی لباس و ...		من از اینکه از دوستانم عکس زیبا بگیرم، لذت می‌برم.
۲	استعداد ذهنی: (تفکر مبتکرانه، جست‌وجوی اطلاعات، تفکر پیش از اقدام) توانایی در حدس زدن ادامه ماجرا، تجزیه و تحلیل کردن و ...		
۳	استعداد ریاضی: حل مسائل ریاضی و اینکه مثلاً یک خودرو با یک گالن بنزین چند کیلومتر حرکت می‌کند.		
۴	استعداد فیزیکی: توانایی جسمی یا مقاومت بدن مانند بدن‌سازی، وزنه‌برداری و ...		
۵	استعداد درک مفاهیم: (درک معنای ایده‌ها و عواطفی که در ارتباطات کلامی‌و غیر کلامی‌انتقال می‌یابد) گوش دادن به مشکلات دیگران و ...		
۶	استعداد فضایی: (درک چگونگی ارتباط میان بخش‌های یک شیء) درست کردن ماکت هواپیما، درست کردن جورچین و ...		
۷	استعداد مکانیکی: (درک روابط میان قطعات دستگاه‌ها و تعمیر وسایل) تعمیر موتور خودرو، باز کردن و بستن قطعات یک وسیله و ...		
۸	استعداد کلامی‌و غیر کلامی: (کلمات یا رفتارهای کتبی و شفاهی) ارائهٔ کنفرانس در کلاس، شرکت در تئاترها، سخنرانی و ...		
۹	استعداد امور دفتری: (منظم کردن و ثبت اعداد و نامه‌ها) مرتب کردن به ترتیب حروف الفبا، تایپ کردن و ...		

فعالیت

مهارت‌های حال و آینده: با توجه به مهارت‌ها و استعدادهای خود، مهارت‌هایی را که در حال حاضر دارید و مهارت‌هایی را که دوست دارید در آینده کسب کنید، در جداول ۳ـ۹ و ۴ـ۹ بنویسید. در صورت تمایل می‌توانید موارد بیشتری به جداول اضافه نمایید.

جدول ۳ـ۹ـ مهارت‌های کنونی

ردیف	مهارت‌هایی که در حال حاضر دارید
۱	
۲	
۳	
۴	
۵	

جدول ۴ـ۹ـ مهارت‌های آینده

ردیف	مهارت‌هایی که دوست دارید در آینده کسب کنید
۱	
۲	
۳	
۴	
۵	

علایق و گرایش‌ها: هر قدر افراد دربارهٔ گرایش‌ها و سلیقه‌های طبیعی و فطری خود آگاهی بیشتری داشته باشند و علایق خود را بهتر درنظر بگیرند، به احتمال بیشتری از رشتهٔ تحصیلی ـ شغلی خود لذت می‌برند و احساس رضایت می‌کنند. در نتیجه می‌توانند رشته و شغلی انتخاب کنند که بیشتر با خصوصیات شخصیتی و علایق و سلیقه‌های آنها تناسب داشته باشد.

فعالیت

انتخاب مشاغل بر مبنای مهارت‌ها و علایق: فعالیت‌های زیر را انجام دهید.

- با عنایت به فعالیت‌های گذشته، و با توجه به تیپ‌های اعلام شده ویژگی‌های شخصیتی خود را بر روی یک کاغذ بنویسید.
- با توجه به ویژگی‌های شخصیتی خود چه مشاغلی برای شما جذابیت دارند، آنها را بر روی کاغذ بنویسید.
- از میان مشاغل فهرست شده، پنج مورد را، که متناسب با ویژگی‌ها، مهارت‌ها، استعدادها و علایق‌تان است، بنویسید. باید فرصت‌های شغلی منطقهٔ خود را در بازهٔ زمانی پنج سال آینده نیز در نظر بگیرید.

.....

.....

.....

.....

کار در منزل

مصاحبه با صاحبان مشاغل و بازدید از محل کار آنها : فعالیت‌های زیر را انجام دهید.

■ با صاحبان و متخصصان یکی از مشاغل انتخابی خود مصاحبه و اطلاعات زیر را جمع‌آوری کنید.

نام شغل: .....

تعریف شغل: .....

ویژگی‌های جسمی مورد نیاز: .....

ویژگی‌های روحی مورد نیاز: .....

توانایی‌ها و مهارت‌های لازم: .....

شرایط برای ورود به شغل مورد نظر: .....

سختی‌ها و مشکلات شغل مورد نظر: .....

نقاط قوت شغل مورد نظر: .....

آینده‌کاری آن: .....

■ سایر توضیحات لازم: .....

.....

.....

.....

■ هر یک از شما در محل شغل انتخابی خود حاضر شوید و از نزدیک شرایط و نوع آن شغل را مشاهده نمایید. سپس نتیجهٔ مشاهدات خود را بنویسید.

.....

.....

.....

■ حال نتایج مصاحبه و مشاهده را مقایسه کنید و آن را با فعالیت قبل مورد ارزیابی قرار دهید و نتیجهٔ ارزیابی را بنویسید.

.....

.....

.....

■ چنانچه از مشاغل انتخابی شما در منطقهٔ محل زندگی‌تان خبری نبود، چه تصمیمی می‌گیرید؟

.....

.....

.....

جمع‌بندی

در این قسمت، با توجه به مطالب قبلی، پیرامون ویژگی‌های شخصیتی، نگرش‌ها، ارزش‌ها و نیازها، مهارت‌ها و استعدادها و علایق خود به مقایسه آنها بپردازید و متناسب با آنها مسیر تحصیلی ـ شغلی آیندهٔ خود را طراحی و انتخاب کنید.

فعالیت

مقایسه: مطابق با فعالیت‌های بخش طراحی مسیر شغلی، ابتدا در جدول ۵ـ۹ علایق شغلی خود را با ذکر دلیل وارد کنید و سپس جداول۶ـ۹، ۷ـ۹، ۸ـ۹ و ۹ـ۹ را تکمیل و علایق شغلی خود را با نگرش‌ها، ارزش‌ها و نیازها، مهارت‌ها و استعدادهای خود مقایسه و ارزیابی نمایید.

جدول ۵ ـ۹ـ علایق شغلی با دلایل انتخاب

ردیف	علایق شغلی خود	دلیل انتخاب شغل
۱	من می‌خواهم تولیدی پوشاک راه‌اندازی کنم	من به طراحی و دوخت لباس علاقه دارم
۲		
۳		
۴		

جدول ۶ـ۹ـ مقایسه علایق شغلی با نگرش‌ها

ردیف	علایق شغلی خود	دلیل انتخاب شغل
۱	من می‌خواهم تولیدی پوشاک راه‌اندازی کنم	من دوست دارم برای خودم تصمیم بگیرم و متکی به خودم باشم، تمام تلاشم را برای موفق شدن به‌کار می‌گیرم و سعی می‌کنم در کارم روحیهٔ همکاری و صمیمانه ایجاد کنم.
۲		
۳		
۴		

نتیجه‌گیری: بعد از مقایسه و بررسی علایق خود با نگرش‌ها، چه مشاغلی را انتخاب می‌کنید؟

.....

جدول ۷ـ۹ـ مقایسهٔ علایق شغلی با ارزش‌ها و نیازها

ردیف	علایق شغلی خود	ارزش‌ها و نیازهای خود
۱	من می‌خواهم تولیدی پوشاک راه‌اندازی کنم	نبودن وابستگی، خلّاقیت در کار، همکاری، درآمد و ...
۲		
۳		
۴		

نتیجه‌گیری: بعد از مقایسه و بررسی علایق خود با ارزش‌ها و نیازها، چه مشاغلی را انتخاب می‌کنید؟

.....

جدول ۸ـ۹ـ مقایسهٔ علایق شغلی با مهارت‌ها

ردیف	علایق شغلی خود	مهارتهای خود
۱	من می‌خواهم تولیدی پوشاک راه‌اندازی کنم	مهارت فکری (تفکر خلّاق) و مهارت بین شخصی (کار توأم با تنوع)
۲		
۳		
۴		

نتیجه‌گیری: بعد از مقایسه و بررسی علایق خود با مهارت‌ها، چه مشاغلی را انتخاب می‌کنید؟

.....

جدول ۹ـ۹ـ مقایسهٔ علایق شغلی با استعدادها

ردیف	علایق شغلی خود	استعدادهای خود
۱	من می‌خواهم تولیدی پوشاک راه‌اندازی کنم	استعداد هنری (طراحی لباس)
۲		
۳		
۴		

نتیجه‌گیری: بعد از مقایسه و بررسی علایق خود با استعدادها، چه مشاغلی را انتخاب می‌کنید؟

.....

اکنون با بررسی همهٔ جداولی که در این فعالیت تکمیل کردید، نتیجه‌گیری نهایی خود را در جدول ۱۰ـ۹ واردکنید.

جدول ۱۰ـ۹ـ نتیجه‌گیری نهایی

ردیف	شغل انتخاب شده	دلیل انتخاب شغل
۱	اولویت یکم:	
۲	اولویت دوم:	
۳	اولویت سوم:	

پژوهش

در خصوص سؤالات زیر تحقیق کنید و پاسخ آنها را به دبیر خود تحویل دهید.

- شغل‌های انتخاب شده تا چه اندازه از نظر خودتان مطلوب است؟
- تا چه اندازه توانایی و مهارت انجام دادن این مشاغل را دارید؟
- شغل‌های انتخاب شده تا چه اندازه مورد نیاز منطقهٔ زندگی‌تان است؟
- شغل‌های انتخاب شده تا چه اندازه از نظر اطرافیان (خانواده، دوستان و ...) مطلوب است؟

بخش ۱۰ تفکر

مغز انسان دارای دو محصول نهایی فکر و ایده است. سمت چپِ مغز اطلاعات را دریافت می‌کند، سپس به تجزیه و تحلیل و ارزیابی آنها می‌پردازد و فکر ارائه می‌دهد. سمت راستِ مغز نیز به‌صورت شهودی ایده ارائه می‌دهد.

فعالیت

تعیین مکانیزم مغز: در مدت زمان سی ثانیه، به ترتیب به سؤالات زیر پاسخ دهید.

۱ در جدول ۱ـ۱۰ در هر قسمت، بدون توجه به نوشتهٔ خانهٔ بالا، رنگ درست آن را از خانه‌های پایین انتخاب کنید (مدت زمانی که برای هر کدام صرف می‌کنید باید کمتر از چهار ثانیه باشد).

جدول ۱ـ۱۰ـ تمرین تعیین مکانیزم مغز

قرمز	
قرمز	آبی

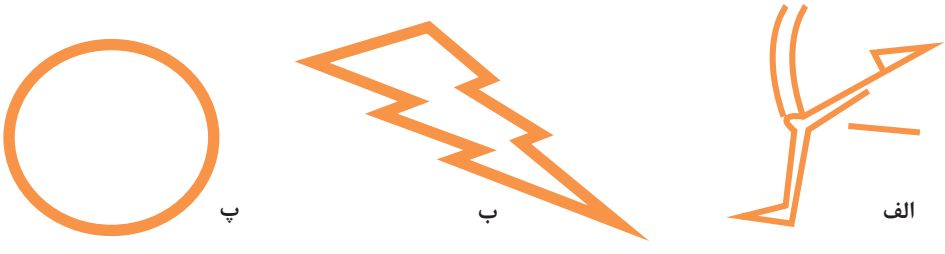
نارنجی	
صورتی	نارنجی

آبی	
سبز	آبی

سبز	
سبز	بنفش

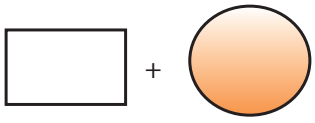
زرد	
قرمز	زرد

۲ کدام یک از تصاویر شکل ۱ـ۱۰ برای شما جذاب‌تر است؟

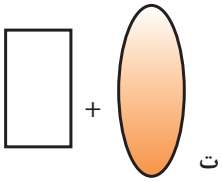


شکل ۱ـ۱۰ـ تصاویر تعیین مکانیزم مغز (نمونهٔ یکم)

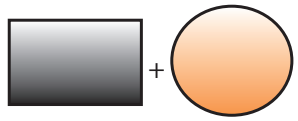
۳ در شکل ۲ـ۱۰گزینهٔ الف به کدام یک از گزینه‌های ب، پ و ت شبیه‌تر است؟



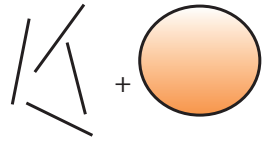
الف



ت



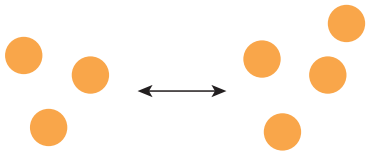
پ



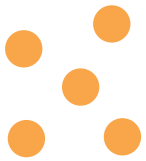
ب

شکل ۲ـ۱۰ـ تصاویر تعیین مکانیزم مغز(نمونهٔ دوم)

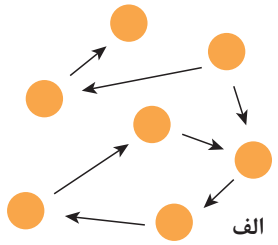
۴ کدام یک از تصاویر شکل ۳ـ۱۰ حالت دوستی را بهتر نشان می‌دهد؟



پ



ب



الف

شکل ۳ـ۱۰ـ تصاویر تعیین مکانیزم مغز (نمونهٔ سوم)

۵ دست‌تان را روی دست دیگرتان قرار دهید، کدام دست روی دست دیگر است؟ راست یا چپ؟

۶ دست‌های‌تان را به صورت ضربدری روی سینه خود بگذارید، کدام دست روی دست دیگر است؟

۷ پای‌تان را روی پای دیگر قرار دهید، کدام پا روی آن یکی است؟

حال به کمک دبیر خود، با توجه به پاسخ‌هایی که داده‌اید، تعیین کنید که راست مغز یا چپ مغز هستید. در جدول ۲ـ۱۰ ویژگی‌های این دو گروه آمده است.

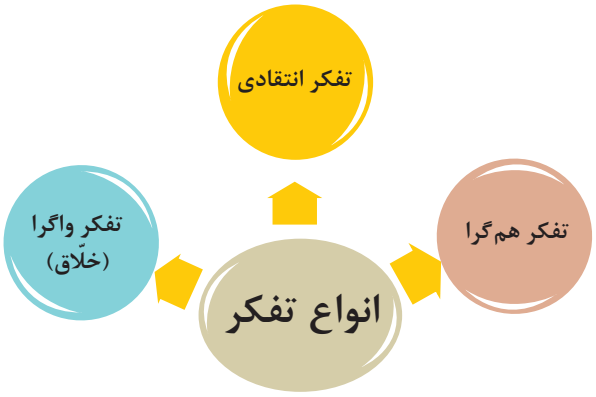
جدول ۲ـ۱۰ـ ویژگی‌های افراد

راست مغز	چپ مغز
تخیلی، بی‌نظم، خیال‌پرداز، کنجکاو و خلّاق	قانونمند، تحلیل‌گر، جزئی‌نگر، عقلایی و منطقی

تفکر

در جهانی که زندگی می‌کنیم، برخی اطلاعات سالم و درست‌اند و برخی ناسالم و نادرست. به‌همین دلیل افراد برای بررسی و شناسایی اطلاعات درست، نیاز به تفکر دارند. تفکر توانایی افراد در شناسایی مسائل و مشکلات و ارائهٔ راه‌حل‌های مناسب جهت رفع آنهاست.

در شکل ۴ـ۱۰ انواع تفکر نشان داده شده است.



شکل ۴ـ۱۰ـ انواع تفکر

تفکر انتقادی (جست‌وجوی واقعیت): تفکر انتقادی، تفکری است که در جست‌وجوی شواهد، دلایل و مدارک برای یک قضاوت و نتیجه‌گیری است. در تفکر انتقادی افراد به‌جای پذیرفتن تمام اطلاعاتی که می‌خوانند، می‌نویسند، می‌شنوند و می‌بینند، آنها را از دیدگاه‌های مختلف مورد مشاهده، تجزیه و تحلیل و ارزیابی قرار می‌دهند.

فعالیت

تفکر انتقادی: یک شرکت تولید محصولات لبنی، با مشکل مالی روبه‌رو شده است. مدیریت شرکت تصمیم می‌گیرد، از مواد اولیهٔ نامرغوب با هزینهٔ کمتر استفاده کند تا مشتریان همچنان ثابت باقی بمانند. شرکت پس از تولید و فروش محصولات، نه تنها مشتریان قدیمی‌خود را از دست می‌دهد، بلکه توسط وزارت بهداشت جریمه نقدی نیز می‌شود.

۱ به نظر شما علت اصلی این اتفاق چیست؟

۲ آیا اقدام آنها اخلاقی است؟

۳ پیشنهاد و راه‌حل شما به آنها برای رفع مشکل‌شان چیست؟

بحث و گفت‌وگو

صاحب مغازه‌ای اجناس خود را حراج می‌کند و می‌گوید حاضر است همهٔ اجناس را به یک پنجم قیمت بفروشد. آیا برخی از اجناسی که به نمایش گذاشته مرغوب است؟ عکس‌العمل هر کدام از شما چیست؟ پس از ۲۰ دقیقه بحث و گفت‌وگو، نتیجه‌گیری کنید.

پرسش

تفکر انتقادی : با راهنمایی دبیر خود و تعریف تفکر انتقادی، به سؤالات زیر پاسخ دهید:

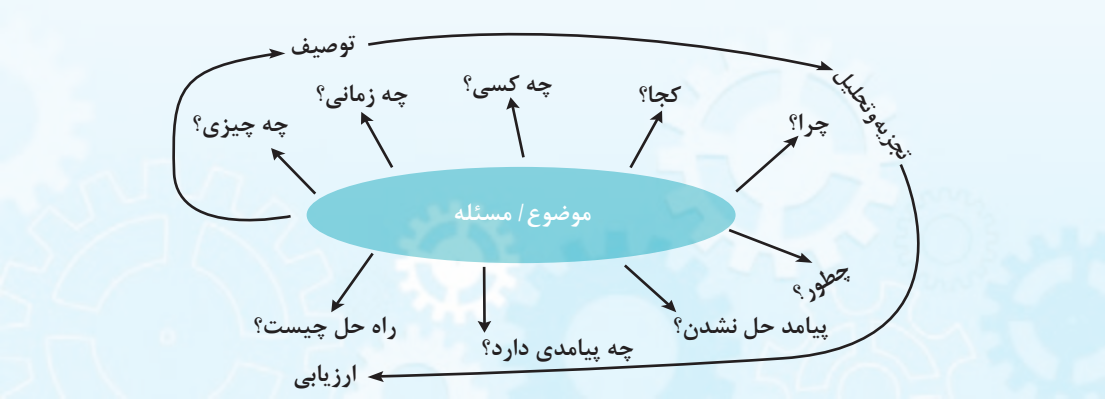
۱ تفکر انتقادی چه کاربردهایی دارد؟ (۳مورد)

- تشخیص پیشنهادهای سالم از پیشنهادهای ناسالم
- .....
- .....
- .....

۲ هر فرد، در هنگام روبه‌رو شدن با یک مسئله یا مشکل، چه مراحلی را باید طی کند؟

- .....
- .....
- .....

مدل ایجاد تفکر انتقادی: برای شکل‌گیری تفکر انتقادی در ذهن‌تان سه مرحله وجود دارد: به ترتیب «توصیف»، «تجزیه و تحلیل» و «ارزیابی» (شکل۵ـ۱۰).



شکل۵ـ۱۰ـ مدل ایجاد تفکر انتقادی

پژوهش

تقویت تفکر انتقادی : با جست‌وجو در منابع متفاوت، راجع به راه‌های تقویت تفکر انتقادی تحقیق کنید و نتایج را در کلاس ارائه دهید.

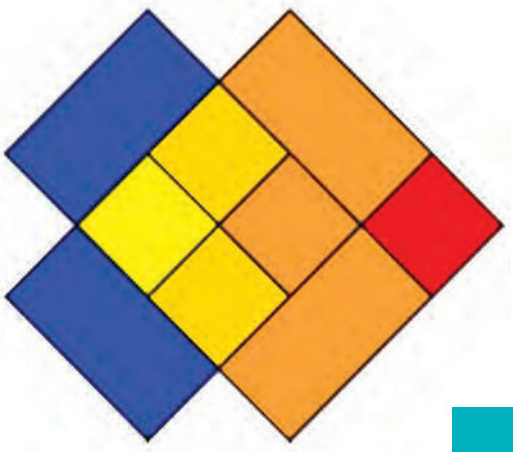
تفکر هم‌گرا (ارائهٔ اولین راه‌حل درست): افراد باید مسائل را مورد بررسی قرار دهند تا به یک راه‌حل درست دست یابند. زمانی که افراد پدیده‌ها و امور را با همان شکل که وجود دارد بپذیرند، به‌دنبال چرایی و چگونگی مسائل نباشند و راه‌حل‌های قدیمی‌را در برابر یک مسئله ارائه دهند، از تفکر هم‌گرا استفاده کرده‌اند. اگر فردی در بیشتر اوقات با این تفکر به‌دنبال راه‌حل برای مسائل باشد، تفکر هم‌گرا یا نیم‌کرهٔ چپ وی فعال‌تر است و همین مانع از بروز خلّاقیت وی می‌شود.

فعالیت

تفکر هم‌گرا: بدون استفاده از وسایل اندازه‌گیری و با داشتن یک برگه کاغذ یک مثلث متساوی‌الاضلاع بسازید.

فعالیت

تفکر هم‌گرا: در شکل ۶ـ۱۰چند مربع مشاهده می‌کنید؟
برای پاسخ دادن یک دقیقه زمان دارید.



شکل ۶ـ۱۰ـ مربع‌های آزمون تفکر هم‌گرا

فعالیت

تفکر هم‌گرا: فرض کنید مادرتان ۳۰۰ هزار ریال به شما داده و از شما خواسته است با کل پول، مواد مصرفی داخل جدول ۳ـ۱۰ را خریداری کنید. با توجه به اینکه مادرتان انتظار دارد تعداد روغن مایع و نمک یکسان باشد و از تمامی‌اقلام، خرید صورت گیرد. از هر کدام چه تعداد می‌توانید خریداری کنید؟ چند راه‌حل وجود دارد؟

جدول ۳ـ۱۰ـ فهرست خرید

مواد مصرفی	قیمت هر واحد (ریال)	تعداد	قیمت کل(ریال)
پودر ماشین لباس‌شویی	۱۵۰۰۰		
روغن مایع	۵۰۰۰۰		
نمک	۷۵۰۰		
ماکارونی	۲۰۰۰۰		
جمع کل			

پژوهش

آیات و احادیث در خصوص تفکر: با جست‌وجو در منابع متفاوت، آیات و احادیثی را که به اهمیت تفکر و اندیشیدن پرداخته‌اند، بیابید و آنها را در قالب یک فایل « وُرد» آماده کنید و سپس آن را از طریق پست الکترونیکی برای دبیر خود ارسال کنید.

بخش ۱۱ تفکر خلّاق (واگرا)

تفکر خلّاق

همهٔ انسان‌ها با درجات متفاوتی دارای قدرت تفکر خلّاق هستند. به توانایی تولید و خلق راه‌حل‌ها و اهداف جدید از طریق ترکیب، تغییر و کاربرد ایده‌های موجود، تفکر خلّاق گفته می‌شود. تفکر خلّاق شیوه‌ای متمایز از نگاه‌کردن به جهان و دیدن آن دسته از روابط میان اشیایی است که دیگران از دیدن آن عاجزند. تفکر خلّاق می‌کوشد تا ساختار و قالب را به هم بریزد و اطلاعات محبوس شده در آنها را آزاد سازد تا بتواند شیوه‌های تازه‌ای از ارتباط را برقرار کند (مثل عملکرد دنده عقب اتومبیل برای جابه‌جایی و خروج از پارک). بنابراین تفکر خلّاق استعداد نیست بلکه مهارت (مثل مهارت رانندگی) است که می‌توان آن را کسب کرد.

فعالیت

تفکر خلّاق: چگونه می‌توان با استفاده از چهار خط راست، ۹ نقطهٔ شکل ۱ـ۱۱ را به هم وصل کرد، به طوری که قلم از روی کاغذ برداشته نشود.

شکل ۱ـ۱۱ـ تمرین تفکر خلّاق

فعالیت

کاربردهای سوزن: با همفکری اعضای تیم، تعدادی از کاربردهای دیگرِ سوزن را، به جز استفاده‌های مرسوم، بنویسید.

.....

.....

.....

.....

.....

فعالیت

سخاوتمندی: درباره معانی سخاوتمندی و روش‌های مختلف آن، ایده‌های خلّاقانه و نوآورانه‌ای ارائه دهید و در ادامه، جدول ۱ـ۱۱ را تکمیل کنید (تیمی برنده است که راه‌حل‌های خلّاقانه بیشتری ارائه دهد).

جدول ۱ـ۱۱ـ تعریف و روش‌های سخاوتمندی

ردیف	تعریف سخاوتمندی و روش‌های آن
۱	سهیم کردن بقیهٔ بچه‌ها در کتاب‌های کمک آموزشی خود
۲	صبور بودن، وقتی پدر و مادر سرشان شلوغ است
۳	با برادر و خواهر کوچک‌تر خود مهربان بودن و به آنها کمک کردن
۴	داوطلب شدن برای کمک به کودکان بی سرپرست
۵	کارآفرین شدن و ایجاد شغل برای مردم
۶	
۷	
۸	
۹	
۱۰	

امام علی علیه‌السلام:
«سخاوت، محبّت‌آور و زینت اخلاق است.»
تصنیف غررالحکم و دررالکلم ص ۳۷۸، ح ۸۵۲۳

موانع تفکر خلّاق

عواملی که ممکن است توانایی شما را در خلّاق بودن محدود کنند، در چهار دسته قرار می‌گیرند.

۱ **عوامل همیشگی:** تمایل به عاداتِ از قبل طراحی شده، معمولاً خلّاقیت را از بین می‌برد. (دیدن و درک‌کردن همه چیز از روی عادت و فکر نکردن به شیوهٔ استفاده از آن).

۲ **عوامل محیطی:** سنت‌ها و انتظارات اجتماعی می‌توانند در افراد موجب کنترل‌های کلیشه‌ایِ بیش از حد و مانع از بروز افکار جدید شوند (مانند ترس از متفاوت‌بودن، تمایل به حفظ وضعیت موجود).

۳ **عوامل ادراکی:** نداشتن اطلاعات و دانش کافی نسبت به محیط پیرامونِ خود، موجب جلوگیری از ارائهٔ ایده‌های جدید می‌شود.

۴ **عوامل انگیزشی/ هیجانی:** هنگامی که فرد بیش از اندازه احساساتی یا بی‌انگیزه است، تفکر خلّاق در وی از بین می‌رود (مثل نداشتن اعتماد به نفس، ترس از تمسخر و ...).

بحث و گفت و گو

علی فردی ۱۵ ساله است. وی به تازگی تصمیم گرفته کسب وکاری راه‌اندازی کند. ولی پس از رویارویی با یک‌سری مشکلات خانوادگی و مالی آن را رها می‌کند. آیا وی باید راه‌اندازی کسب و کار را فراموش کند؟ در تیم خود بحث و گفت و گو کنید و راه‌حل‌هایی را که به ذهنتان می‌رسد به وی پیشنهاد دهید. تیم برنده، تیمی است که راه‌حل‌های جدیدی ارائه دهد.

- **راه حل ۱ :** .....
- **راه حل ۲ :** .....
- **راه حل ۳ :** .....
- **راه حل ۴ :** .....
- **راه حل ۵ :** .....

پرسش

فاطمه مدیر یک شرکت تولید ساعت است. افراد شرکت وی خلّاق نیستند. به همین دلیل منتظر می‌مانند تا معتبرترین شرکت‌های رقیب، کالاهای جدید خود را ارائه دهند، سپس از آن محصولات تقلید کنند. با همفکری اعضای تیم، به سؤالات زیر پاسخ دهید:

- به نظر شما، علت اصلی خلّاق نبودن کارکنان شرکت چیست؟

.....

.....

.....

- چه راه‌حل‌هایی به منظور پرورش خلّاقیت در شرکت ارائه می‌دهید؟

.....

.....

.....

- کار این شرکت در چه صورتی اخلاقی خواهد بود؟

.....

.....

.....

بحث و گفت و گو

دو کارگر در حال کار بودند. یکی زمین را می‌کَند و دیگری همان جا را پر می‌کرد. رهگذری از آنها پرسید چرا کار بیهوده انجام می‌دهید؟ آنها که از این سؤال ناراحت شده بودند، پاسخ دادند، کار بیهوده انجام نمی‌دهیم، البته ما از آغاز، سه نفر بودیم. یکی زمین را می‌کَند، دومی لوله را کار می‌گذاشت و نفر سوم روی آن را پر می‌کرد. امروز نفر دوم مرخصی گرفته و سرکار نیامده است ولی ما وظیفهٔ خود را به بهترین شکل انجام می‌دهیم.

در خصوص اقدام آنها، در تیم خود بحث و گفت‌وگو و آن را تحلیل کنید. ویژگی‌هایی مثل مسئولیت‌پذیری، کار تیمی، تصمیم‌گیری و ... را نیز در آنها بررسی کنید.

.....

.....

.....

.....

بحث و گفت و گو

با توجه به فعالیت‌هایی که تاکنون انجام داده‌اید، تفکر واگرا و هم‌گرا را مورد مقایسه قرار دهید و آنها را در جدول۲ـ۱۱ وارد کنید.

جدول ۲ـ۱۱ـ جدول مقایسه تفکر واگرا و هم‌گرا

ردیف	تفکر هم‌گرا	تفکر واگرا
۱	راه‌حل‌های قدیمی در برابر یک مسئله ارائه می شود.	راه‌حل‌های جدید در حل مسئله ارائه می شود.
۲	تفکر هم‌گرا همان تفکر منطقی است.	تفکر واگرا همان تفکر خلّاق است.
۳		
۴		
۵		
۶		
۷		

بخش ۱۲

توسعهٔ خلّاقیت فردی

خلّاقیت

انسان‌ها با استفاده از قدرت تفکر و تعقلی که خداوند در فطرت آنان قرار داده است، می‌توانند نسبت به زندگی، کار، مسائل و مشکلات خود، دیدگاه متفاوتی داشته باشند و به کمک خلّاقیت راه بهتر را در پیش گیرند. خلّاقیت به معنای فراتر از چارچوب‌های موجود فکرکردن و خلق ایده‌ها و روش‌های نو و جدید است.

فعالیت

خلّاق شوید: به صورت فردی، اقدامات زیر را انجام دهید:

- در مدت زمان ۱۰ دقیقه یک تصویر غیرمعمول بکشید و به سلیقهٔ خود برای آن نام بگذارید.
- از بین نقاشی‌ها، برترین و جالب‌ترین‌ها را انتخاب کنید.
- به نظر شما دلایل برتری و جذابیت آنها چیست؟

.....

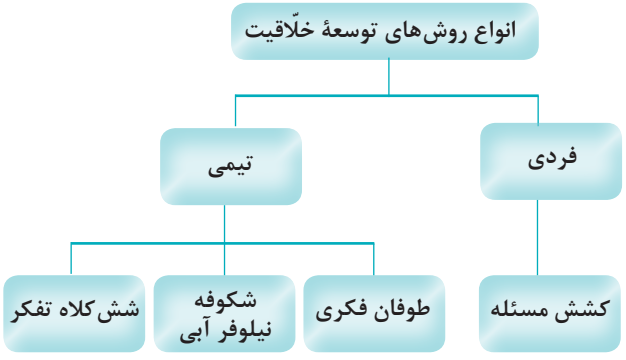
- آیا می‌توان نتیجه گرفت دانش‌آموزانی که نقاشی آنها برتر نبوده است خلّاق نیستند؟ چرا؟

.....

.....

روش‌های توسعهٔ خلّاقیت

روش‌های توسعهٔ خلّاقیت، ابزار و راه‌هایی هستند که موجب تقویت خلّاقیت می‌شوند. روش‌های توسعهٔ خلّاقیت به دو صورت فردی و تیمی انجام مـی‌شوند (شکل ۱ـ۱۲). در ادامه، با برخی از روش‌های توسعهٔ خلّاقیت فردی (کشش مسئله) و برخی روش‌های توسعهٔ خلّاقیت تیمی (طوفان فکری، شکوفه نیلوفر آبی و شش کلاه تفکر) آشنا می‌شوید. قبل از ارائهٔ روش‌های مذکور روش اِسکَمپِر معرفی می‌شود. این روش در هر دو حالت فردی و تیمی قابل استفاده است.



شکل ۱ـ۱۲ـ انواع روش‌های توسعهٔ خلّاقیت

روش اسکمپر: کاربرد اصلی این روش، بر پایهٔ خلّاقیت فردی طراحی شده است ولی می‌تواند به نحو بسیار اثربخشی برای تیم‌ها نیز مفید باشد. این روش بر این مفهوم استوار است که بسیاری از محصولات موجود، تغییر یافتهٔ محصولاتی است که قبلاً وجود داشته‌اند. این روش شامل مجموعه‌ای از واژه‌های سؤال‌برانگیز است که موجب می‌گردد با تصور مسائل و محدودیت‌ها در جهات و ابعاد مختلف، راه‌حل‌ها و ایده‌های بیشتر و باکیفیت‌تری برای حل مسئله ارائه دهید یا حتی فرصت‌هایی را شناسایی کنید.

جدول ۱ـ۱۲ این واژه‌ها را به همراه سؤالات، کلمات کلیدی و مثال‌هایی از آنها نشان می‌دهد.

جدول ۱ـ۱۲ـ واژه‌ها، سؤالات و مثال‌های روش خلّاقیت اسکمپر

واژه‌های کلیدی	برخی از سؤالات کلیدی	کلمات محرک	مثال‌ها
جایگزین کردن	چه چیزی را می‌توانیم جایگزین آن کنیم؟ آیا می‌توانیم از اجزا یا موارد دیگر استفاده کنیم؟ همچنین ترکیبات دیگر، مواد دیگر، فرایند دیگر، قدرت بیشتر، مکان دیگر، روش دیگر و ...	تبادل کردن، رنگی کردن، معاوضه‌کردن، نماینده بودن، تغییر مکان دادن و ...	گاز و بنزین جایگزین هیزم، زغال، گازوئیل و نفت شدند.
ترکیب کردن	چه ایده‌ها یا بخش‌هایی را می‌توانیم ترکیب کنیم؟ آیا می‌توانیم از توانایی‌های مختلف برای بهبود آنها استفاده کنیم؟ همچنین ترکیب اهداف، ترکیب خواسته‌ها و ...	یکی شدن، مخلوط کردن، قرین شدن، ترکیب کردن، ارتباط دادن، متحد کردن و ...	از ترکیب دستمال کاغذی و عطر، دستمال کاغذی معطر تولید شد.
تطبیق دادن و سازگار کردن	چه چیز دیگری مثل این است؟ از طبیعت چه چیزی را می توانیم الگو بگیریم؟ همچنین رونوشت چیزی، تقلید از کسی، اقتباس از فرایندی و ...	اقتباس‌کردن،سازگار کردن، تنظیم کردن، بهبود دادن ، منطبق کردن، تبدیل کردن و ...	با تعبیهٔ قلابِ دربازکن روی درِ کنسرو، نیازِ به دربازکن رفع شد. با اقتباس از بال سنجاقک، بالگرد ساخته شد.
تقویت و اصلاح کردن	چه چیزی را می‌توانیم بالاتر، بزرگ‌تر یا قوی‌تر کنیم؟ چه چیزی را می‌توانیم تکثیر کنیم؟ همچنین دورهٔ تناوب بیشتر، تغییرات در رنگ، حرکت، بو، شکل، صدا و ...	تقویت‌کردن، افزودن، بزرگ کردن،گسترش‌دادن، شدت بخشیدن، امتداددادن و ...	لاستیک‌های پهن برای استفاده‌های خاص تولید شد.
کاربردهای دیگر	چه استفادهٔ دیگری از یک وسیله می‌توانیم بکنیم؟ راه‌های جدید استفاده از آن چیست؟ همچنین استفاده از یک ایده در بازارهای دیگر، تغییر ردهٔ سنی یک محصول و ...	کاربردی کردن، به‌کار گرفتن، لذت بردن، گستراندن، اداره‌کردن و ...	از ضایعات کارخانه‌های تولیدی استفاده مجدد شد.
حذف یا کوچک کردن	چه چیزی می‌توانیم از آن کم کنیم؟ چگونه می‌توانیم آن را ساده کنیم؟ همچنین پایین‌تر آوردن، متراکم‌تر کردن چیزی، تقسیم‌کردن چیزی، ریزتر کردن چیزی و ...	محدود کردن، مستثنی شدن، تقلیل دادن، برچیدن، کاستن، تعدیل کردن، ساده کردن و ...	تلفن همراه و رایانه برای راحتی کوچک شدند.
معکوس کردن	آیا می‌توانیم مثبت و منفی را جابه‌جا کنیم؟ چه ترتیبی ممکن است بهتر باشد؟ همچنین تغییر در برنامه زمان‌بندی، ارائه طرح‌بندی جدید و ...	تغییر دادن تاریخ و ارائه‌کردن، واژگون کردن، بازآرایی، برعکس کردن، بی اثر کردن و ...	تغییر آرایش محیط کار برای افزایش کارایی صورت گرفت. لقمان را گفتند ادب از که آموختی، گفت از بی ادبان.

فعالیت

روش اسکمپر: به صورت تیمی، یک مشکل را در نظر بگیرید و با روش اسکمپر آن را حل کنید، سپس جدول ۲ـ۱۲ را تکمیل کنید.

جدول ۲ـ۱۲ـ روش خلّاقیت اسکمپر

واژه‌های کلیدی	سؤالات کلیدی	راه‌حل‌ها و ایده‌ها
جایگزین کردن		
ترکیب کردن		
تطبیق دادن و سازگار کردن		
اصلاح کردن		
کاربردهای دیگر		
حذف کردن و کوچک کردن		
معکوس کردن		

فعالیت

خلّاقیت اسکمپر: به‌صورت فردی و با استفاده از روش خلّاقیت اسکمپر راه‌حل‌هایی برای رفع یکی از مشکلات شهر یا روستای خود بنویسید و به دبیرتان تحویل دهید.

روش توسعهٔ خلّاقیت فردی(کشش مسئله): یکی از راه‌های به‌دست آوردن ایده‌های خلّاق این است که مسئله یا موضوع را بسط و گسترش دهید. این کار موجب می‌شود تا شما بخش‌های بیشتری از مسئله یا موضوع و دیگر حقایق مربوط به آن را ببینید و به این ترتیب با تسلط کافی بر جوانب مسئله یا موضوع، ایده‌های بهتر و بیشتری ارائه دهید. برای انجام دادن این کار، سلسله‌ای از پرسش‌های چیست، چرا، چه کسی، چه زمانی، چه مکانی، چگونه، مطرح کنید.

فعالیت

روش کشش مسئله: به صورت فردی برای مسئله «تنبلی برخی افراد» راه‌حل‌هایی جدید ارائه دهید. در این فعالیت از روش کشش مسئله به صورت زیر استفاده نمایید.

پرسش۱: مسئله چیست؟

پاسخ: تنبلی برخی افراد

پرسش۲: چرا برخی افراد تنبل‌اند؟

پاسخ: .....

پرسش۳: چه کسانی تنبل‌اند؟

پاسخ: .....

پرسش۴: چه زمانی تنبل می‌شوند؟

پاسخ: .....

پرسش۵: در چه مکانی تنبل می‌شوند؟

پاسخ: .....

پرسش۶: چگونه تنبل می‌شوند؟

پاسخ: .....

با توجه به پاسخ های بالا، راه‌حل نهایی خود را برای رفع تنبلی بنویسید.

.....

.....

کار در منزل

روش کشش مسئله: به صورت فردی و با استفاده از روش کشش مسئله راه‌حل‌هایی برای مسئلهٔ «بیکاری» و موضوع «کارآفرینی» و «موفقیت» بنویسید و به دبیر خود تحویل دهید.

پژوهش

روش‌های خلّاقیت فردی: با جست‌وجو و تحقیق در منابع متفاوت، انواع روش‌های خلّاقیت فردی را بررسی و آنها را با هم مقایسه کنید. سپس نتایج را در کلاس ارائه دهید.

بخش ۱۳
توسعهٔ خلّاقیت تیمی

روش طوفان فکری

در این روش تیمی، اعضای تیم به ارائهٔ راه‌حل‌هایی برای حل مسئله می‌پردازند. مراحل آن را در شکل ۱ـ۱۳ ملاحظه می‌کنید.

شکل ۱ـ۱۳ـ مراحل روش تیمی طوفان فکری

در این روش باید علاوه بر راهنمای تیم، یک دستیار راهنما هم انتخاب کنید. دستیار باید کلیهٔ ایده‌ها، راه‌حل‌ها، نقدها و ارزیابی‌هایی را که مطرح می شوند بر روی کاغذ یا تابلویی که دیگر اعضا ببینند، ثبت کند.

فعالیت

طوفان فکری: پرویز مالک یک کسب و کارِ تولید بستنی است. وی دریافته است که باید در محصول خود تغییراتی ایجاد کند. با استفاده از روش تیمیِ طوفان فکری، راه‌حل‌هایی برای کمک به او در تولید محصولِ بهتر، ارائه دهید.

روش شش کلاه تفکر

روشی است که در آن با استفاده از شش سبک فکری، موضوع یا مسئله بررسی می‌شود. برای هر سبک فکری، یک کلاه با رنگ مخصوص به خود در نظر گرفته شده و هر رنگ نشان‌دهنده طرز تفکری متفاوت است. در جدول ۱ـ۱۳ مواردی در خصوص ویژگی‌های شش کلاه تفکر آمده است. با انجام دادن فعالیت زیر با این روش کاملاً آشنا می‌شوید.

جدول ۱ـ۱۳ـ ویژگی‌های شش کلاه تفکر

رنگ کلاه	نماد	شرح مفصل
	لوح سفید	کلاه سفید مربوط به داده‌ها و اطلاعات است و از آن به منظور شناسایی اطلاعات موجود و مورد نیاز، استفاده می‌شود. فردِ دارای کلاه سفید، واقعیت‌ها را بدون هیچ‌گونه قضاوتی مورد بررسی قرار می‌دهد.
	شهودی	کلاه قرمز مربوط به هیجانات، احساسات، مشهودات و عواطف است. در واقع کلاه قرمز ابزار مناسبی برای بیرون ریختن احساسات و هیجانات بدون هرگونه قضاوت و پیش‌داوری است.
	قاضی سخت‌گیر	کلاه سیاه مربوط به احتیاط کردن و محافظه‌کاری است. فرد با این کلاه در جلسات اغلب جنبه‌های منفی و بدبینانه را مورد بررسی قرار می‌دهد.
	نور آفتاب	کلاه زرد مربوط به داشتن نگاه مثبت، خوش‌بینانه، مؤثر و سازنده است. فرد با کلاه زرد همیشه نیمهٔ پر لیوان را می‌بیند و حتی با وجود افراد بدبین و شکاک جنبه‌های مثبت و خوش‌بینانه را بررسی می‌کند.
	رویش، رشد و باروری	کلاه سبز مربوط به تفکر خلّاق و تولید ایده‌های جدید است. فرد با کلاه سبز بر ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید و خلّاقانه تاکید دارد.
	آسمان آبی	کلاه آبی مربوط به کنترل، مدیریت و سازماندهی کردن است. فرد با کلاه آبی نظرات مربوط به دیگر کلاه‌ها را خلاصه و ارزیابی و سپس نتیجه‌گیری و تصمیم‌گیری می‌کند.

فعالیت

روش شش کلاه تفکر:

- مدرسه خود را مورد بررسی قرار دهید و یکی از مسائل یا نیازهای مدرسه را انتخاب کنید. سپس به منظور ارائهٔ راه‌حل متناسب با مسئله یا نیاز، تیم‌های شش نفره تشکیل دهید.
- در فعالیت زیر با این روش آشنا می‌شوید:

۱ شش مداد یا کارت با رنگ‌های (سفید، قرمز، سیاه، زرد، سبز، آبی) تهیه و هر نفر یک رنگ را انتخاب کند.

۲ دارندگان کارت آبی از صندلی بلند شوید و یکی از شما با بیانی رسا متن زیر را بخوانید: (۲ دقیقه)

«من راهنمای تیم و نقش ساماندهی روند تفکر تیم را برعهده دارم. نظرات بقیهٔ کارت‌ها را مورد ارزیابی قرار می‌دهم و ساماندهی می‌کنم. جهت‌دهی تفکرات تیم با بنده خواهد بود. از شما انتظار دارم برای یافتن راه‌حل در خصوص مسئلهٔ ..... در مدرسه همکاری لازم را مبذول نمایید»

۳ سپس همه به مسئله فکر کنید.

۴ از دارندهٔ **کارت سفید (تفکر بی‌طرفانه به موضوع)** بخواهید، کارت خود را بالا بگیرد. در این مرحله بدون اینکه نظرات یکدیگر را مورد قضاوت قرار دهید، فقط باید راه‌حل ارائه دهید، تا اطلاعات لازم جمع‌آوری شود.

۵ پس از اشباع راه‌حل‌ها، از دارندهٔ **کارت قرمز (تفکر احساسی به موضوع)** بخواهید، کارت را بالا بیاورد. در این مرحله، باید بر مبنای احساسات و عواطف، از الهامات و دریافت‌های ناگهانی خویش سخن بگویید و نیازی به ارائهٔ استدلال نیست. اگر به احساسات اجازهٔ بروز ندهید، بدون شک ناخواسته و بدون دقت نظر، در تصمیم‌گیری‌ها وارد می‌شود و مشکلاتی را ایجاد می‌کند. اگر کسی نظر ندارد به مرحلهٔ بعد بروید.

۶ از دارندهٔ **کارت سیاه (تفکر منفی به موضوع)** بخواهید کارت خود را بالا بگیرد. در این مرحلهٔ مهم، باید دیدگاه‌های منفی و بدبینانه خود را در خصوص مشکل یا موضوع مورد بحث، به صورت منطقی بیان کنید.

۷ از دارندهٔ **کارت زرد (تفکر مثبت به موضوع)** بخواهید، کارت خود را بالا بگیرد. در این مرحله، به نکات ارزشمند و مثبت موضوع بنگرید و با کنجکاوی درصدد کشف فواید موجود در موضوع باشید و سعی کنید مسائل را ساده در نظر بگیرید.

۸ از دارندهٔ **کارت سبز (تفکر خلّاقانه به موضوع)** بخواهید، کارت خود را بالا بگیرد. در این مرحله، باید در جهت جست‌وجوی چیزهای کشف نشده و راه‌های نو بیندیشید و راه‌حل و ایده‌های نو ارائه دهید. چنین اقدامی در خصوص آن موضوع، به تصمیم‌گیری‌های خلّاقانه منجر شود. ایده‌های نو را ثبت کنید.

۹ نهایتاً راهنمای تیم، کارت آبی را بالا بگیرد و آن را تک به تک در اختیار هر عضو تیم قرار دهد. کارت در دست هر فرد قرار گرفت ارزیابی خود را از نتایج ارائه دهد. نهایتاً **مناسب‌ترین راه‌حلی (ایده) که مشکل را در مدرسه حل کند و عملی باشد**، را برگزینید و با کسب اجازه از دبیر و مدیر، آن را اجرایی کنید.

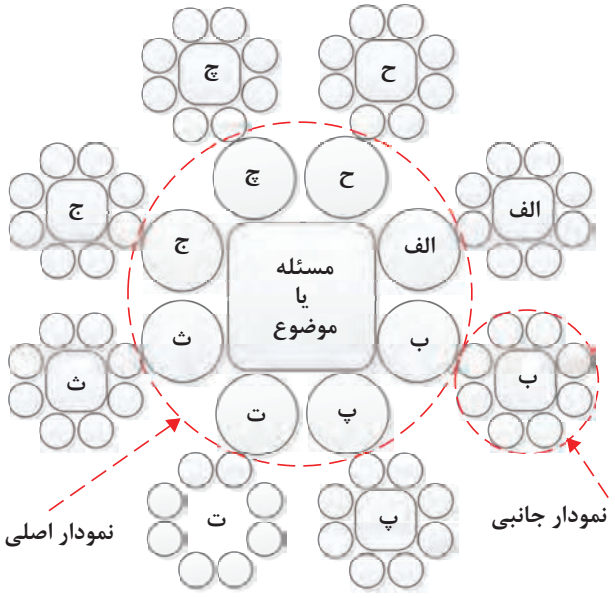
تیمی برنده خواهد بود که در زمان کمتر، مناسب‌ترین راه‌حل را ارائه دهد.

تذکر: راهنمای تیم نیز در هر مرحله دیدگاه خود را بیان کند.

روش شکوفهٔ نیلوفر آبی

این روش از شکوفهٔ نیلوفر آبی الهام گرفته شده است. در این گیاه گلبرگ‌ها به دور یک هستهٔ مرکزی خوشه می‌زنند و از آن نقطه گسترش می‌یابند. همان‌طور که در شکل ۲ـ۱۳ دیده می‌شود، فرایند این روش به صورت زیر است.

- مسئله یا موضوع را در مربع مرکز نمودار اصلی بنویسید.
- به ایده ها و راه حل های مرتبط فکر کنید، سپس ایده‌های خلق شده را داخل دایره‌های اطراف نمودار اصلی و همچنین در مرکز نمودارهای جانبی بنویسید.
- مجدداً در مورد نمودارهای جانبی نیز مانند مرحلهٔ قبل بیندیشید و ایده‌های مطرح شده را در دایره‌های اطراف ثبت کنید.
- این فرایند تا زمانی ادامه می‌یابد که به راه‌حل‌های کافی برسید. تکرارِ بیشتر باعث تضمین بیشتر حل مسئله و مشکل می‌شود.



شکل ۲ـ۱۳ـ روش شکوفهٔ نیلوفر آبی

در این روش، لازم است چند روز قبل از تشکیل جلسهٔ تیم، مسئله یا موضوع به اعضای تیم اطلاع داده شود تا پیش‌زمینه‌ای از آن داشته باشند. پس از تشکیل جلسه، در خصوص موضوع تمرکز کنید و به ایده‌های جدید بیندیشید و یافته‌های خود را به صورت کتبی و بدون ذکر نام طرح کنید. سپس آنها را به لحاظ استفادهٔ بالقوه مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید.

کار در منزل

شکوفه نیلوفر آبی : فرض کنید تیم شما تصمیم دارد به منظور آگاهی مردم از صنایع دستی هنرمندان در سراسر کشور، یک بازار برخط اینترنتی ایجاد نماید و واسط میان مشتریان و هنرمندان باشد. برای این منظور، شما نیاز به ایده دارید. با استفاده از روش شکوفهٔ نیلوفر آبی، مناسب‌ترین ایده برای راه‌اندازی آن را پیدا کنید. تیمی برنده است که نیلوفر آبی جذاب و قشنگ‌تری به همراه ایده‌های مناسب‌تری، طراحی و ارائه کند.

پژوهش

روش‌های خلّاقیت تیمی: با جست‌وجو و تحقیق در منابع متفاوت، انواع روش‌های خلّاقیت تیمی را بررسی و آنها را با هم مقایسه کنید. سپس نتایج را در کلاس ارائه دهید.

بخش ۱۴ تشخیص فرصت ، ایده‌پردازی و ارزیابی ایده

تشخیص فرصت

بیشتر افراد توانایی کامل خود را نمی‌بینند زیرا موفق به تشخیص فرصت نشده‌اند. تشخیص فرصت، مهم‌ترین عنصر برای کارآفرین شدن است. فرصت‌های کارآفرینانه، شرایط و موقعیت‌هایی هستند که در آن کالا، خدمات، مواد خام و روش‌های جدید می‌توانند معرفی شوند و به قیمتی بیشتر از هزینهٔ تولیدشان فروخته شوند.

منابع فرصت: ارائهٔ یک ایده توسط فرد، مستلزم شناسایی مشکلات و نیازهای جدیدی است که بتوان آنها را به کسب‌وکار یا یک ارزش اقتصادی تبدیل کرد. این نیازهای جدید همان فرصت‌ها هستند. در واقع فرصت در کسب و کار، شرایط و موقعیت‌هایی هستند که در آن کالا، خدمات، مواد خام و روش‌های جدید می‌توانند معرفی شوند و به قیمتی بیشتر از هزینهٔ تولیدشان فروخته شوند. برای شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه لازم است ابتدا بدانیم فرصت‌ها از کجا می‌آیند. در جدول ۱ـ۱۴ منابع فرصت را ملاحظه می‌کنید.

جدول ۱ـ۱۴ـ منابع فرصت

ردیف	منابع فرصت	شرح
۱	رحمت الهی	باور به حکمت الهی و توکل بر خدا منجر به گشایش فرصت‌هایی برای افراد می‌شود.
۲	مشکلات روزمره	بررسی مشکلات و مسائل روزمرهٔ موجود در خانواده، مدرسه و جامعه، منجر به ارائهٔ ایده‌های جدید می‌شود.
۳	یادگیری و تجربهٔ قبلی	تجربه‌ها و دانش پیشین، بررسی و مطالعهٔ منابع مختلف، شامل داستان، وب‌گردی، روزنامه‌ها و...، به کشف فرصت‌های جدید کمک می‌کند.
۴	مهارت‌های کارآفرینی	وجود و تقویت توانایی‌هایی همچون مدیریت، بازاریابی، مهارت‌های فنی و هنری به ارائهٔ ایده‌های جدید منجر می‌شود.
۵	گوش به زنگ بودن	داشتن شم اقتصادی، هوشیاری و حساس بودن نسبت به محیط اطراف و کشف فرصت‌های جدیدی که دیگران قادر به مشاهدهٔ آن نیستند.
۶	آزمون و خطا	بسیاری از ایده‌ها یا راه‌حل‌های مشکلات، زمانی به دست می‌آیند که افراد به دنبال حل مشکلات دیگر هستند.
۷	گسترش ارتباط و شبکه‌سازی	برخی از فرصت‌ها از طریق افزایش ارتباط با اقوام و دوستان و توسعهٔ شبکهٔ ارتباطی با افراد مهم، سازمان‌ها، نهادها و دانشگاه‌ها شناسایی می‌شوند.
۸	جرقه‌های ذهنی	انفجار بزرگ و کشف راه‌حل یک مسئله با جرقهٔ ذهنی، لحظه‌ای که افراد می‌گویند «یافتم» صورت می‌گیرد.

فعالیت

مثال‌های تشخیص فرصت : برای هرکدام از منابع فرصتِ مندرج در جدول ۱ـ۱۴، مثال‌هایی بزنید و آنها را در جدول ۲ـ۱۴ بنویسید.

جدول ۲ـ۱۴ـ مثال‌های منابع فرصت

ردیف	منابع فرصت	مثال
۱	رحمت الهی	
۲	مشکلات روزمره	
۳	یادگیری و تجربهٔ قبلی	
۴	مهارت‌های کارآفرینی	
۵	گوش به زنگ بودن	
۶	آزمون و خطا	
۷	گسترش ارتباط و شبکه‌سازی	
۸	جرقه‌های ذهنی	

فرصت‌های موجود در کشور

کشور ما دارای ظرفیت‌های فراوان و متعددی است که با به کار بردن خلّاقیت و بهره‌برداری بهینه و نوآورانه می‌توانید، زمینه‌ساز کسب درآمد مشروع و قانونی شوید. به عبارت دیگر، آگاهی و شناخت از تخصص و مهارت‌های فردی و تیمی، شناسایی فرصت‌ها، توجه به منابع، امکانات و در نظر گرفتن نیازها و اولویت‌های جامعه، فرصت‌های شغلی و زمینه‌های کارآفرینی قابل حصول را برای غلبه بر موانع، مسائل و مشکلات فراهم می‌سازند.

فعالیت

تشخیص فرصت: با توجه به فرصت‌ها و ظرفیت‌های موجود در مناطق مختلف چگونه می‌توانید از آنها بهینه و نوآورانه بهره‌برداری کنید؟ جدول ۳ـ۱۴ را تکمیل کنید.

جدول ۳ـ۱۴ـ فرصت‌ها و چگونگی بهره‌برداری بهینه و نوآورانه

ظرفیت‌ها و فرصت‌های مختلف	بهره‌برداری بهینه و نوآورانه
ظرفیت‌های گردشگری	☐ توسعه و رونق مناطق روستایی و دارای طبیعت زیبا، برای جذب گردشگران ☐ ترویج و احیای صنایع دستی فراموش شده و بازسازی نوآورانه آنها ☐ حفظ و نگه‌داری آثار باستانی و تبلیغات نوآورانه برای آنها ☐ معرفی فرهنگ و ارزش‌های ایرانی ـ اسلامی و غیره

ایده‌پردازی

ایده، یک طرح ذهنی است. ایده ساده‌ترین راه‌حلی است که انسان در برابر یک مسئله یا نیاز به آن فکر می‌کند. حال اگر وی با تفکری واگرا به دنبال یافتن راه‌حل باشد، می‌تواند ایده‌ای برتر ارائه دهد. ایدهٔ برتر، ایدهٔ خلّاقی است که راهکار بهتر و با ارزش‌تر را برای حل چالش موجود، پاسخ به یک نیاز و کشف دنیای ناشناخته ارائه کند و پاسخگوی سؤالات زیر باشد:

- چالش پیش رو چیست؟
- مخاطب آن کیست؟
- راهکار جدید ارائه شده چیست؟
- پیش‌نیازها چیست؟

روش‌های یافتن ایده‌های کسب و کار

به طور کلی، برای یافتن ایدهٔ کسب و کار در یک زمینه، ضروری است روش‌هایی در پیش گرفته شود. در شکل ۱ـ۱۴ روش‌های ایده‌یابی آمده است و در ادامه، این روش‌ها ارائه می‌شوند. با استفاده از این روش‌ها شما به صورت هم‌زمان می‌توانید محدودیت‌ها (مشکلات) و فرصت‌های موجود در یک موضوع یا مسئله را بیابید و ایده‌های متناسب با آنها را ارائه دهید. همگی از روش اول شروع کنید. در هر روش، هرگاه به ایدهٔ برتری برای راه‌اندازی کسب و کار رسیدید، دیگر به انجام‌دادن سایر روش‌ها نیاز ندارید و می‌توانید برای مرحلهٔ بعدی، یعنی نوآوری ایده، اقدام کنید.

شکل ۱ـ۱۴ـ روش‌های ایده‌یابی

روش ۱

توجه به زمینه‌های علایق‌تان: تا رسیدن به یک کسب وکار موفق، مدت زمان زیادی طول می‌کشد، بنابراین لازم است ایده‌های کسب‌وکاری را انتخاب کنید که به آن علاقه دارید و با علایق‌تان مرتبط است. شور و اشتیاق شما به طور طبیعی می‌تواند انگیزه و تلاش‌تان را افزایش دهد و به موفقیت بیشتری منجر شود.

فعالیت

توجه به زمینه‌های علایق‌تان: مراحل زیر را گام به گام انجام دهید.

- فهرستی از علایق خود تهیه کنید.

الف) .....

ب) .....

پ) .....

ت) .....

ث) .....

- یک مورد را که به آن علاقهٔ بیشتری دارید، انتخاب کنید و بنویسید.

.....

- با جمع‌آوری اطلاعات در زمینهٔ مورد علاقهٔ خود، تمامی محدودیت‌ها و مشکلاتی را که وجود دارد، در ستون اول جدول ۴ـ۱۴ فهرست کنید.
- تمامی فرصت‌هایی را که فکر می‌کنید برای ارائهٔ یک محصول یا خدمت یا روش جدید وجود دارد، در ستون دوم جدول ۴ـ۱۴ فهرست کنید.

جدول ۴ـ۱۴ـ محدودیت‌ها، مشکلات و فرصت‌ها

ردیف	محدودیت‌ها	فرصت‌ها
۱		
۲		
۳		
۴		
۵		

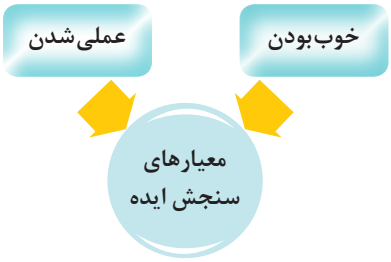
- محدودیت‌ها و فرصت‌ها را اولویت‌بندی کنید و برای مهم‌ترین آنها، راه‌حل‌های خلّاقانه ارائه دهید و آنها را در جدول ۵ـ۱۴ بنویسید.

جدول ۵ـ۱۴ـ راه‌حل‌های خلّاقانه

مهم‌ترین‌ها / راه‌حل‌ها	مهم‌ترین محدودیت:	مهم‌ترین فرصت: .....
راه‌حل خلّاقانه ۱		
راه‌حل خلّاقانه ۲		
راه‌حل خلّاقانه ۳		

ارزیابی ایده‌ها

برخی ایده‌ها با ارزش‌اند و توانایی حل مشکل و رفع نیاز را دارند. اما برخی دیگر فاقد این شایستگی هستند. بنابراین ضروری است ایده‌ها با توجه به نیاز یا مشکل مشتریان مورد ارزیابی قرار گیرند تا ایدهٔ ارزشمند، شناسایی و انتخاب شود. قبل از اینکه روش‌های بعدی ایده پردازی طرح شوند، در اینجا به چگونگی ارزیابی ایده‌ها پرداخته می‌شود. بهترین ایده آن است که نیاز مشتری را شناسایی و برآورده کند و تمایل خرید را در مشتری افزایش دهد. معیار سنجش ایده، با توجه به دو عامل خوب‌بودن و عملی شدن است. در شکل‌های ۲ـ۱۴، ۳ـ۱۴ و ۴ـ۱۴ توضیحات کامل‌تری را ملاحظه می‌کنید.



شکل ۲ـ۱۴ـ معیارهای سنجش ایده

خوب‌بودن ایده، زمانی ایده خوب است که:

- مشتری برای آن وجود داشته باشد.
- مشتریان موجود، علاقه‌مند، دارای توان مالی خرید و در دسترس باشند (بازار هدف).
- نسبت به محصولات مشابه، برتری و رقابت‌پذیری داشته باشد.
- ارزش ویژه‌ای برای مشتری ارائه دهد و بتواند در وی اشتیاق خرید ایجاد کند.
- دلایل متعددی برای خریدن محصول از جانب مشتریان وجود داشته باشد.

شکل ۳ـ۱۴ـ معیارهای خوب بودن ایده

عملی‌شدن ایده: زمانی ایده عملی است که:

- سرمایه‌گذاری مورد نیاز خیلی زیاد نباشد.
- نیاز به هزینه‌های زیاد نباشد.
- با امکانات موجود بتوان آن‌را اجرا کرد.

شکل ۴ـ۱۴ـ معیارهای عملی شدن ایده

فعالیت

سنجش و ارزیابی ایده‌ها: راه‌حل‌های خلّاقانهٔ فعالیت قبل را با استفاده از جداول ۶ـ۱۴ و ۷ ـ۱۴ ارزیابی کنید.

جدول ۶ـ۱۴ـ سنجش و ارزیابی خوب بودن ایده

ارزیابی / ایده	وجود مشتری					بازار هدف					رقابت‌پذیری با محصولات مشابه					ایجاد ارزش برای مشتریان					تعداد دلایل خرید از جانب مشتریان				
	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۱ ایده																									
۲ ایده																									
۳ ایده																									

جدول ۷ـ۱۴ـ سنجش و ارزیابی عملی‌بودن ایده

ارزیابی / ایده	میزان سرمایه مورد نیاز					میزان هزینهٔ مورد نیاز					میزان به روز بودن و استفاده از فناوری				
	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی‌زیاد
۱ ایده															
۲ ایده															
۳ ایده															

با توجه به جداول ۶ ـ۱۴ و ۷ـ۱۴، جای راه‌حل‌ها را در جدول۸ ـ ۱۴ نشان دهید و با توجه به آن، نتیجه‌گیری نهایی خود را بیان کنید.

جدول ۸ ـ۱۴ـ نتیجه‌گیری ارزیابی ایده

خوب‌بودن ایده / عملی بودن ایده	خوب‌بودن	خوب‌نبودن
عملی‌شدن		
عملی‌نشدن		

بخش ۱۵ ایده‌یابی ، ساختن ایده و الگوبرداری

روش۲

ایده‌یابی برمبنای تجربه : یکی از بهترین مکان‌های کسب ایده، تجربهٔ گذشته یا سابقهٔ کار قبلی افراد در شرکت یا صنعت مربوطه است. هریک از افراد می‌توانند با استفاده از تجربهٔ گذشتهٔ خود ایدهٔ مناسب را بیابند و در آن زمینه، فعالیت خود را آغاز کنند. تحقیقات انجام شده در برخی از کشورها نشان داده است که ۵۷ درصد از کسانی که ایده داده‌اند، حاصل تجربیاتشان در شرکت یا صنعتی بوده است که قبلاً کار کرده‌اند.

فعالیت

ایده‌یابی بر مبنای تجربه: به صورت تیمی مراحل زیر را گام به گام انجام دهید.

- سه نمونه کسب و کار مانند دامداری، کشاورزی، خیاطی، نجاری، صافکاری و ... را در نظر بگیرید.

الف) کسب و کار .....

ب) کسب و کار .....

پ) کسب و کار .....

- با توجه به مواردی که انتخاب کردید، در جدول ۱ـ۱۵ اطلاعات کسب و کارها را مشخص کنید. اطلاعات شامل اصول اولیهٔ کار، محصولات، فرایندها، مشتریان، بازار هدف، میزان فروش شرکت و ... است.

جدول ۱ـ۱۵ـ اطلاعات کسب و کارها

کسب وکار / اطلاعات	الف	ب	پ
اصول اولیه			
محصولات			
روش‌های انجام‌دادن کار			
مشتریان			
بازار هدف			
میزان فروش			

■ نقاط ضعف یا چالش‌های اصلی هر کسب و کار را شناسایی و سه مورد از آنها را اولویت‌بندی کنید و راه‌حل‌هایِ متناسب با آنها را پیشنهاد دهید و در جداول ۲ـ۱۵ و ۳ـ۱۵بنویسید (نقاط ضعف مانند مشتریان و کارمندانی که روند کاری یا محصولات کسب و کار را دوست ندارند).

جدول ۲ـ۱۵ـ نقاط ضعف کسب و کارها

ردیف	کسب و کار الف	کسب و کار ب	کسب و کار پ
۱			
۲			
۳			

جدول ۳ـ۱۵ـ راه‌حل‌های متناسب با نقاط ضعف کسب و کارها

ردیف	کسب و کار الف	کسب و کار ب	کسب و کار پ
۱			
۲			
۳			

■ مطابق با آنچه در بخش‌های قبل آموختید، مرحلهٔ ارزیابی را برای راه‌حل‌های پیشنهادی انجام دهید.

کار در منزل

ایده‌یابی بر مبنای تجربه : با توجه به کسب و کارهایی که در فعالیت قبل انتخاب کردید، به سراغ مدیران، صاحبان و مشتریان آنها بروید و فعالیت‌های زیر را انجام دهید.

■ از مدیران کسب و کارها، دربارهٔ چالش عمده‌ای که با آن مواجه هستند، سؤال کنید. با این پرسش متوجه می‌شوید آنها چه مشکلاتی دارند و چه چیزی ناامیدشان می‌کند. همچنین از آنها بپرسید چه چیزی می‌تواند شغل آنها را متحول کند؟

■ شما می‌توانید در بازار به جست‌وجو بپردازید و از نزدیک با مشتریان صحبت کنید، و از آنان بپرسید خواهان چه محصولی با چه ویژگی‌ها و خصوصیاتی هستند؟ همچنین بپرسید به نظر آنها محصولات کسب و کارهای بالا چرا فروش دارد یا فروش ندارد؟ شما می‌توانید از نیاز مورد نظر مشتری به ایدهٔ کسب وکار خود برسید.

■ نتیجهٔ این گزارش را در کلاس ارائه دهید.

روش ۳

ساختن ایده (اگر نتوانستید ایده خود را پیدا کنید، آن را بسازید): به اطراف خود نگاه کنید. دنیای اطراف‌تان پر از ایده‌های پراکندهٔ کسب وکار است. آیا شما آنها را می‌بینید؟ نه؟ اکثر مردم در ابتدا ایده‌ها را نمی‌بینند. بسیاری از ایده‌های کسب وکار در نگاه اول قابل رؤیت نیستند. باید از راه‌های مختلف به آنها دست یافت. بنابراین برای مشکلات و نیازها به دنبال ارائهٔ راه‌حل‌هایی باشید که همه چیز را بهتر، سریع‌تر و کارآمدتر کند.

کار در منزل

ساختن ایده : به صورت تیمی مراحل زیر را گام به گام انجام دهید.

- با دقت به محصولات و خدمات اطراف‌تان (در خانه، مدرسه و جامعه) نگاه کنید. سپس یکی از آنها را انتخاب کنید و بـه یافتن مشکـلات و نقاط ضعف آن بپردازید. نام محصول یـا خدمت را بـالای جدول ۴ـ۱۵ بنویسید و سایر بخش‌ها را کامل کنید. از خودتان بپرسید در آن چه ضعف‌هایی (چیزهایی که خسته‌کننده یا آزاردهنده‌اند) می‌بینید؟ اگر نمی‌توانید ویژگی‌های آن را به آسانی شناسایی کنید، آرزوهایتان را برای آن بنویسید.

جدول ۴ـ۱۵ـ محصول یا خدمت .....

ردیف	نقاط ضعف	آرزوی شما برای محصول یا خدمت
۱		
۲		
۳		
۴		
۵		
۶		

سه مورد از نقاط ضعف را که بارزترند انتخاب کنید و دور آنها خط بکشید. سپس بعد از اولویت‌بندی، آنها را به همراه راه‌حل‌هایشان در جدول ۵ـ۱۵ وارد کنید. پیدا کردن نقاط ضعفی را که بارزتر است، با پرسیدن سؤالاتی مانند: «این محصول در دو سال آینده چطور خواهد شد»، بررسی کنید.

جدول ۵ـ۱۵ـ نقاط ضعف و راه‌حل

ردیف	نقاط ضعف	راه‌حل
۱		
۲		
۳		

- مطابق با آنچه در بخش‌های قبل آموختید، مرحلهٔ ارزیابی را برای راه‌حل‌های پیشنهادی انجام دهید.

روش ۴

الگو برداری از کسب‌وکارهای جدید در جوامع دیگر: اگر کاوشگری در جهان را دوست دارید، بهترین روش الگوبرداری است. کسب وکارهای جدید و شگفت‌انگیزی در کشور و در جهان وجود دارد که برای مشتریان خود در جامعهٔ محلی برنامه ندارند. اگر کسب وکاری نمی‌تواند نیاز مشتریان دور دست خود را برآورده سازد، شما می‌توانید ایدهٔ آن را بهبود بخشید یا با شناسایی نقاط ضعف و قوت آن می‌توانید محصولات مشابه را در بازارهای دیگر از جمله در محله، روستا، شهر، استان و کشور خود بفروشید یا بر بخشی از مشتریان آنها متمرکز شوید.

این روش را می‌توانید با چهار اقدام زیر شروع کنید.

- **وب‌گردی:** در اینترنت به جست‌وجو و مطالعهٔ داستان کارآفرینانی بپردازید که ایدهٔ خود را از شهر، استان یا کشورهای دیگر گرفته‌اند.
- **ارتباط با دیگران:** از دوستان یا فامیل (در شهرهای دیگر) کمک بگیرید و از آنها بپرسید کدام کسب‌وکار ارزش الگوبرداری دارد (متناسب با شرایط و امکانات خود، شهر و ...).
- **سفر:** در سفر چیزهای جدید و جالب و در محیط تفاوت‌هایی وجود دارد که می‌توانید آنها را منبعی برای ایدهٔ کسب‌وکار خود قرار دهید.
- **بازار و محیط:** از بین کسب‌وکارهایی که در محیط اطراف‌تان و در بازار وجود دارد نمونه‌هایی را که ارزش الگوبرداری دارند، پیدا کنید.

کار در منزل

الگو برداری از کسب‌وکارهای جدید در جوامع دیگر : در حین انجام دادن چهار اقدام بالا به سؤالات زیر پاسخ دهید.

الف) نیاز اولیهٔ کسب‌وکارشان چیست؟

ب) آیا افراد جامعه نیاز مشابهی برای این نوع کسب‌وکار دارند و شما می‌توانید چیزی مشابه آن به صورت محلی معرفی کنید؟ (درصورت مثبت بودن پاسخ، موارد زیر را تکمیل کنید).

- **نام کسب‌وکار:** .....
- **روستا/ شهر / استان/کشور:** .....
- **وب‌گاه:** .....

مفهوم کسب‌وکار و نیازی که موجب راه‌اندازی آن شده است.

.....

چگونه می‌توانید آن ایده را بهبود دهید؟ (راه‌حل‌های پیشنهادی)

راه‌حل یکم: .....

راه‌حل دوم: .....

راه‌حل سوم: .....

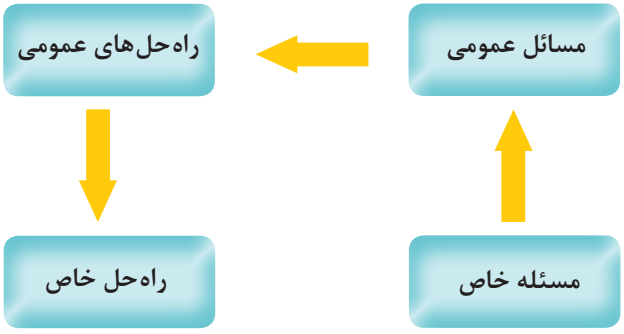
- مطابق با آنچه در بخش‌های قبل آموختید، مرحلهٔ ارزیابی را برای راه‌حل‌های پیشنهادی انجام دهید.

بخش ۱۶ نوآوری و تریز

در دنیای امروزی عاملی که بسیار قدرتمند و با نفوذ است، نوآوری است. با نوآوری، افکار و ایده‌های جدید و خلّاقانه به ابزار و فناوری تبدیل می‌شود. در واقع، نوآوری همان کاربردی‌کردن خلّاقیت است که به صورت یک محصول یا خدمت جدید در بازار عرضه می‌شود.

روش «تریز»

«تریز» روشی نظام یافته برای حل مسئله و پرورش خلّاقیت است. این روش توسط گنریچ آلتشولر ارائه شده که حاصل مطالعهٔ بیش از دویست‌هزار اختراع و طبقه‌بندی نکات مشترک آنهاست. نتایج این مطالعات چندین ساله نشان داد که تنها کمتر از ۱۵۰۰ مسئله خلّاق و فقط ۴۰ راه حل کلی خلّاق برای کل آن مسائل وجود دارد، که مرتباً هم مسائل و هم راه‌حل‌ها در جهان تکرار می‌شوند. لذا از دیدگاه تریز خلّاقیت به مفهوم یافتن آن راه‌حل‌ها بدون انجام سعی و خطاهای مجدد و تنها با الهام‌گیری از راه‌حل‌های یافت شدهٔ قبلی است(شکل ۱ـ۱۶).



شکل ۱ـ۱۶ ـ فرایند حل ابداعانه مسئله از طریق روش تریز

آلتشولر معتقد بود که خلّاقیت صرفاً یک امر ذاتی نیست، بلکه اکتسابی و قابل آموزش دادن است و برای اختراع کردن نباید حتماً دانشمند بود. هر انسانی با دانستن روش اجرای کارِ اختراع و اکتشاف، می‌تواند مخترع و مکتشف باشد. وی با تحقیقات خود برای تولید ایده‌های نوآورانه، اصول و قوانینی ارائه داده است. با رعایت کردن آنها در حل هر مسئله‌ای، تا حدودی اطمینان حاصل می‌شود که تمام نکاتی که ممکن است باعث ایجاد خلّاقیت در حل آن شود، مورد بررسی قرار گرفته است. توجه به هر یک از این اصول می‌تواند جنبه‌هایی از خلّاقیت را در حل مسئله دربرگیرد. در ادامه، به پنج تا از چهل اصل خلّاقانهٔ روش تریز اشاره می‌شود.

اصل ۱

جداسازی: طبق این اصل، با جزء به جزء کردن یک محصول یا فناوریِ موجود جهت بالابردن عملکردها، یک محصول جدید ایجاد می‌شود. در واقع یک جسم که از قبل وجود داشته را تفکیک کرده اما در کل چند جسم در یک ساختار قرار می‌گیرند.
مثال: تقسیم‌کردن تکه‌های تسمه نقاله برای کارایی بیشتر، پرده کرکره، رادیاتور شوفاژ، ماست موسیر یک نفره و پنیر سه گوش(شکل ۲ـ۱۶).

الف) تسمه نقاله

ب) پرده کرکره

پ) رادیاتور

ت) پنیر سه گوش

شکل ۲ـ۱۶ـ مثال‌هایی برای اصل جداسازی

فعالیت

جداسازی: در تیم خود، اجسام اطراف‌تان را به اجزای جدا از هم تقسیم کنید یا به صورت قطعه قطعه در بیاورید یا تصور کنید با این کار چه ایدهٔ نوآورانه‌ای می‌توانید طراحی کنید؟ نتایج را در کلاس ارائه دهید.

اصل ۲

استخراج: براساس این اصل با استخراج یک قسمت مفید از یک محصول یا حذف قسمت مزاحم آن، می‌توان ایدهٔ نوآورانه ارائه داد.
مثال: استفاده از مترسک در مزارع (انتخاب فرم بدن از سایر مشخصات انسان)، ریموت کنترل، جداکردن خامه از شیر، جداکردن کره از ماست (شکل ۳ـ۱۶).

الف) مترسک

ب) ریموت کنترل

پ) خامه

ت) کره

شکل ۳ـ۱۶ـ مثال‌هایی برای اصل استخراج

کار در منزل

استخراج : در منزل به اشیای اطراف نگاه کنید. سپس به یک شیء متمرکز شوید و قسمت یا قطعه مزاحم را از آن جدا یا حذف کنید. چه ایده‌های نوآورانه‌ای می‌توانید طراحی و ثبت کنید. نتایج را به دبیرتان ارائه دهید.

اصل ۶

جامعیت (عمومیت دادن و چندکارگی): براساس این اصل، یک محصول طوری طراحی می‌شود که نیاز به دو یا چند محصول را تأمین کند.

مثال: آچار فرانسه (دارای قابلیت تغییر اندازه)، ترکیب دوربین عکاسی و فیلم‌برداری، مبل راحتی (قابلیت تخت شدن)، چاپ‌گر چندکاره (چاپ، کپی، اسکن و دورنگار) (شکل ۴ـ۱۶).

الف) آچار فرانسه

ب) دوربین دیجیتال

پ) مبل راحتی

ت) چاپ‌گر چندکاره

شکل ۴ـ۱۶ـ مثال‌هایی برای اصل چندکارگی

فعالیت

جامعیت: در تیم خود به منظور رفع نیاز به چند محصول، یک محصول را با عملکردهای چندگانه ارائه دهید. سعی کنید یک موضوع انتخاب کنید و با استفاده از روش‌های تفکر و خلّاقیت، محصولی جدید معرفی کنید.

اصل ۱۰

اقدامات مقدماتی: براساس این اصل، با انجام دادن اقدامات مقدماتی، می‌توان ایده‌های نوآورانه ارائه داد.

مثال: ظروف شکل دار کیک و شیرینی، در بازکن قوطی‌های کنسرو، جو پرک شده، دیوارهای پیش ساخته.

الف) ظروف شیرینی

ب) در بازکن

پ) جوپرک شده

ت) دیوارهای پیش‌ساخته

شکل ۵ـ۱۶ـ مثال‌هایی برای اصل اقدامات مقدماتی

بحث و گفت و گو

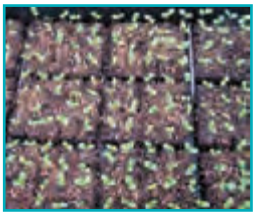
اقدامات مقدماتی: در تیم خود بحث و گفت و گو کنید و چند محصول یا کار پیدا کنید که علاوه بر داشتن کاربرد معمولی، قسمتی نیز برای آن طراحی شده است که در آینده مورد احتیاج خواهد بود.

اصل ۲۲

تبدیل ضرر به سود: براساس این اصل، با استفاده از تبدیل عامل زیان‌بار به عامل سودآور می‌توان ایده‌های نوآورانه ارائه داد.
مثال : بازیافت زباله، پنیر کپکی، کمپوست، واکسیناسیون(شکل۶ـ۱۶).

الف) بازیافت زباله

ب) پنیر کپکی


پ) کمپوست

ت) واکسیناسیون

شکل ۶ ـ۱۶ـ مثال‌هایی برای اصل تبدیل ضرر به سود

فعالیت

تبدیل ضرر به سود: با اعضای تیم خود، بیندیشید چگونه می‌توانید با استفاده از مواد دور ریختنی، وسایل تزیینی و قابل استفاده (زیر پایی اتاق، گلدان، جامدادی و ...) درست کنید. سپس در مدت ۲۰ دقیقه ایدهٔ خود را اجرایی کنید. تیم برنده، تیمی است که در مدت معین شده بتواند محصولِ با کیفیت و جدیدی ارائه دهد.

پژوهش

روش‌های خلّاقیت فردی: با جست و جو و تحقیق در منابع متفاوت، سایر اصول تریز را مورد بررسی قرار دهید و برای آنها مثال‌هایی پیدا کنید. نتایج را در کلاس ارائه دهید.

پرسش

فواید، کاربردها و دلایل استفاده از تریز چیست؟

- فواید و کاربردهای تریز:

.....

.....

- دلایل استفاده از تریز:

.....

.....

فعالیت

نوآوری و ایده پردازی: در تیم خود با توجه به آنچه تاکنون آموخته‌اید و مهارت‌هایی که کسب کرده‌اید، موضوعی را انتخاب کنید و محصول، خدمت و یا روش جدیدی را ارائه دهید و اطلاعات خواسته شده را تکمیل کنید و به دبیر خود تحویل دهید. در ادامه ملاک‌های ارزیابی ایده‌ها و برخی از موضوعات پیشنهادی، آورده شده است.

۱ اطلاعات و مشخصات فردی

ردیف	نام و نام خانوادگی سازنده/ سازندگان محصول/ خدمت/ روش جدید	رشتهٔ تحصیلی	نام مدرسه
۱			
۲			
۳			
۴			
۵			
۶			

۲ مشخصات محصول/ خدمت/ روش جدید

- عنوان محصول/ خدمت/ روش جدید:

- حوزه‌های مطرح شده محصول/ خدمت/ روش جدید به ترتیب:

۱
۲
۳

- معرفی، شرح مختصر و اهداف محصول/ خدمت/ روش جدید:

ملاک ارزیابی: در اینجا برخی از ملاک‌های ارزیابی خلّاقیت و نوآوری محصول/ خدمت/ روش جدید به شرح زیر آورده شده است:

- خلّاقیت در ساخت، ایجاد و ارائه با توجه به امکانات؛
- به کارگیری روش‌های جدید؛
- خلّاقیت در کاربرد و افزایش سطح کارایی؛
- ویژگی‌ها و مشخصات خاص؛
- میزان فناوری به کار گرفته شده؛
- نوآوری فناورانه؛
- بهینه بودن، با توجه به استانداردها؛
- انطباق با نیازهای بومی و محلی؛
- کارکرد آن در شرایط واقعی؛
- سطح نوآوری در مقایسه با فناوری‌های موجود.

موضوعات پیشنهادی: برخی از موضوعات پیشنهادی به شرح زیر آورده شده است:

۱. حمایت از تولید داخلی، کار و سرمایهٔ ایرانی؛
۲. اقتصاد مقاومتی؛
۳. بهبود و رقابت‌پذیری محصولات شرکت‌های ایرانی با محصولات خارجی؛
۴. حفظ منابع طبیعی، حفاظت از محیط زیست و ایجاد منفعت برای جامعه؛
۵. تقویت حس مسئولیت‌پذیری و روحیهٔ مشارکت‌جویی در شرکت‌ها؛
۶. توسعهٔ گردشگری و زیرساخت‌های مورد نیاز آن؛
۷. ترویج و توسعهٔ فرهنگ کتاب و کتاب خوانی در بین دانش‌آموزان،
۸. ایجاد شهر الکترونیک و راه‌های دستیابی آن؛
۹. تولید محصول از مواد بازیافتی؛
۱۰. کمک به فروش محصولات کشاورزی در سراسر کشور؛
۱۱. اصلاح الگوی مصرف؛
۱۲. کمک به افزایش بازدهی و عملکرد افراد در ادارات و شرکت‌ها؛

و ....

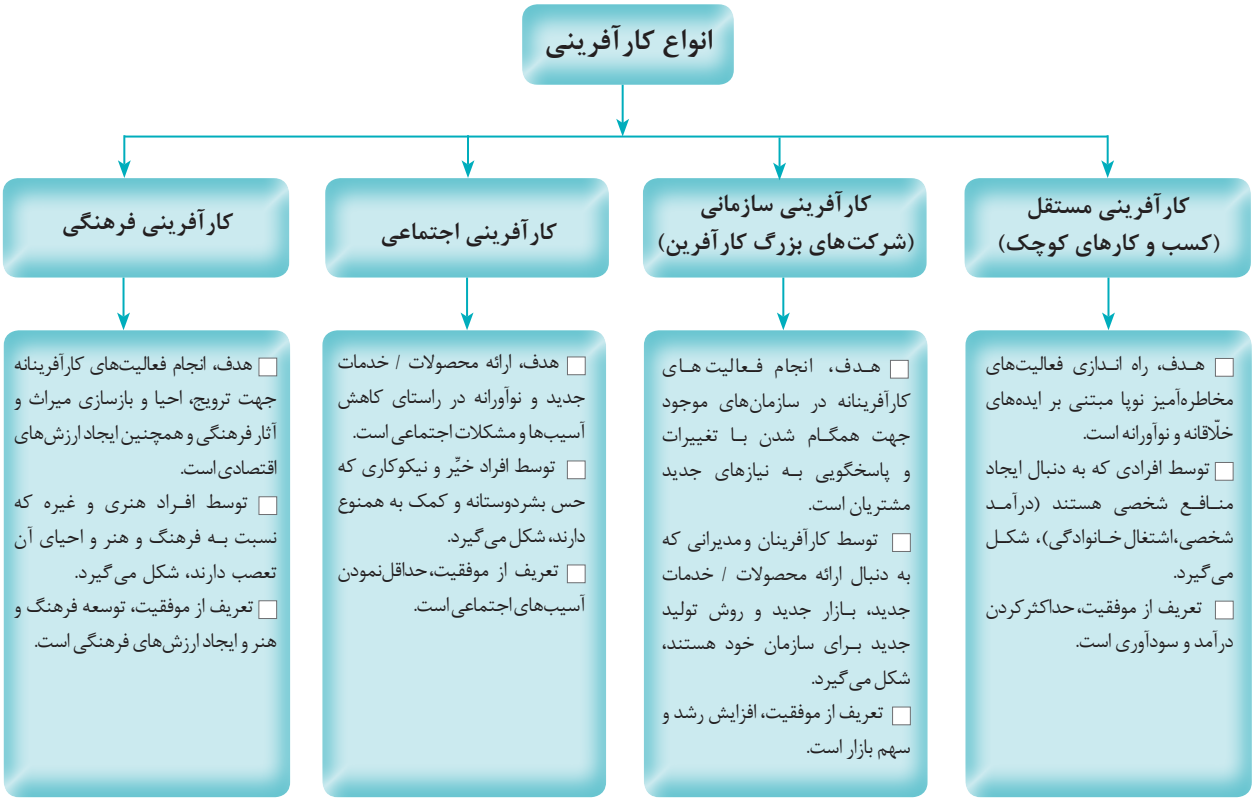
بخش ۱۷ سنجش کارآفرینی

کارآفرینی

کارآفرینی روش انجام کار برای استفاده از فرصت‌ها و ایده‌ها به منظور خلق یک کسب و کار سودآور و ارزش‌آفرین است. کارآفرینی موتور محرک اقتصاد کشور است که در نهایت رفاه جامعه را به همراه دارد. کارآفرینی همچنین یک سبک زندگی است که در برگیرنده عواملی مثل توجه به رشد و پیشرفت، خلّاقیت، نوآوری، حرکت رو به جلو، سودآوری و ارزش‌آفرینی است.

انواع کارآفرینی

در شکل ۱ـ۱۷، انواع کارآفرینی به همراه شرح مختصری از هر دسته، نشان داده شده است.



شکل ۱ـ۱۷ـ انواع کارآفرینی

فعالیت

به صورت تیمی جدول ۱ـ۱۷ را تکمیل کنید. سپس برای هر کدام از انواع کارآفرینی نوع و هدف فعالیت و مصداقی در منطقهٔ محل زندگی خودتان بنویسید.

جدول ۱ـ۱۷ـ نوع و هدف فعالیت انواع کارآفرینی به همراه مصادیق آنها

انواع کارآفرینی	نوع فعالیت	هدف از فعالیت	مصداق
۱ کارآفرینی مستقل			
۲ کارآفرینی سازمانی			
۳ کارآفرینی اجتماعی			
۴ کارآفرینی فرهنگی			

باورهای نادرست دربارهٔ کارآفرینی: در شکل ۲ـ۱۷ برخی از باورهای نادرست در خصوص کارآفرینی به همراه باور درست آنها، نشان داده شده است.

کارآفرینی صرفاً اشتغال‌زایی است.	اما	کارآفرینی فقط این نیست که بتوان برای دیگران کار ایجاد کرد بلکه باید خلّاق بود و ارزش جدیدی در کسب و کار ایجاد کرد.
کارآفرینی یعنی مدیریت کردن	اما	الزاماً فرد کارآفرین، مدیر خوبی نیست.
کارآفرینی یعنی پولدارشدن	اما	هدف کارآفرین، بهبود و توسعهٔ اقتصاد جامعه است ولی لزوماً همهٔ کارآفرینان پولدار نیستند.
کارآفرینی سرمایهٔ مالی می‌خواهد.	اما	کارآفرین کسی است که باید تلاش کند بدون اتکا به سرمایهٔ مالی، ارزش افزوده‌ای ایجاد کند. سرمایهٔ کارآفرین، خلّاقیت‌ها، توانایی ها و قابلیت‌های فردی اوست و نه سرمایه مالی.
کارآفرینی فقط در حوزهٔ فناوری انجام می‌شود.	اما	کارآفرینی می‌تواند در هر حوزه‌ای، اعم از صنعت، خدمات، فناوری، اجتماعی، فرهنگی و هنری و غیرآنها انجام گیرد.
کارآفرینی یعنی رئیس خودتان هستید.	اما	کارآفرینی به معنای راحتی و تنبلی نیست. کارآفرینان باید ساعات طولانی کار کنند. زودتر از بقیه می‌آیند و دیرتر می‌روند و مجبورند فشار کار زیادی را تحمل کنند.
کارآفرینی صرفاً خطرپذیری است.	اما	کارآفرینی خطر معقول است و نباید نسنجیده عمل کرد. فرد باید قسمتی از منابع در اختیار را کنار بگذارد تا اگر کسب و کار منجر به شکست شد با آن منابع تا حدودی جبران کند و زیر صفر نرود.

شکل ۲ـ۱۷ـ باورهای نادرست دربارهٔ کارآفرینی

کار در منزل

اصل ۴۴ قانون اساسی را مطالعه کنید و ارتباط آن را با کارآفرینی بررسی کنید. نتایج را در کلاس ارائه دهید.

کارآفرین

کارآفرین کسی است که دارای قدرت درک بالاست و توانایی پیداکردن خلأ و فرصت‌ها را دارد و می‌تواند در جامعه از طریق پرورش ایده و تبدیل فکر خود به یک محصول یا خدمت جدید، که مشخصهٔ اصلی آن نوآوری و خلّاقیت است، از هیچ ارزش‌آفرینی کند. در تعریف دیگر، کارآفرینی فرایند کشف، ارزیابی، بهره‌برداری از فرصت‌های جدید و خطرپذیری است که به ایجاد یک محصول یا خدمت جدید می‌انجامد. در نهایت کارآفرین چیزهایی را می‌بیند که دیگران نمی‌بینند و همین به خلّاقیت، نوآوری و منحصر به فرد بودنش منجر می‌شود. فرد، کارآفرین زاده نمی‌شود بلکه به کمک آموزش و تجربه است که کارآفرین می‌شود. در باورها عموماً کارآفرین را با سرمایه‌گذار اشتباه می‌گیرند در صورتی که کارآفرین کسی است که با یک ایده و با دست خالی شروع می‌کند.

مهارت‌های کارآفرین

شکل ۳ـ۱۷ مهارت‌های مورد نیاز برای کارآفرینی(کارآفرینان) را نشان می‌دهد.

شکل ۳ـ۱۷ـ مهارت‌های مورد نیاز برای کارآفرینی(کارآفرینان)

فعالیت

سنجش کارآفرینی: به صورت انفرادی به آزمون سنجش کارآفرینی پاسخ دهید، سپس از دبیر خود بخواهید تا پاسخ‌های شما را ارزیابی کند و میزان قابلیت کارآفرین شدن شما را تعیین کند.

کار در منزل

به‌صورت تیمی یکی از انواع کارآفرینی را برگزینید و سپس با تحقیق و بررسی، یک کارآفرین موفق را شناسایی کنید و با او دربارهٔ نوع فعالیت، هدف کسب‌وکار وی و ارزش ایجاد شده در جامعه مصاحبه نمایید و گزارش کار خود را در کلاس ارائه دهید.

اهمیت تولید ملی، حمایت از کار و سرمایهٔ ایرانی

توسعه و رشد جامعه در راستای وابستگی به منابع داخلی است و مهم‌ترین این منابع، استفاده از توان تفکر و سرمایهٔ انسانی است. بنابراین لازم است از تولید داخلی، کار و سرمایهٔ ایرانی حمایت شود. بیکاری یکی از مسائل مهم شده است. در حالی که ظرفیت صنایع کشور برای ایجاد اشتغال بسیار گسترده است. بیکاری، در صورت حمایت از تولید داخلی و اتکا به توان و نیروی تفکر و خلّاقیت سرمایه‌های انسانی ملی، کاهش می‌یابد و همچنین از خروج منابع مالی به منظور واردات بی‌رویه ممانعت می‌کند، و این از طریق فعالیت صنایع کشور امکان‌پذیر است. حمایت از تولید داخل، توسعهٔ اقتصاد کشور را در پی دارد. در صورتی که صنایع کشور با تمام توان خود فعالیت کنند، تولید کشور افزایش خواهد یافت. بی شک افزایش اشتغال و کاهش آسیب‌های اجتماعی، اعم از کاهش آمار طلاق، کاهش جرایم و غیر آنها، در گرو توسعهٔ کشور خواهد بود.

فعالیت

با توجه به انواع کارآفرینی چگونه می‌توان از آنها در زمینهٔ تولید ملی، حمایت از کار و سرمایهٔ ایرانی به منظور پیشرفت و رشد جامعه راهکار داد؟ جدول ۲ـ۱۷ را تکمیل کنید.

جدول ۲ـ۱۷ـ کارآفرینی و راهکارهایی برای تولید ملی، حمایت از کار و سرمایهٔ ایرانی

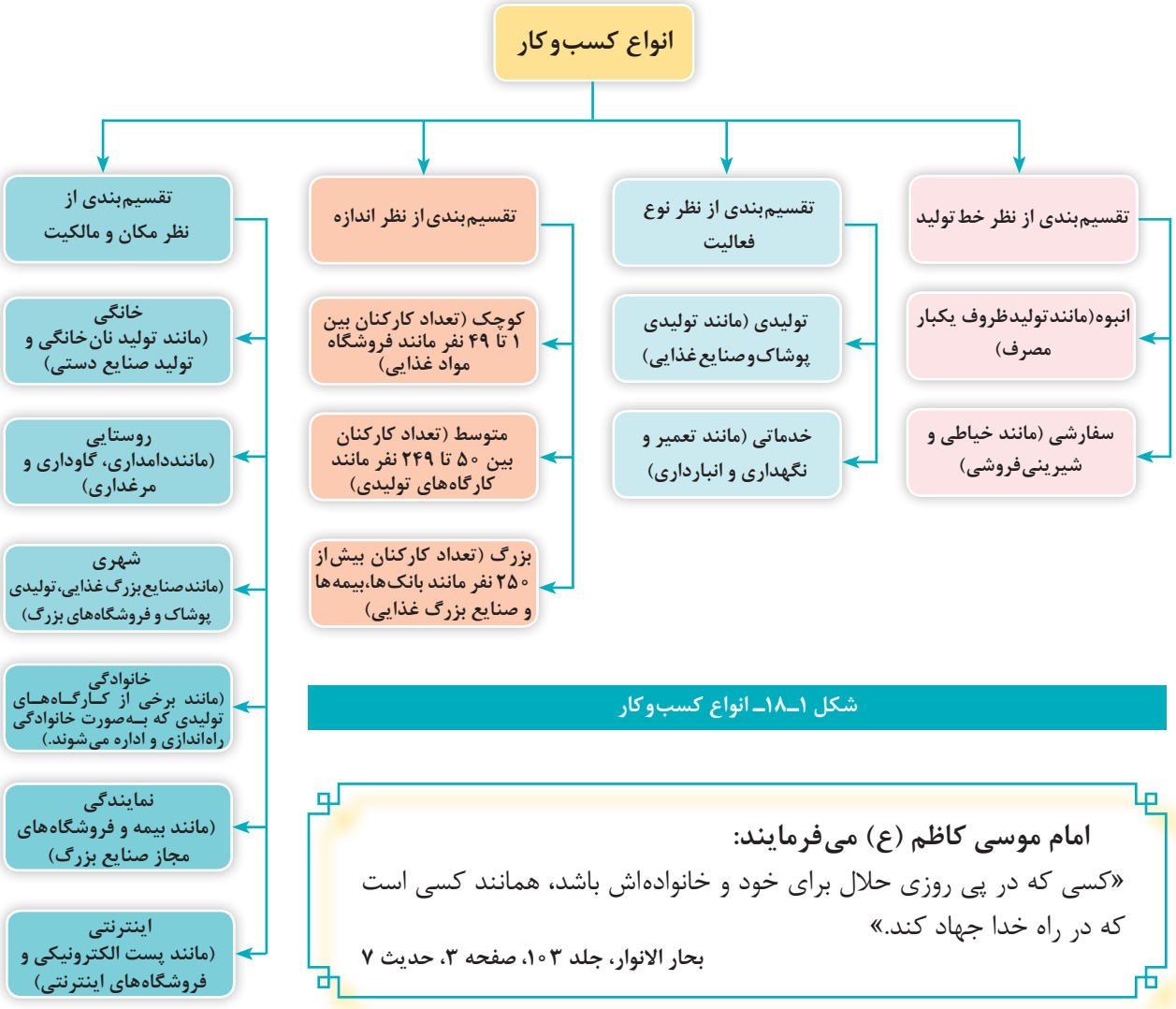
راهکار	توضیح
برای ظهور کارآفرینی‌های مستقل و سازمانی در کشور می‌بایست از ورود کالاهای وارداتی جلوگیری شود.	ورود کالاهای وارداتی بی‌رویه از یک طرف مانع رونق فعالیت‌های کارگاه‌ها، کارخانه‌ها، شرکت‌ها و از طرف دیگر منجر به خروج منابع مالی از کشور می‌شود. که نتیجهٔ آن کاهش تولیدات داخلی و در نتیجه افزایش بیکاری، افزایش جرایم و غیر آنهاست.

بخش ۱۸

تعیین نوع کسب و کار

کسب و کار

به تمامی فعالیت‌های تولیدی، خدماتی، خرید و فروش کالاها با هدف سودآوری، کسب‌وکار گویند. فروش و انتقال کالاها و خدمات برای کسب ارزش، معامله کالاها و خدمات، تکرار معاملات، انگیزهٔ سود (مهم‌ترین محرک اداره امور کسب‌وکار) و فعالیت توأم با خطرپذیری، ویژگی‌های کسب‌وکار به شمار می‌روند. کسب‌وکار همیشه بر آینده متمرکز است و عدم اطمینان ویژگی آینده است. شکل ۱ـ۱۸ انواع کسب‌وکار را نشان می‌دهد.



شکل ۱ـ۱۸ـ انواع کسب‌وکار

امام موسی کاظم (ع) می‌فرمایند:

«کسی که در پی روزی حلال برای خود و خانواده‌اش باشد، همانند کسی است که در راه خدا جهاد کند.»

بحار الانوار، جلد ۱۰۳، صفحه ۳، حدیث ۷

فعالیت

به‌صورت تیمی کسب‌وکارهای جدول ۱ـ۱۸ را مورد بررسی قرار دهید و مشخص کنید که هر یک از مشاغل در کدام یک از دسته‌بندی انواع کسب‌وکار قرار می‌گیرند.

جدول ۱ـ۱۸ـ تعیین نوع کسب‌وکار برخی از مشاغل

انواع کسب‌وکار / مشاغل	تقسیم‌بندی کسب‌وکارها بر مبنای			
	خط تولید	نوع فعالیت	اندازه	مکان و مالکیت
۱ اغذیه‌فروشی		خدماتی		
۲ ارائه خدمات نظافت منزل	سفارشی		کوتاه	
۳ طراحی و دوخت لباس محلی				
۴ تولید توربین نیروگاهی		تولیدی		
۵ تولید فیلتر موتور اتومبیل	انبوه			
۶ کارگاه تولید فلزات با ۲۰ نفر نیروی کار				
۷ دامپروری			متوسط	
۸ فروش نرم‌افزار به‌صورت اینترنتی				
۹ نقاشی روی چرم				
۱۰ ساخت صنایع دستی			کوچک	
۱۱ ابریشم دوزی				
۱۲ مونتاژ اسباب‌بازی و لوازم پرورش فکری کودکان				
۱۳ خدمات عمومی بانک‌ها				
۱۴ حسابداری				
۱۵ آشپزی				
۱۶ آموزش در مدارس استثنایی				
۱۷ تراش سنگ‌های قیمتی				
۱۸ هتل‌داری				
۱۹ لوله‌کشی				
۲۰ شرکت‌های بیمه				
۲۱ تکنسین هواپیما و کشتی				
۲۲ روزنامه‌نگاری و نویسندگی				

پژوهش

با مطالعه، تحقیق و بررسی درخصوص نحوهٔ راه‌اندازی یک نوع کسب‌وکار از نظر مجوزهای لازم، شرایط قانونی و ... اطلاعات لازم را جمع‌آوری کنید. سپس بررسی کنید برای راه‌اندازی یک کسب‌وکار با چه سازمان‌هایی سر و کار دارید؟

بخش ۱۹

مدل کسب و کار

قسمت یکم: مشتری‌شناسی

مدل کسب‌وکار

مدل کسب‌وکار، منطق یک کسب‌وکار یا شرکت را با چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش و درآمد آن توصیف می‌کند. قبل از شروع هر کسب‌وکاری ابتدا باید آن را طراحی کرد. مدل کسب‌وکار را می‌توان به ۹ جزء سازنده اساسی دسته‌بندی کرد. این اجزا به‌ترتیب شامل مشتری‌شناسی، طراحی ارزش پیشنهادی، تعیین کانال توزیع، ارتباط با مشتریان، درآمدزایی، منبع‌یابی، فعالیت‌های کلیدی، شریک‌یابی و برآورد هزینه‌ها است. در شکل ۱ـ۱۹ مدل کسب‌وکار به همراه بوم آن نشان داده شده است.

الف) مدل کسب‌وکار

ب) بوم مدل کسب‌وکار

شکل ۱ـ۱۹ـ مدل کسب‌وکار و بوم آن

فعالیت

فعالیت‌های زیر را به صورت تیمی انجام دهید.

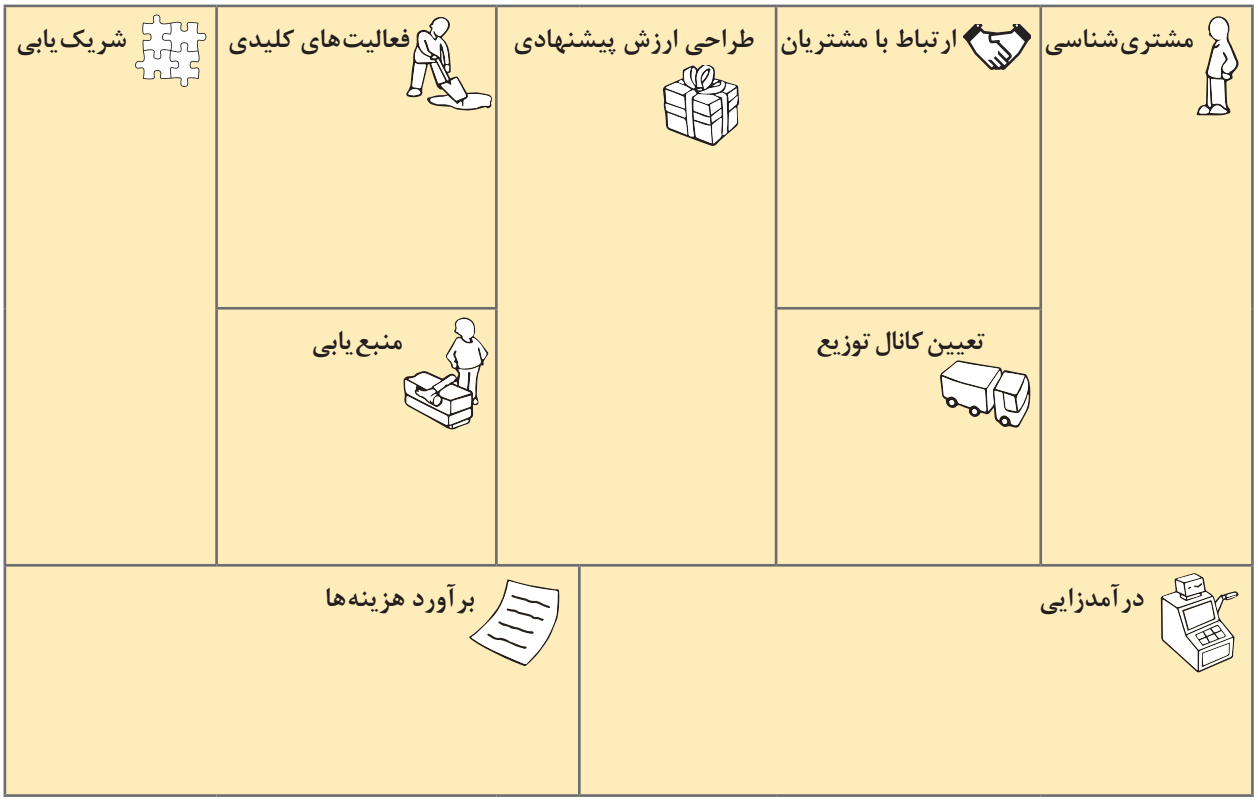
۱ با مطالعه و شناخت انواع کسب‌وکار و با توجه به موافقت اعضای تیم، یک کسب‌وکار را انتخاب کنید.

۲ با همفکری یکدیگر اسمی را به‌عنوان نشان (برند) کسب‌وکارتان انتخاب نمایید. نشان برای یک کسب‌وکار از اهمیت زیادی برخوردار است، زیرا به یک محصول یا خدمت هویت می‌دهد و تصویری مثبت یا منفی در ذهن مشتری ایجاد می‌کند.

۳ برای طراحی مدل کسب‌وکار باید به تکمیل اجزای آن بپردازید. با توجه به سؤالات شکل ۱ـ۱۹ـ ب، اجزای بوم مدل کسب‌وکار تیم‌تان را طراحی و در شکل ۲ـ۱۹ وارد کنید.

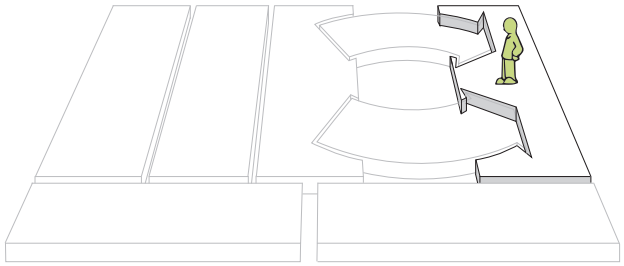
۴ مشابه شکل ۲ـ۱۹ را به‌صورت خام بر روی یک برگ A۳ به‌عنوان یک پوستر، ترسیم کنید.

تذکر: تکمیل شکل ۲ـ۱۹ در اینجا فقط برای آشنایی اولیه شما با بوم مدل کسب‌وکار است. در واقع بوم اصلی را در بخش‌های بعدی پس از بررسی دقیق تمامی اجزای آن، به‌صورت مرحله به مرحله تکمیل خواهید کرد.



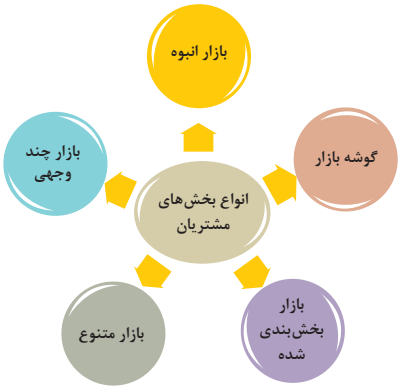
شکل ۲ـ۱۹ـ بوم مدل کسب‌وکار

مشتری‌شناسی: مشتریان، قلب هر کسب‌وکاری را تشکیل می‌دهند. بدون مشتریان (سودآوری)، هیچ کسب‌وکاری نمی‌تواند در بلندمدت دوام بیاورد. برای انتخاب نوع فعالیت کسب‌وکار خود باید مشتریان بخش‌بندی شوند. مشتریان بر مبنای سن، جنسیت، تحصیلات، سطح درآمد، نوع شغل، محل زندگی و نظایر اینها قابل تفکیک هستند.



شکل ۳ـ۱۹ـ قسمت مشتری‌شناسی از مدل کسب و کار

مجموعه‌های مختلف مشتریان می‌توانند براساس خواسته‌ها و ویژگی‌های مختلف بخش‌بندی شوند. انواع بخش‌های مشتریان شامل بازار انبوه، گوشه بازار، بازار بخش‌بندی شده، بازار متنوع و بازار چندوجهی است (شکل ۴ـ۱۹).



شکل ۴ـ۱۹ـ انواع بخش‌های مشتریان

فعالیت

با توجه به کسب‌وکار انتخابی تیم‌تان، برای تعیین قسمت مشتری‌شناسی مدل کسب‌وکار، جدول ۱ـ۱۹ را تکمیل کنید.

جدول ۱ـ۱۹ـ بررسی قسمت مشتری‌شناسی مدل کسب‌وکار

دسته‌بندی مشتریان بر اساس	بخش‌های مختلف هر دسته	انتخاب بخش موردنظر و سبب انتخاب	طراحی محصول یا خدمت موردنظر
سن	شیرخوار، خردسال، کودک، نوجوان، جوان، میانسال، بزرگسال، کهنسال	نوجوانان، در سنی هستند که احتیاج به تفریحات سالم دارند.	بازی‌های رایانه‌ای
جنسیت			
تحصیلات			
سطح درآمدی			
نوع شغل			
محل زندگی			

فعالیت

تکمیل قسمتِ مشتری‌شناسی بوم مدل کسب وکار: با توجه به نتایج به‌دست آمده از فعالیت قبل و بحث و گفت‌وگو در تیم خود، قسمتِ **مشتری‌شناسی** مدل بوم کسب‌وکار را در پوستر وارد کنید.

مثال: صدرا، محمدرضا و حمید با هم تصمیم گرفته‌اند یک کسب‌وکار در زمینهٔ بازی‌های رایانه‌ای راه‌اندازی کنند. آنها متناسب با کسب‌وکار خود، گروه مشتریان خود را انتخاب و محصول یا خدمت موردنظر خود را مشخص کرده‌اند. در واقع آنها در قسمتِ مشتری‌شناسی بوم مدل کسب‌وکارشان، گروه سنی نوجوان را وارد کرده‌اند.

ارزیابی مشتری‌شناسی: بوم مدل کسب‌وکار، باید از چهار منظر مورد ارزیابی قرار گیرد. به‌عبارتی دیگر، باید نقاط قوّت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مدل کسب‌وکار را مورد بررسی قرار دهید. با پاسخ به سؤالات جدول ۲ـ۱۹، قسمت مشتری‌شناسی مدل کسب‌وکار تیم‌تان را ارزیابی کنید.

جدول ۲ـ۱۹ـ ارزیابی قسمت مشتری‌شناسی مدل کسب‌وکار

ارزیابی نقاط قوّت	۱	۲	۳	۴	۵	ارزیابی نقاط ضعف	۱	۲	۳	۴	۵
مشتریان به‌خوبی بخش‌بندی شده‌اند.						مشتریان به‌خوبی بخش‌بندی نشده‌اند.					
مرتباً مشتریان جدید جذب می‌کنیم.						مرتباً مشتریان جدیدی جذب نمی‌کنیم.					
میزان توجه مشتری به شرکت بالاست.						میزان توجه مشتری به شرکت پایین است.					
ارزیابی فرصت‌ها	**۱**	**۲**	**۳**	**۴**	**۵**	**ارزیابی تهدیدات**	**۱**	**۲**	**۳**	**۴**	**۵**
آیا می‌توانیم به بخش‌های جدید مشتریان خدمت ارائه دهیم؟						آیا رقبا سهم بازار ما را تهدید می‌کنند؟					
چگونه می‌توانیم از یک بازار در حال رشد سود ببریم؟						چقدر احتمال دارد مشتریان خود را از دست بدهیم؟					

امام علی (ع) در موعظه به بازاریان چنین می‌فرمودند:

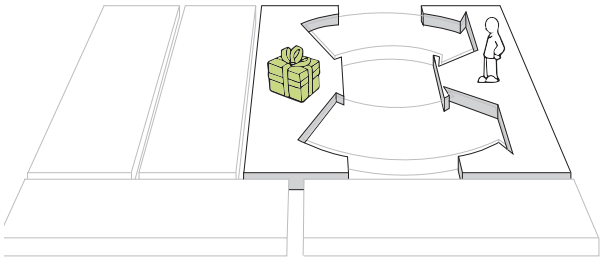
۱ خیرخواهی از خدا را مقدم بدارید.
۲ با آسان‌گرفتن در معامله، به کار خود برکت دهید.
۳ با خریداران متواضع باشید.
۴ خود را به داشتن حلم و بردباری زینت دهید.
۵ از قسم خوردن پرهیز کنید.
۶ از دروغ گفتن فاصله بگیرید.
۷ از ستم‌کردن بترسید.
۸ در حق مظلوم با انصاف باشید.
۹ به رباخواری نزدیک نشوید.
۱۰ در وزن و ترازو، درست و تمام وزن کنید.
۱۱ اموال مردم را به حرام نستانید.
۱۲ زمین خدا را با کارهای بد اقتصادی‌تان، به فساد و تباهی نکشید.

(بحارالانوار، ج ۷۸ ص ۵۴)

بخش ۲۰

مدل کسب و کار

قسمت دوم: طراحی ارزش پیشنهادی



شکل ۱ـ۲۰ـ قسمتِ طراحی ارزش پیشنهادی از مدل کسب‌وکار

طراحی ارزش پیشنهادی: ارزش پیشنهادی دلیل ترجیح یک کسب‌وکار نسبت به سایر کسب‌وکارها توسط مشتریان است. هر ارزش پیشنهادی متشکل از بسته‌ای منتخب از محصولات یا خدمات است که نیازهای بخش خاصی از مشتریان را برآورده می‌نماید. بنابراین ارزش پیشنهادی، مجموعه یا بسته‌ای از منافع است که کسب‌وکار به مشتریان پیشنهاد می‌دهد.

در شکل ۲ـ۲۰ راه‌های توسعه ارزش‌های پیشنهادی نشان داده شده است. در جدول ۱ـ۲۰ نیز برای هر کدام از آنها توضیح مختصری آورده شده است.

شکل ۲ـ۲۰ـ راه‌های توسعه ارزش‌های پیشنهادی

جدول ۱ـ۲۰ـ توضیح راه‌های توسعه ارزش‌های پیشنهادی

راه‌های توسعه	توضیح	راه‌های توسعه	توضیح
۱ تازگی	مجموعه‌ای از نیازهای جدید را برآورده می‌کند که قبلاً به علت عدم پیشنهاد مشابه درک نشده بودند.	۵ کاهش خطر	یکی از عوامل مهم در هنگام خرید محصول یا خدمت توسط مشتری توجه به کاهش خطر است.
۲ عملکرد	به‌دنبال بهبود عملکرد محصول یا خدمت هستند.	۶ قابلیت دسترسی	یکی دیگر از راه‌های ارزش‌آفرینی، دسترسی راحت به محصول و خدمت است.
۳ قیمت	یکی از راه‌های برآوردن نیاز مشتریان، پیشنهاد قیمت کمتر است.	۷ نشان (برند)	مشتری ممکن است ارزش استفاده از یک محصول یا خدمت را در نشان (برند) بداند.
۴ سفارشی‌سازی	سازگار نمودن محصولات و خدمات با نیازهای شخصی یا با بخش خاصی از مشتریان است.	۸ طراحی	بسیاری از مشتریان به سمت طراحی خاص محصول یا خدمت جذب می‌شوند.

فعالیت

شناسایی مسئله با یک تمرین عملی

۱ به‌عنوان مشتری، پنج ویژگی که از یک محصول انتظار دارید را روی کاغذهای یادداشت بنویسید.

۲ از بین پنج ویژگی بهترین را انتخاب نمایید و در کلاس مطرح کنید.

۳ برترین ویژگی‌های انتخاب شده را روی تابلو بنویسید و در مورد آنها درکلاس بحث و گفت‌وگو کنید.

فعالیت

ایجاد رضایت برای مشتری : به‌صورت تیمی تمرین زیر را انجام دهید.

زمانی که مشتری از یک کسب‌وکار (شرکت، کارخانه و غیر آنها) خرید می‌کند، تصویری از آن کسب‌وکار در ذهنش تداعی می‌شود. چنانچه خرید مشتری با رضایت همراه شود، علاوه بر تداوم خرید وی از محصولات آن کسب‌وکار، می‌تواند به تبلیغات فردبه‌فرد آن محصولات نیز منجر شود. لذا در قالب یک کسب‌وکار مورد علاقهٔ خود، ده تجربهٔ بی‌نظیر و رضایت بخش را برای مشتری ایجاد کنید تا تصویر مثبتی از آن کسب‌وکار را در ذهن مشتری ایجاد نمایید. جدول ۲ـ۲۰ را تکمیل کنید.

جدول ۲ـ۲۰ـ نمونه‌هایی از ایجاد رضایت برای مشتری

ردیف	پیشنهاد
۱	
۲	
۳	
۴	
۵	
۶	
۷	
۸	
۹	
۱۰	

بحث و گفت‌وگو

خرید کردن: امیرمحمد دانش‌آموزی است که دوست دارد همه به او احترام بگذارند. وسایل و لباس‌هایش مرتب است و همیشه با یک نوع لباس به مدرسه می‌آید. در عوض دوستش مهدی دانش‌آموزی است شوخ‌طبع و همیشه لباس‌های متنوع و رنگارنگ می‌پوشد. هر دو قصد دارند پیراهن بخرند. آنها برای خرید به جایی می‌روند که بیش از ۲۰ مغازه لباس‌فروشی وجود دارد. پس از بررسی، امیرمحمد از فروشگاه ۱۵ و مهدی از فروشگاه ۵ خرید می‌کند. به نظر شما چرا هر دو از یک فروشگاه خرید نکرده‌اند؟ اگر شما به جای آنها بودید از چه فروشگاهی خرید می‌کردید؟ نتیجه‌گیری شما در این زمینه چیست؟ در این خصوص در کلاس بحث و گفت‌وگو کنید.

فعالیت

حال، با توجه به فعالیت قبلی، برای کسب‌وکار تیمی خود، ارزش‌های پیشنهادی خلاقانه و نوآورانه‌ای را که موجب خرید مشتریان مختلف از شما خواهد شد، را در جدول ۳ـ۲۰ بنویسید.

جدول ۳ـ۲۰ـ ارزش پیشنهادی کسب‌وکار .....

ردیف	ارزش پیشنهادی
۱	
۲	
۳	
۴	
۵	
۶	
۷	
۸	
۹	
۱۰	

فعالیت

تکمیل قسمت طراحی ارزش پیشنهادی بوم مدل کسب‌وکار: با توجه به نتایج به‌دست آمده از فعالیت‌های این بخش و بحث و گفت‌وگو در تیم خود، قسمت **طراحی ارزش پیشنهادی** مدل بوم کسب‌وکار را در پوستر وارد کنید.

مثال: صدرا، محمدرضا و حمید که کسب‌وکارشان در زمینهٔ بازی‌های رایانه‌ای است، در قسمت طراحی ارزش پیشنهادی بوم مدل کسب‌وکارشان، تازگی، عملکرد و طراحی را وارد کرده‌اند.

ارزیابی طراحی ارزش پیشنهادی: بوم مدل کسب‌وکار، باید از چهار منظر مورد ارزیابی قرار گیرد. به‌عبارتی دیگر، باید نقاط قوّت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مدل کسب‌وکار را مورد بررسی قرار دهید. با پاسخ به سؤالات جدول ۴ـ۲۰، قسمت طراحی ارزش پیشنهادی مدل کسب‌وکار تیم‌تان را ارزیابی کنید.

جدول ۴ـ۲۰ـ ارزیابی قسمت طراحی ارزش پیشنهادی مدل کسب‌وکار

ارزیابی نقاط قوّت	۱	۲	۳	۴	۵	ارزیابی نقاط ضعف	۱	۲	۳	۴	۵
ارزش پیشنهادی ما با نیازهای مشتریان همسو است.						ارزش پیشنهادی ما با نیازهای مشتریان ناهمسو است.					
مشتریان ما بسیار راضی‌اند.						مشتریان ما بسیار ناراضی‌اند.					
ارزیابی فرصت‌ها	**۱**	**۲**	**۳**	**۴**	**۵**	**ارزیابی تهدیدات**	**۱**	**۲**	**۳**	**۴**	**۵**
از بین سایر نیازهای مشتریان، کدام یک را می‌توانیم برآورده سازیم؟						آیا برای محصولات و خدمات جایگزین وجود دارد؟					
آیا می‌توانیم محصولات و خدمات خود را بهتر یکپارچه کنیم؟						آیا رقبا با قیمت و ارزش بهتر شما را تهدید می‌کنند؟					

امام علی علیه السّلام در نهج البلاغه سفارش می‌کنند:

«کار با دانش و مهارت مانند گام برداشتن در طریق روشن است.»

همچنین می‌فرمایند:

«دقت و درستکاری در کار باید مورد توجه قرار گیرد.»

و در جایی دیگر می‌فرمایند:

«ارزش هر فردی به اندازه حسن و درستکاری اوست.»

طبیعی است که با کاربردی کردن دو عنصر مهارت و درستکاری می‌توان بهره‌وری کار را افزایش و در نتیجه از بیکاری پنهان جامعه جلوگیری کرد.

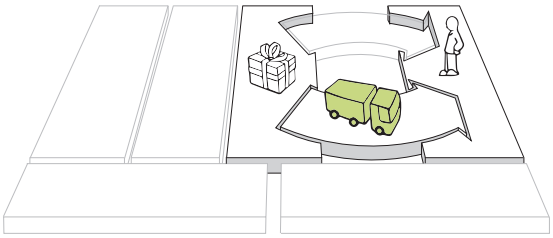
بخش ۲۱

مدل کسب و کار

قسمت سوم: تعیین کانال توزیع

تعیین کانال توزیع

کانال‌های ارتباطی، توزیع و فروش، واسطهٔ میان یک شرکت با مشتریان خود است. کانال‌ها نقاط تماس با مشتری هستند و نقش مهمی را در تجربه مشتری ایفا می‌کنند. کانال‌های ارتباطی را می‌توان از نظر نوع ارتباط با مشتری به دو صورت مستقیم و غیرمستقیم و از نظر مالکیت کسب وکار به دو صورت شخصی و شریکی تقسیم‌بندی کرد. در جدول ۱ـ۲۱ انواع هر کدام از این تقسیم‌بندی‌ها به همراه وظایف کانال‌ها آورده شده است.



شکل ۱ـ۲۱ـ قسمتِ تعیین کانال توزیع از مدل کسب‌وکار

جدول ۱ـ۲۱ـ انواع کانال‌های توزیع و وظایف آنها

انواع کانال‌ها			وظایف کانال‌ها				
			۱ آگاهی	۲ ارزیابی	۳ خرید	۴ تحویل	۵ خدمات پس‌از فروش
شخصی	مستقیم	فروش حضوری	چگونه به مشتری درباره محصولات و خدمات اطلاع‌رسانی کنیم و سطح آگاهی او را افزایش دهیم؟	چگونه ارزش پیشنهادی محصول / خدمت خود را به مشتری معرفی می‌کنید که به او در ارزیابی محصول کمک کند؟	چگونه مشتری محصول را از شما خریداری کند؟ از جمله خرید به‌صورت حضوری یا اینترنتی و...	چگونه محصول را به‌دست مشتری می‌رسانیم؟	چگونه خدمات پس از فروش را برای مشتری فراهم می‌کنیم؟
		فروش اینترنتی					
	غیرمستقیم	خرده فروشی					
شریکی		عمده فروشی					
		فروشگاه‌های شریک					

فعالیت

بررسی کانال‌های توزیع: در تیم خود سه کسب‌وکار موفق در کشور را انتخاب کنید و کانال‌های توزیع آنها را بررسی و جدول ۲ـ۲۱ را تکمیل کنید.

جدول ۲ـ۲۱ـ بررسی کانال‌های توزیع چند کسب‌وکار موفق کشور

ردیف	کسب‌وکار	نوع کانال‌های استفاده شده	وظایف پوشش داده شده
۱			
۲			
۳			

فعالیت

تکمیل قسمت تعیین کانال توزیع بوم مدل کسب‌وکار: با توجه به نتایج به‌دست آمده از فعالیت این بخش و بحث و گفت‌وگو در تیم خود، قسمت **تعیین کانال توزیع** مدل بوم کسب‌وکار را در پوستر وارد کنید.

مثال: صدرا، محمدرضا و حمید که کسب‌وکارشان در زمینهٔ بازی‌های رایانه‌ای است، در قسمت تعیین کانال توزیع بوم مدل کسب‌وکارشان، شخصی، مستقیم و فروش اینترنتی را وارد کرده‌اند.

ارزیابی تعیین کانال توزیع

بوم مدل کسب‌وکار، باید از چهار منظر مورد ارزیابی قرار گیرد. به‌عبارتی دیگر، باید نقاط قوّت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مدل کسب‌وکار را مورد بررسی قرار دهید. با پاسخ به سؤالات جدول ۳ـ۲۱، قسمت تعیین کانال توزیع مدل کسب‌وکار تیم‌تان را ارزیابی کنید.

جدول ۳ـ ۲۱ـ ارزیابی قسمت تعیین کانال توزیع مدل کسب‌وکار

ارزیابی نقاط قوّت	۱	۲	۳	۴	۵	ارزیابی نقاط ضعف	۱	۲	۳	۴	۵
کانال‌ها به‌خوبی با بخش‌های مشتریان تطبیق دارند.						کانال‌ها تطبیق ضعیفی با بخش‌های مشتری دارند.					
مشتریان به سهولت به کانال‌ها دسترسی دارند.						دسترسی مشتریان به کانال‌ها دشوار است.					
کانال‌ها خیلی کارآمد هستند.						کانال‌ها خیلی ناکارآمد هستند.					
کانال‌ها از نظر هزینه بهینه هستند.						کانال‌ها از نظر هزینه بهینه نیستند.					
ارزیابی فرصت‌ها	**۱**	**۲**	**۳**	**۴**	**۵**	**ارزیابی تهدیدات**	**۱**	**۲**	**۳**	**۴**	**۵**
چگونه می‌توانیم کارایی کانال‌های خود را افزایش دهیم؟						آیا رقبا کانال‌های مارا تهدید می‌کنند؟					
آیا می‌توانیم کانال‌ها را با بخش‌های مشتریان، بهتر منطبق کنیم؟						آیا کانال‌های ما در خطر نامرتبط شدن با مشتریان هستند؟					

خرید و فروش یکی از پایه‌های اقتصاد است که امکان توزیع کالا را فراهم و زمینه دسترسی به تولیدات دیگران را پدید می‌آورد. البته افراد زیادی غیر از تولیدکنندگان، به‌عنوان کاسب و تاجر در بخش توزیع فعالیت می‌کنند. از نظر اسلام آگاهی از دانش کسب‌وکار به‌ویژه خرید و فروش واجب است. زیرا آگاهی نداشتن از این دانش، باعث ورود درآمدهای شبهه‌ناک به اموال می‌شود.

از جمله آدابی که خداوند در قرآن برای تجارت و خرید و فروش بیان کرده، فضیلت یاد و ذکر خدا در هنگام تجارت است.

«خداوند در آیه ۱۰ سورهٔ جمعه می فرماید که در هنگام حرکت برای جست‌وجوی فضل الهی و نعمت‌هایش و اقدام به خرید و فروش و تجارت، بسیار نام خدا را به یاد داشته باشید» «مجمع البیان، ج ۱۰ـ ۹، ص ۴۳۵»

«خداوند در آیه ۳۷ سورهٔ نور نیز از مردم می‌خواهد که در هنگام خرید و فروش مراقب باشند که ذکر الهی را داشته باشند؛ چرا که چنین کار نیکویی سبب می‌شود تا از انجام عملی خلاف آموزه‌های دینی خودداری کنید و همواره خداوند را ناظر و حاضر بدانید.»

بخش ۲۲

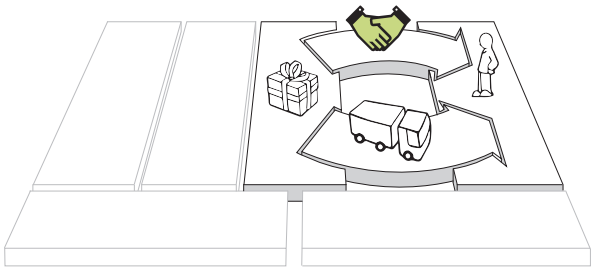
مدل کسب و کار

قسمت چهارم: ارتباط با مشتریان

ارتباط با مشتریان

شناخت فردیِ مشتری امری بسیار حیاتی است. اگر کسب‌وکاری نتواند حداقل مشخصه‌های مهم مشتریان را جمع‌آوری کند، نخواهد توانست رضایت آنان را جلب نماید. در روش اجرای مشتری مداری، مهم‌ترین گام، شناسایی دقیق نیاز مشتری و انتظارات اوست که جز با مراجعه به مشتری و دریافت دیدگاه‌هایش میسر نمی‌شود. برای شناخت مشتری و نیازهای او باید با او ارتباط درست و مناسب برقرار کنید.

شکل ۲ـ۲۲ انگیزه‌هایی که می‌تواند تشویق‌کننده برای ایجاد ارتباط با مشتریان باشد و شکل ۳ـ۲۲ انواع گوناگون ارتباطات با مشتریان را نشان می‌دهد.



شکل ۱ـ۲۲ـ قسمتِ ارتباط با مشتریان از مدل کسب‌وکار

شکل ۲ـ۲۲ـ انگیزه‌های ارتباط با مشتریان

شکل ۳ـ۲۲ـ انواع گوناگون ارتباطات با مشتریان

فعالیت

پنج نفر از دانش‌آموزان داوطلبانه برای مسابقه‌ای آماده شوید. هر نفر باید جداگانه تلاش کنید تا کالای واحدی (مثل شیرینی یا کیک خانگی) را که در اختیار دارید، بفروشید، پس از اتمام مسابقه، مابقی دانش‌آموزان با ذکر دلیل، اعلام کنید که ترجیح می‌دهید از کدام دانش‌آموز خرید کنید. دلایل را به‌صورت مکتوب روی کاغذ بنویسید و به دبیر خود تحویل دهید. در نهایت دبیر موارد نوشته شده در کاغذها را جمع‌بندی می‌کند و ارتباط مؤثری که باعث ترجیح دادن خرید از یک فرد شده است، را توضیح می‌دهد.

فعالیت

غیر منتظره و فراتر از انتظارات عمل کنید.

۱ مدیر عامل شرکت «الف» همیشه چند روز زودتر از تمام شدن ماه، حقوق و دستمزد کارکنان و دیگران را می‌پردازد.

۲ فروشگاه «ب» به این مشهور است که اجناسی را که مشتری بیش از یک سال پیش خریده، حتی بدون فاکتور خرید، پس می‌گیرد و در برخی موارد حتی جنسی را که از یک فروشگاه دیگر خریده شده است، پس می‌گیرد.

تمرین۱: نظر شما در مورد شرکت «الف» و فروشگاه «ب» چیست؟ مشتریان و کارکنان شرکت «الف» و فروشگاه «ب» چه نگرشی نسبت به آنها دارند؟

تمرین۲: دو مورد بیان شده مربوط به دو نمونه از موفق‌ترین شرکت‌های دنیاست. زیرا چنین رفتارهایی را دیگر شرکت‌های مشابه آنها انجام نمی‌دهند. به‌صورت تیمی برای کسب‌وکار خود چند مورد غیرمنتظره و فراتر از انتظار طراحی کنید (با بهره‌گیری از روش‌های خلاقیت).

پژوهش

اخلاق کسب‌وکار و رضایت مشتری: با جست‌وجو در منابع گوناگون، درخصوص تأثیر مسئولیت‌پذیری، صداقت، احترام و انصاف در رضایت مشتری تحقیق کنید و نتایج را در کلاس ارائه دهید.

فعالیت

تکمیل قسمت ارتباط با مشتریان بوم مدل کسب‌وکار: با توجه به نتایج به‌دست آمده از فعالیت‌های این بخش و بحث و گفت‌وگو در تیم خود، قسمت **ارتباط با مشتریان** مدل بوم کسب‌وکار را در پوستر وارد کنید.

مثال: صدرا، محمدرضا و حمید که کسب‌وکارشان در زمینهٔ بازی‌های رایانه‌ای است، در قسمت ارتباط با مشتریان بوم مدل کسب‌وکارشان، خدمات خودکار و جوامع را وارد کرده‌اند.

ارزیابی ارتباط با مشتریان: بوم مدل کسب‌وکار، باید از چهار منظر مورد ارزیابی قرار گیرد. به‌عبارتی دیگر، باید نقاط قوّت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مدل کسب‌وکار را مورد بررسی قرار دهید. با پاسخ به سؤالات جدول ۱ـ۲۲، قسمت ارتباط با مشتریان مدل کسب‌وکار تیم‌تان را ارزیابی کنید.

جدول ۱ـ۲۲ـ ارزیابی قسمت ارتباط با مشتریان مدل کسب‌وکار

ارزیابی نقاط قوّت	۱	۲	۳	۴	۵	ارزیابی نقاط ضعف	۱	۲	۳	۴	۵
روابط ما با مشتریان قوی است.						روابط ما با مشتریان ضعیف است.					
نشان (برند) ما قوی است.						نشان (برند) ما ضعیف است.					
ارزیابی فرصت‌ها	**۱**	**۲**	**۳**	**۴**	**۵**	**ارزیابی تهدیدات**	**۱**	**۲**	**۳**	**۴**	**۵**
آیا ما مشتریانی را که سودآوری ندارند شناسایی و حذف کرده‌ایم؟ اگر نه، چرا؟						کدام یک از روابط ما با برخی از مشتریان در حال افول است؟					

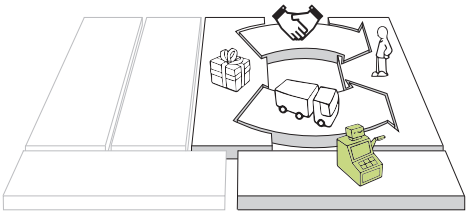
بخش ۲۳

مدل کسب و کار

قسمت پنجم: درآمدزایی

درآمدزایی

اگر مشتریان قلب کسب‌وکارند، الگوهای درآمدی شَریان‌های کسب‌وکار را تشکیل می‌دهند. شکل ۲ـ۲۳ انواع روش‌های درآمدزایی را نشان می‌دهد. در جدول ۱ـ۲۳ برای هر روش مثالی آورده شده است.



شکل ۱ـ۲۳ـ قسمتِ درآمدزایی از مدل کسب‌وکار

حق استفاده	درآمدی که در ازای استفاده از یک خدمت خاص ایجاد می‌شود. مشتری هرچه بیشتر از این خدمت استفاده‌کند باید پول بیشتری دهد.
فروش دارایی‌ها	درآمدی که از طریق فروش محصولات فیزیکی کسب‌وکار ایجاد می‌شود.
حق عضویت	درآمدی که با فروش دسترسی مداوم به خدمات ایجاد می‌شود.
انجام تبلیغات	درآمدی که از پرداخت کارمزد در ازای انجام دادن تبلیغ برای یک محصول یا خدمتی خاص ایجاد می شود.
دستمزدکارگزاری	درآمدی که از طریق خدمات واسطه‌گری میان دو یا چند نفر ایجاد می شود.

شکل ۲ـ۲۳ـ انواع روش‌های درآمدزایی

جدول ۱ـ۲۳ـ مثال‌های روش‌های درآمدزایی

ردیف	روش	مثال
۱	حق استفاده	یک هتل بر اساس تعداد شب‌هایی که مشتری از اتاق استفاده کرده، پول می‌گیرد.
۲	فروش دارایی	فروشگاه‌هایی که لوازم‌خانگی، لوازم الکترونیکی و غیره دارند، آنها را به فروش می‌رسانند.
۳	حق عضویت	یک باشگاه ورزشی برای دسترسی اعضای خود به وسایل ورزشی باشگاه به‌صورت ماهیانه یا سالیانه از آنها حق عضویت می‌گیرد.
۴	انجام تبلیغات	صنعت رسانه یا برگزارکنندگان مسابقات ورزشی برای ایجاد درآمد خود از تبلیغ محصولات یا خدمات دیگران استفاده می‌کنند.
۵	دستمزد کارگزاری	کارگزاران و آژانس‌های معاملات ملکی هر بار که معامله‌ای را بین خریدار و فروشنده با موفقیت صورت دهند، کارمزد دریافت می‌کنند.

فعالیت

به‌صورت تیمی برای هر یک از روش‌های درآمدزایی، علاوه‌بر مثال‌های گفته شده در جدول ۱ـ۲۳، مثال‌های دیگری از کسب‌وکارهای منطقهٔ محل زندگی خود بیان کنید و در جدول ۲ـ۲۳ وارد کنید.

جدول ۲ـ۲۳ـ مثال‌های روش‌های درآمدزایی در منطقهٔ محل زندگی شما

ردیف	روش	مثال
۱	حق استفاده	
۲	فروش دارایی	
۳	حق عضویت	
۴	انجام تبلیغات	
۵	دستمزد کارگزاری	

قیمت‌گذاری: هر الگوی درآمدزایی ممکن است سازوکار قیمت‌گذاری متفاوتی داشته باشد که می‌تواند تفاوت بزرگی در درآمدها ایجاد کند. سازوکار قیمت‌گذاری شامل دو نوع قیمت‌گذاری مقطوع و پویا است که در جدول ۳ـ۲۳ به‌طور کامل آورده شده‌اند.

جدول ۳ـ۲۳ ـ سازوکارهای قیمت‌گذاری

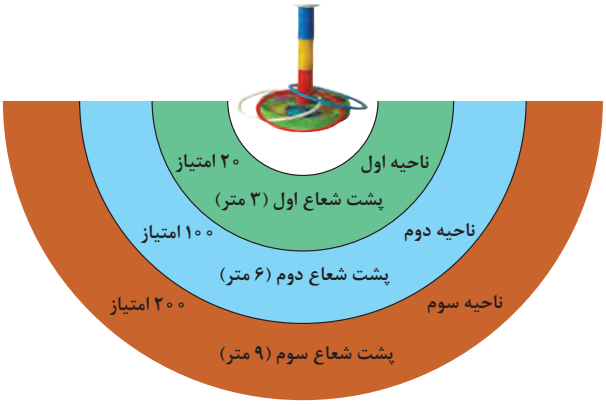
قیمت‌گذاری مقطوع قیمت‌ها از پیش تعیین‌شده هستند.		قیمت‌گذاری پویا قیمت‌ها بر اساس شرایط بازار تغییر می‌کنند.	
فهرست قیمت	قیمت‌های مقطوع برای محصولات و خدمات خاص یا سایر ارزش‌ها داده می‌شود.	مذاکره (چانه‌زنی)	قیمت‌ها بستگی به قدرت/ مهارت مذاکره بین دو یا چند شریک دارد.
براساس ویژگی محصول	قیمت به تعداد یا کیفیت ویژگی‌های ارزش پیشنهادی بستگی دارد.	مدیریت مذاکره	قیمت به میزان موجودی و زمان خرید بستگی دارد.
براساس بخش مشتری	قیمت به نوع و مشخصات بخش مشتری بستگی دارد.	بازار آنی	قیمت‌ها به‌صورت پویا و براساس عرضه و تقاضا تعیین می‌گردد.
براساس مقدار	قیمت به‌عنوان تابعی از مقدار خریداری شده است.	مزایده‌ها	نتیجه مبالغ پیشنهادی رقابتی، قیمت را تعیین می‌کند.

کار در منزل

قیمت‌گذاری: در منطقهٔ محل زندگی خود چند کسب‌وکار را انتخاب کنید و از صاحبان آنها سؤالاتی در خصوص قیمت‌گذاری محصولات یا خدماتشان بپرسید. بررسی کنید که پاسخ‌های آنها چقدر با جدول ۳ـ۲۳ انطباق دارد. نتایج را در کلاس ارائه دهید.

فعالیت

بازی پرتاب حلقه و تعیین خطرپذیری افراد: این بازی دارای سه مرحله است و باید در حیاط مدرسه یا سالن ورزشی و یا فضای بازِ امن برگزار شود. میزان امتیاز هر پرتاب بر اساس فاصله تعیین می‌شود که در شکل ۳ـ۲۳ نشان داده شده است.



شکل ۳ـ۲۳ـ زمین بازی و میزان امتیازات

مراحل بازی

- **مرحلهٔ یکم:** پرتاب آزمایشی
- **مرحلهٔ دوم:** پرتاب انفرادی
- **مرحلهٔ سوم:** پرتاب تیمی

روش بازی

- **مرحلهٔ یکم:** در این مرحله که آزمایشی است، به هر نفر دو حلقه داده می‌شود. در این مرحله خود را در شرایط بازی قرار دهید، در این مرحله امتیاز مهم نیست.
- **مرحلهٔ دوم:** در مرحلهٔ پرتاب فردی، هر نفر چهار پرتاب دارد و امتیازهای فرد یادداشت می‌شود.
- **مرحلهٔ سوم:** در مرحلهٔ پرتاب تیمی، دبیر بر اساس عملکرد هر نفر در مرحله پرتاب انفرادی، افرادی را که عملکرد خوب داشته‌اند، در یک تیم و بقیه را در تیم دیگر قرار می‌دهد و به ارزیابی عملکرد تیمی می‌پردازد. در این مرحله هر نفر دو پرتاب دارد.

نتیجه‌گیری: بعد از پایان بازی به کمک دبیر خود نتایج را مورد بررسی قرار دهید و در مورد ارتباط نتایج بازی با خطرپذیری بحث و گفت‌وگو کنید.

امیرمؤمنان علی(ع) می‌فرمایند:

ضرورت‌ها و اضطرارهایی که انسان‌ها با آن در احوال گوناگون مواجه بودند آنها را به خطرپذیری سوق داده است. انسان برای رسیدن به هدف و رهایی از چیزی که او را مضطر ساخته است حاضر می‌شود تا خطر را به جان پذیرد و بر آن سوار شود و به درون خطر نهیب زند تا به هدف برسد.

(شرح غررالحکم، ج۴، حدیث ۵۸۹۳)

و همچنین در جای دیگری می‌فرمایند: هنگامی که از چیزی می‌ترسی خود را در آن بیفکن، زیرا گاهی ترسیدن از چیزی، از خود آن سخت‌تر است.

(نهج‌البلاغه / قصار ۱۷۵)

به هر حال، از آموزه‌های دینی به‌دست می‌آید که خطرپذیری رفتاری است که می‌باید در ترازوی عقل و وحی قرار داده شود و با توجه به معقول بودن میزان هدف و خطر، اقدام به آن کرد.

فعالیت

تکمیل قسمت درآمدزایی بوم مدل کسب‌وکار: با توجه به نتایج به‌دست آمده از فعالیت‌های این بخش و بحث و گفت‌وگو در تیم خود، قسمت درآمدزایی مدل بوم کسب‌وکار را در پوستر وارد کنید.

مثال: صدرا، محمدرضا و حمید که کسب‌وکارشان در زمینهٔ بازی‌های رایانه‌ای است، در قسمت درآمدزایی بوم مدل کسب‌وکارشان، حق استفاده و حق عضویت را وارد کرده‌اند.

ارزیابی درآمدزایی: بوم مدل کسب‌وکار، باید از چهار منظر مورد ارزیابی قرار گیرد. به‌عبارتی دیگر، باید نقاط قوّت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مدل کسب‌وکار را مورد بررسی قرار دهید. با پاسخ به سؤالات جدول ۴ـ۲۳، قسمت درآمدزایی مدل کسب‌وکار تیم‌تان را ارزیابی کنید.

جدول ۴ـ۲۳ـ ارزیابی قسمت درآمدزایی مدل کسب‌وکار

ارزیابی نقاط قوّت	۱	۲	۳	۴	۵	ارزیابی نقاط ضعف	۱	۲	۳	۴	۵
ما حاشیهٔ سود بالایی داریم.						ما حاشیهٔ سود پایینی داریم.					
درآمدهای ما تکرارپذیر (پایدار) است.						درآمدهای ما تکرار کمی دارند و زیر سؤال می‌روند.					
ما به میزانی که مشتریان تمایل به پرداخت دارند، پول دریافت می‌کنیم.						ما به میزانی که مشتریان تمایل به پرداخت دارند پول دریافت نمی‌کنیم .					
ارزیابی فرصت‌ها	**۱**	**۲**	**۳**	**۴**	**۵**	**ارزیابی تهدیدات**	**۱**	**۲**	**۳**	**۴**	**۵**
چه چیزهای دیگری وجود دارد که مشتریان حاضرند برای آن هزینه کنند؟						آیا ما به یک یا چند جریان درآمدی وابستگی زیاد داریم؟					
چه جریان درآمدی را می‌توانیم ایجاد یا اضافه کنیم؟						به نظر می‌رسد برخی جریان درآمدی در آینده از بین می‌رود؟					

در برخی از احادیثی که از پیامبر اعظم (ص) و امامان معصوم (ع) روایات شده، تلاش کردن برای به دست آوردن «درآمد حلال» را برای همه لازم دانسته‌اند. همچنین بیکاری، تنبلی و حرام خواری جدّاً نهی شده‌اند.

در اینجا حدیثی از پیامبر گرامی اسلام (ص) درخصوص کسب حلال روایت شده که به شرح زیر است:

«به دنبال روزی حلال رفتن، بر هر مرد و زن مسلمان لازم است».

« بحارالانوار، ج۱۰۳، ص۹»

همچنین حدیث دیگری از امام صادق (ع) روایت شده که به شرح زیر است:

«به دنبال روزی حلال رفتن را رها نکن؛ زیرا این در تقویت دینت مؤثر است.»

« بحارالانوار، ج۷۱، ص۱۲۸ و ۱۳۷»

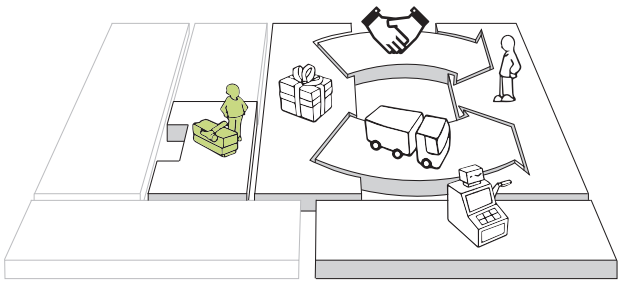
بخش ۲۴

مدل کسب و کار

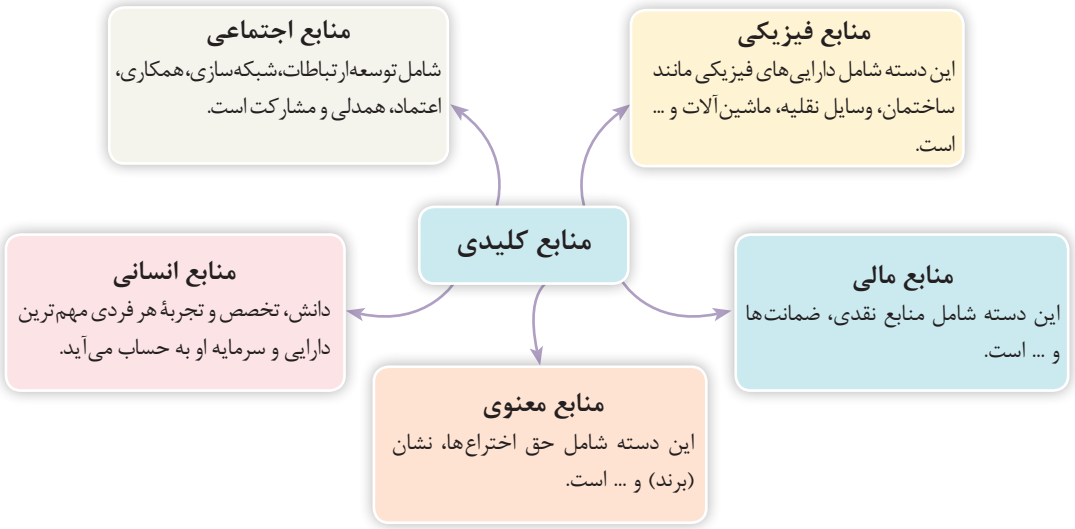
قسمت ششم: منبع‌یابی

منبع‌یابی

برای راه‌اندازی هر کسب‌وکاری به مجموعه‌ای از منابع کلیدی نیاز است. به کمک این منابع شما ارزش پیشنهادی خود را خلق و به بازار عرضه می‌کنید. منابع باعث می‌شود که شما ارتباط خود را با مشتریان حفظ و کسب درآمد کنید. دسته‌بندی منابع در شکل ۲ـ۲۴ نشان داده شده است.



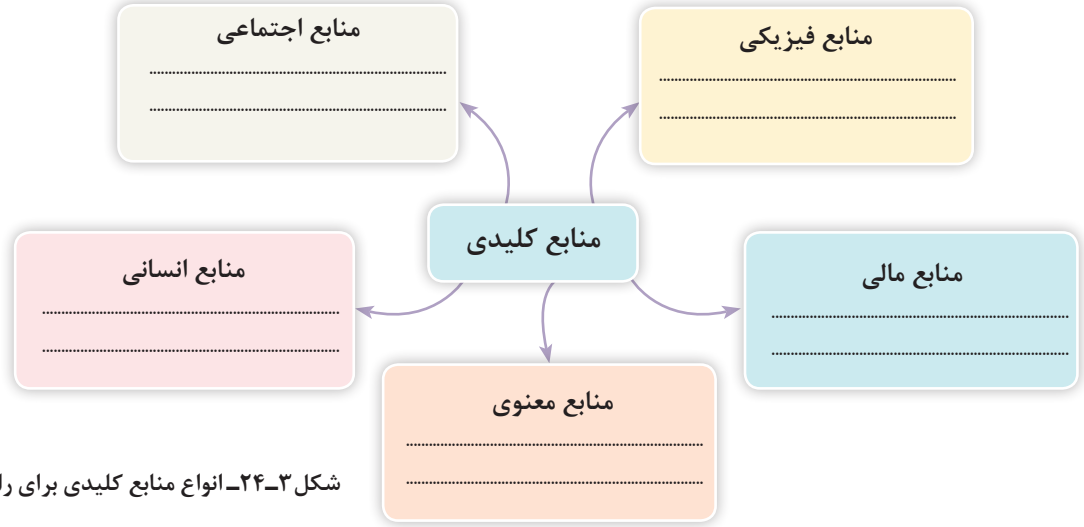
شکل ۱ـ۲۴ـ قسمتِ منبع‌یابی از مدل کسب‌وکار



شکل ۲ـ۲۴ـ انواع منابع کلیدی برای راه اندازی کسب‌وکار

فعالیت

منابع کلیدی: با توجه به انواع منابع، کسب‌وکارهای مختلف را به‌صورت تیمی مورد بررسی قرار دهید و متناسب با دسته‌بندی شکل ۲ـ۲۴ برای یکی از آن کسب‌وکارها مثال‌هایی برای هر بخش بزنید و در شکل ۳ـ۲۴ بنویسید.



شکل ۳ـ۲۴ـ انواع منابع کلیدی برای راه‌اندازی کسب‌وکار

فعالیت

تکمیل قسمت منبع یابی بوم مدل کسب‌وکار: با توجه به نتایج به‌دست آمده از فعالیت این بخش و بحث و گفت‌وگو در تیم خود، قسمت منبع‌یابی مدل بوم کسب‌وکار را در پوستر وارد کنید.

مثال: صدرا، محمدرضا و حمید که کسب‌وکارشان در زمینهٔ بازی‌های رایانه‌ای است، در قسمت منبع‌یابی بوم مدل کسب‌وکارشان، منابع انسانی، اجتماعی و فیزیکی را وارد کرده‌اند.

ارزیابی منبع‌یابی: بوم مدل کسب‌وکار، باید از چهار منظر مورد ارزیابی قرار گیرد. به عبارتی دیگر، باید نقاط قوّت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مدل کسب‌وکار را مورد بررسی قرار دهید. با پاسخ به سؤالات جدول ۱ـ۲۴، قسمت منبع‌یابی مدل کسب‌وکار تیم‌تان را ارزیابی کنید.

جدول ۱ـ۲۴ـ ارزیابی قسمت درآمدزایی مدل کسب‌وکار

ارزیابی نقاط قوّت	۱	۲	۳	۴	۵	ارزیابی نقاط ضعف	۱	۲	۳	۴	۵
منابع مورد نیاز ما قابل پیش‌بینی هستند.						منابع مورد نیاز ما غیرقابل پیش‌بینی هستند.					
ما در زمان مناسب به اندازهٔ مناسب منابع کلیدی را به کار می‌گیریم.						ما در زمان مناسب به اندازهٔ مناسب منابع کلیدی را به کار نمی‌گیریم.					
منابع ما برای رقبا به سختی قابل تقلید است.						منابع ما برای رقبا قابل تقلید است.					
ارزیابی فرصت‌ها	**۱**	**۲**	**۳**	**۴**	**۵**	**ارزیابی تهدیدات**	**۱**	**۲**	**۳**	**۴**	**۵**
آیا می‌توانیم از منابع کم هزینه‌تر برای رسیدن به نتایج یکسان استفاده کنیم؟						آیا امکان دارد در تأمین برخی منابع اصلی با مشکل جدی روبه‌رو شویم؟					
آیا سرمایهٔ معنوی بلااستفاده‌ای داریم که بتواند برای دیگران ارزش بیافریند؟						آیا کیفیت منابع ما مورد تهدید قرار دارد؟					

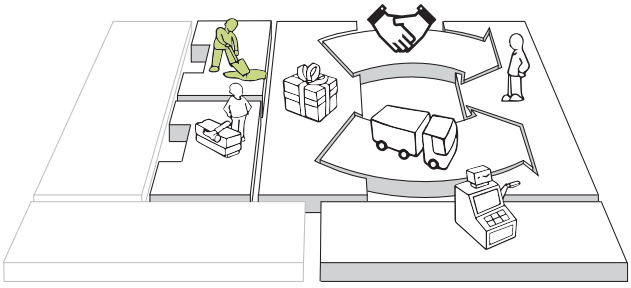
بخش ۲۵

مدل کسب و کار

قسمت هفتم: فعالیت کلیدی

فعالیت‌های کلیدی

این فعالیت‌ها مهم‌ترین اقداماتی هستند که در یک کسب‌وکار باید انجام دهید تا عملکرد موفقی داشته باشد. فعالیت‌های کلیدی برای خلق و ارائه ارزش پیشنهادی، دستیابی به حفظ ارتباط با مشتری و کسب درآمد ضروری است. فعالیت‌های کلیدی متناسب با نوع کسب‌وکار متفاوت‌اند. انواع فعالیت‌های کلیدی در شکل ۲ـ۲۵ نشان داده شده است و در جدول ۱ـ۲۵ برای هر کدام مثالی آورده شده است.



شکل ۱ـ ۲۵ـ قسمتِ فعالیت‌های کلیدی از مدل کسب‌وکار

انواع فعالیت‌های کلیدی

تولید و خدمات: طراحی، ساخت، ارائه محصول با کیفیت عالی و ارائهٔ خدمات قابل توجه است.

حل مسئله: ارائهٔ راهکارهای جدید برای مسائل خاص هر مشتری به‌صورت مجزاست.

شبکه: شبکه‌های ارتباطی در توسعه فعالیت‌های شرکت نقش به‌سزایی دارند.

شکل ۲ـ ۲۵ـ انواع فعالیت‌های کلیدی

جدول ۱ـ۲۵ـ مثال‌هایی از فعالیت‌های کلیدی

فعالیت‌های کلیدی	مثال‌هایی از فعالیت‌های کلیدی
تولید و خدمات	کالا و خدماتی با کیفیت بالا ارائه شود.
حل مسئله	مانند شرکت‌های مشاوره‌ای و بیمارستان‌ها که در برطرف کردن مشکلات افراد، خدمات مشاوره‌ای ارائه می‌دهند.
شبکه	شبکه‌های ارتباطی مانند نرم‌افزارها، نشان (برند) و ... است.

فعالیت

فعالیت‌هـای کلیدی: بـا تـوجه بـه مطالب این بخش برای هر یک از فعالیت‌های کلیدی، چند کسب‌وکـار کـه آن فـعـالیت را انجام مـی‌دهند، نـام ببرید و در جدول ۲ـ۲۵ بنویسید.

جدول ۲ـ۲۵ـ برخی از کسب‌وکار با توجه به دسته‌بندی فعالیت‌های کلیدی

فعالیت‌های کلیدی	کسب‌وکارها
تولید و خدمات	
حل مسئله	
شبکه	

پرسش

به نظر شما کدام‌یک از فعالیت‌های کلیدی نقش مؤثرتری در موفقیت یک کسب‌وکار دارند؟

فعالیت

تکمیل قسمت فعالیت‌های کلیدی بوم مدل کسب‌وکار: با توجه به نتایج به‌دست آمده از فعالیت این بخش و بحث و گفت‌وگو در تیم خود، قسمت **فعالیت‌های کلیدی** مدل بوم کسب‌وکار را در پوستر وارد کنید.
مثال: صدرا، محمدرضا و حمید که کسب‌وکارشان در زمینهٔ بازی‌های رایانه‌ای است، در قسمت فعالیت‌های کلیدی بوم مدل کسب‌وکارشان، تولید و خدمات و شبکه را وارد کرده‌اند.

ارزیابی فعالیت‌های کلیدی: بوم مدل کسب‌وکار، باید از چهار منظر مورد ارزیابی قرار گیرد. به عبارتی دیگر، باید نقاط قوّت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مدل کسب‌وکار را مورد بررسی قرار دهید. با پاسخ به سؤالات جدول ۳ـ۲۵، قسمت فعالیت‌های کلیدی مدل کسب‌وکار تیم‌تان را ارزیابی کنید.

جدول ۳ـ۲۵ـ ارزیابی قسمت فعالیت‌های کلیدی مدل کسب‌وکار

ارزیابی نقاط قوّت	۱	۲	۳	۴	۵	ارزیابی نقاط ضعف	۱	۲	۳	۴	۵
فعالیت‌های اصلی ما به سختی قابل تقلیدند.						فعالیت‌های اصلی ما به آسانی تقلید می‌شوند.					
تعادل بین فعالیت‌های داخلی و بیرونی کارها برقرار است.						فعالیت‌های بسیار زیاد یا بسیار کمی را درون شرکت انجام می‌دهیم.					
ما فعالیت‌های اصلی را کارامد انجام می‌دهیم.						اجرای فعالیت‌های اصلی ما ناکارآمد است.					
کیفیت اجرا بالاست.						کیفیت اجرا پایین است.					
ارزیابی فرصت‌ها	**۱**	**۲**	**۳**	**۴**	**۵**	**ارزیابی تهدیدات**	**۱**	**۲**	**۳**	**۴**	**۵**
آیا می‌توانیم برخی از فعالیت‌های کلیدی را استاندارد کنیم؟						چه فعالیت‌های کلیدی ممکن است متوقف شود؟					
چگونه می‌توانیم کارایی را بالا ببریم؟						آیا کیفیت فعالیت‌های ما به شکلی تهدید می‌شوند؟					

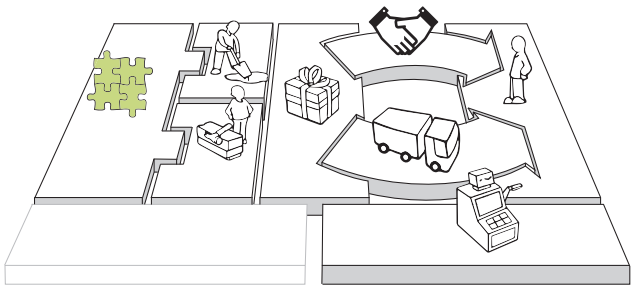
بخش ۲۶

مدل کسب و کار

قسمت هشتم: شریک‌یابی

شریک‌یابی

صاحبان کسب‌وکارها به دلایل مختلفی برای خود شریک برمی‌گزینند. مشارکت‌ها سنگِ زیربنای بسیاری از کسب‌وکارهاست. صاحبان کسب‌وکارها به‌منظور بهینه نمودن کسب‌وکار خود، کاهش خطر یا کسب منابع، مشارکت‌هایی را ایجاد می‌کنند. سه‌انگیزه برای ایجاد شراکت وجود دارد که در شکل ۲ـ۲۶ نشان داده شده است و در جدول ۱ـ۲۶ برای هر کدام مثالی آورده شده است.



شکل ۱ـ۲۶ـ قسمتِ شریک‌یابی از مدل کسب‌وکار

کاهش خطر

در یک محیط رقابتی که ویژگی آن عدم قطعیت(خطر) است، مشارکت‌ها می‌تواند نقش مؤثری در کاهش خطر ایفا کنند.

کاهش (سرشکن‌کردن) هزینهٔ تولید

هرچه تولید بیشتر شود، هزینه‌های تولید کاهش می‌یابد؛ زیرا هزینهٔ ثابت تولید (هزینه‌هایی که ارتباطی به میزان تولید ندارند، مثل اجاره و...) یکسان است.

کسب منابع و فعالیت‌های خاص

کسب‌وکارها محدودیت‌هایی در زمینهٔ منابع مورد نیاز خود دارند. بعضی از کسب‌وکارها با اتکا به کسب‌وکارهای دیگر در زمینهٔ تهیهٔ منابع خاص و انجام برخی از فعالیت‌ها، قابلیت‌های خود را گسترش می‌دهند. انگیزهٔ چنین مشارکت‌هایی نیاز به کسب دانش، مجوزها و دسترسی به مشتریان است.

شکل ۲ـ۲۶ـ انگیزه‌های ایجاد شراکت در کسب‌وکار

جدول ۱ـ۲۶ ـ مثال‌هایی از شریک‌یابی

انگیزه‌های شریک‌یابی	مثال‌هایی از شریک‌یابی
کاهش خطر	زمانی که تعداد رقیبان در یک کسب‌وکار زیاد است، اگر کسب‌وکار نوآوری نداشته باشد به احتمال زیاد شکست می‌خورد.
کاهش (سرشکن کردن) هزینه تولید	کارخانه‌هایی که تولید انبوه دارند، هزینهٔ تولیدشان کاهش می‌یابد.
کسب منابع و فعالیت‌های خاص	یک شرکت تولیدکنندهٔ گوشی تلفنِ همراه می‌تواند به جای اینکه خود نرم‌افزار موردنیاز گوشی‌هایش را توسعه دهد، مجوز آن را به شرکت دیگر واگذار کند.

بحث و گفت‌وگو

شریک‌یابی: فهرستی از کسب‌وکارهای آشنایان خود را بنویسید، سپس انفرادی یا مشارکتی‌بودن کار آنها را مشخص کنید. در نهایت با بحث و گفت‌وگو در تیم خود به مقایسهٔ وضعیت کسب‌وکار آنها بپردازید. نتایج و پیامدهای آن را در کلاس ارائه دهید.

فعالیت

تکمیل قسمت شریک‌یابی بوم مدل کسب‌وکار: با توجه به نتایج به‌دست آمده از فعالیت این بخش و بحث و گفت‌وگو در تیم خود، قسمت **شریک‌یابی** مدل بوم کسب‌وکار را در پوستر وارد کنید.

مثال: صدرا، محمدرضا و حمید که کسب‌وکارشان در زمینهٔ بازی‌های رایانه‌ای است، در قسمت شریک‌یابی بوم مدل کسب‌وکارشان، کاهش خطر را وارد کرده‌اند.

ارزیابی شریک‌یابی: بوم مدل کسب‌وکار، باید از چهار منظر مورد ارزیابی قرار گیرد. به‌عبارتی دیگر، باید نقاط قوّت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مدل کسب‌وکار را مورد بررسی قرار دهید. با پاسخ به سؤالات جدول ۲ـ۲۶، قسمت شریک‌یابی مدل کسب‌وکار تیم‌تان را ارزیابی کنید.

جدول ۲ـ۲۶ـ ارزیابی قسمت شریک‌یابی مدل کسب‌وکار

ارزیابی نقاط قوّت	۱	۲	۳	۴	۵	ارزیابی نقاط ضعف	۱	۲	۳	۴	۵
ما متمرکز هستیم و در صورت لزوم با شرکاء همکاری می‌کنیم.						ما متمرکز نیستیم و در همکاری مناسب با شرکاء ناکام هستیم.					
ما از داشتن رابطهٔ کاری خوب با شرکای کلیدی لذت می‌بریم						رابطهٔ کاری با شرکای کلیدی تنش‌زاست.					
ارزیابی فرصت‌ها	**۱**	**۲**	**۳**	**۴**	**۵**	**ارزیابی تهدیدات**	**۱**	**۲**	**۳**	**۴**	**۵**
آیا کانال‌های شرکای ما می‌توانند به ما کمک کنند تا بهتر به مشتریان دسترسی پیدا کنیم؟						آیا ما در خطر از دست‌دادن بخشی از شرکاء هستیم؟					
آیا شرکاء می‌توانند مکمل ارزش پیشنهادی ما شوند؟						آیا شرکای ما ممکن است با رقبا همکاری کنند؟					
آیا شراکت برای ما فرصت به وجود می‌آورد؟						آیا ما به شرکای خاصی بیش از حد وابسته‌ایم؟					

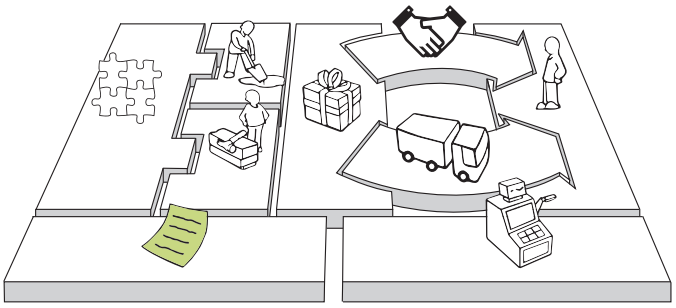
بخش ۲۷

مدل کسب و کار

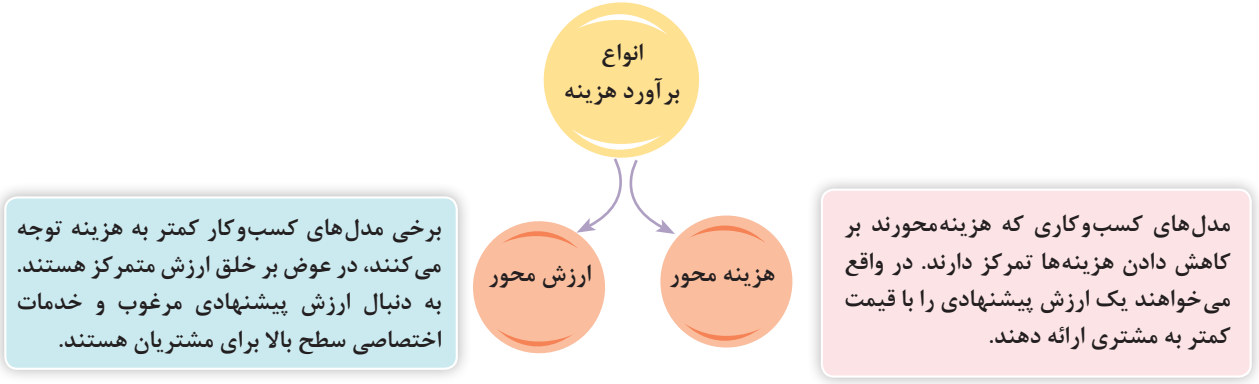
قسمت نهم: برآورد هزینه

برآورد هزینه

این جزء مهم‌ترین هزینه‌هایی را که حین اجرای یک مدل کسب‌وکار خاص ایجاد می‌شود، توصیف می‌کند. خلق و ارائه ارزش، حفظ ارتباط با مشتری و ایجاد درآمد، همگی هزینه‌هایی در بردارند. در هر مدل کسب‌وکاری، هزینه‌ها باید تا جایی که امکان دارد کاهش یابند. در شکل ۲ـ۲۷ انواع برآورد هزینه نشان داده شده است و در جدول ۱ـ۲۷ برای هر کدام مثالی آورده شده است.



شکل ۱ـ۲۷ـ قسمتِ برآورد هزینه از مدل کسب‌وکار



شکل ۲ـ۲۷ـ انواع برآورد هزینه

جدول ۱ـ۲۷ـ مثال‌هایی از برآوردهای هزینه

برآورد هزینه	مثال‌هایی از ساختارهای هزینه‌ها
هزینه محور	قطارهای مسافربری درجه دو و درجه سه که قیمت و ارزش پیشنهادی آنها نسبت به قطارهای درجه یک کمتر است.
ارزش محور	هتل‌های تجملی با امکانات خاص و شیک، خدمات ویژه و اختصاصی ارائه می‌دهند.

در جدول ۲ـ۲۷ خصوصیات برآورد هزینه به همراه توضیحات هر کدام آمده است.

جدول ۲ـ۲۷ـ خصوصیات برآورد هزینه

خصوصیات	توضیحات
هزینه ثابت	هزینه‌هایی که فارغ از میزان کالا و خدمات تولیده شده، ثابت باقی می‌مانند. مانند دستمزدها، امکانات فیزیکی و ... است.
هزینه متغیر	هزینه‌هایی که نسبت به میزان کالا و خدمات تولید شده تغییر می‌کنند.

پرسش

یک کتاب فروشی را در نظر بگیرید که علاوه بر فروش حضوری از طریق اینترنت هم کتاب می‌فروشد و در ماه باید حدود ۲۰۰ هزار ریال بابت هزینهٔ اینترنت‌اش پرداخت کند، این هزینهٔ اینترنت متغیر است یا ثابت؟

فعالیت

تکمیل قسمت برآورد هزینهٔ بوم مدل کسب‌وکار: با توجه به نتایج به‌دست آمده از فعالیت این بخش و بحث و گفت‌وگو در تیم خود، قسمت **برآورد هزینهٔ** مدل بوم کسب‌وکار را در پوستر وارد کنید.

مثال: صدرا، محمدرضا و حمید که کسب‌وکارشان در زمینهٔ بازی‌های رایانه‌ای است، در قسمت برآورد هزینهٔ بوم مدل کسب‌وکارشان، هزینه متغیر را وارد کرده‌اند.

ارزیابی برآورد هزینه: بوم مدل کسب‌وکار، باید از چهار منظر مورد ارزیابی قرار گیرد. به‌عبارتی دیگر، باید نقاط قوّت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مدل کسب‌وکار را مورد بررسی قرار دهید. با پاسخ به سؤالات جدول ۳ـ۲۷، قسمت برآورد هزینهٔ مدل کسب‌وکار تیم‌تان را ارزیابی کنید.

جدول ۳ـ۲۷ـ ارزیابی قسمت برآورد هزینهٔ مدل کسب‌وکار

ارزیابی نقاط قوّت	۱	۲	۳	۴	۵	ارزیابی نقاط ضعف	۱	۲	۳	۴	۵
هزینه‌های ما قابل پیش‌بینی هستند.						هزینه‌های ما غیر قابل پیش‌بینی هستند.					
ساختار هزینه ما به‌درستی با مدل کسب‌وکار ما مطابق است.						ساختار هزینه ما به‌درستی با مدل کسب‌وکار ما مطابق نیست.					
عملیات ما به لحاظ اقتصادی مقرون به صرفه هستند.						عملیات ما به لحاظ اقتصادی مقرون به صرفه نیستند.					
ارزیابی فرصت‌ها	**۱**	**۲**	**۳**	**۴**	**۵**	**ارزیابی تهدیدات**	**۱**	**۲**	**۳**	**۴**	**۵**
کجا می‌توان هزینه‌ها را کاهش داد؟						کدام یک از هزینه‌ها تهدیدی برای درآمدها است؟					

بخش ۲۸ طرح کسب و کار

طرح کسب‌وکار

همهٔ افرادی که خواهان ورود به کسب‌وکارند، باید دارای برنامهٔ (طرح) کسب‌وکار باشند. طرح کسب‌وکار، سند مکتوب و منظمی است که روش اجرای فعالیت یک کسب‌وکار را در یک دورهٔ زمانی مشخص بیان می‌کند. به بیان ساده، طرح کسب‌وکار، نقشه‌ای است که مسیر حرکت افراد را در اجرای اقدامات کسب‌وکار بخش به بخش تعیین می‌کند و به سه سؤال اساسی زیر پاسخ می‌دهد؛

- کجا هستید؟
- به کجا می‌خواهید بروید؟
- چگونه به مقصد می‌رسید؟

فعالیت

با توجه به فعالیت‌های بخش‌های قبل کتاب، کسب‌وکاری را که در تیم خود انتخاب کرده‌اید در نظر بگیرید، برای موفق شدن‌تان در این کسب‌وکار، ابتدا باید چه اقداماتی انجام دهید؟ برای این کار به سؤالات زیر نیز پاسخ دهید.

- کجا هستید؟

.....

.....

.....

- به کجا می‌خواهید بروید؟

.....

.....

.....

- چگونه به مقصد می‌رسید؟

.....

.....

.....

فعالیت

فرض کنید مدیر مدرسه مسئولیت برنامه‌ریزی برای اردوی تفریحی سه روزه به استان دیگر را، به شما واگذار کرده است. در برنامهٔ مذکور موارد زیر را باید در نظر بگیرید.

۱ به انتظاراتی که دانش‌آموزان از این اردو دارند توجه شود، به‌گونه‌ای که میل و رغبت آنها را افزایش دهد.

۲ محدودیت‌های مدرسه را در نظر بگیرید.

۳ با کمترین هزینه قابل اجرا باشد.

به‌صورت تیمی، به کمک راهنمایی‌های دبیر و با استفاده از نقشه، خودکار، کاغذ، یک برنامهٔ ساده مانند داستان تهیه کنید.

فعالیت

مراحل زیر را انجام دهید:

فرض کنید می‌خواهید با هم‌تیمی‌های خود، یک کسب‌وکار تولید کفش راه‌اندازی کنید. در جدول ۱ـ۲۸ نام کسب‌وکار تیم‌تان را بنویسید.

سپس با هم‌فکری اعضای تیم، به سؤالات جدول ۱ـ۲۸ پاسخ دهید. تیم برنده، تیمی است که در هر چهار قسمت راه‌حل‌های خلاقانه بنویسد.

جدول ۱ـ ۲۸ ـ نام کسب‌وکار: تولید کفش .....

۱ محصول (کفش)، چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد تا از محصولات موجود متفاوت گردد؟	۲ با اجرای چه اقدامات و کارهایی می‌توانید مشتریان را برای خرید محصول‌تان جذب کنید؟ ....
۳ با چه روش‌هایی می‌توانید از طریق محصول، کسب درآمد حلال کنید؟	۴ سرمایهٔ اولیه را برای راه‌اندازی کسب‌وکارتان از کجا می‌توانید، به دست آورید؟ ....

بررسی نقاط قوّت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای کسب‌وکار: هنگامی که شروع به نوشتن طرح تجاری می‌نمایید تمام نقاط ضعف و قوت ایدهٔ خود را از مرحله ایدهٔ خامِ اولیه تا بازگشت سرمایه یک بار مرور کنید و بر روی کاغذ بنویسید. بعد از آن فرصت‌ها و تهدیدها را نیز بنویسید و سپس برای حل مشکلات احتمالی آینده، راه‌کار مناسبی ارائه کنید.

فعالیت

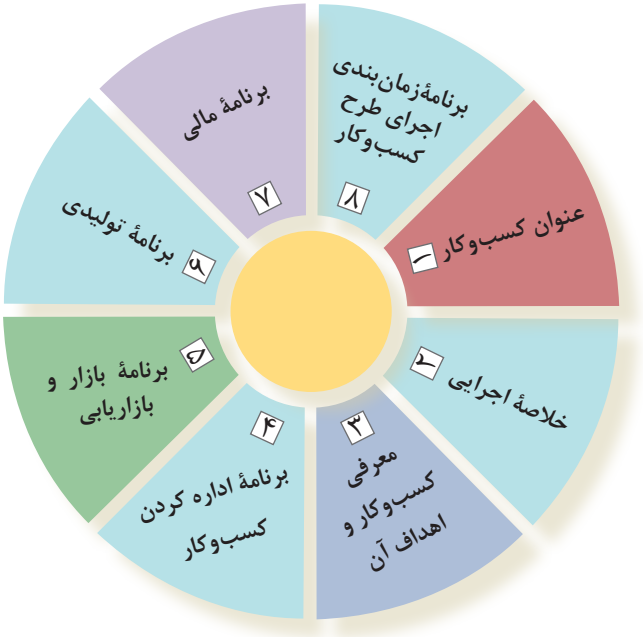
به‌صورت تیمی با توجه به مطالب بالا نقاط قوّت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای کسب‌وکار انتخابی تیم‌تان را بررسی کنید. با تکمیل جدول ۲ـ۲۸، راهکاری برای موفقیت کسب‌وکارتان ارائه دهید.

جدول ۲ـ ۲۸ـ جدول نقاط قوّت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای کسب وکار .....

نقاط قوّت/ضعف(درونی) / فرصت‌ها و تهدیدها (بیرونی)	نقاط قوّت:	نقاط ضعف: ....
فرصت‌ها:	راهبردهای رشد و تهاجم:	راهبردهای ثبات و محافظه‌کاری: ....
تهدیدها:	راهبردهای بازسازی و بهبود:	راهبردهای انفعالی و تصمیم حیات ....

اجزای طرح کسب‌وکار

طرح کسب‌وکار، دارای بخش‌های مختلفی است. هر بخش فعالیت‌های گوناگون کسب‌وکار را شرح می‌دهد. مهم‌ترین قسمت‌هایی که باید برای یک طرح کسب‌وکار تهیه شود در شکل ۱ـ۲۸ آمده است.



شکل ۱ ـ ۲۸ ـ اجزای اصلی طرح کسب‌وکار

کار در منزل

به‌صورت تیمی چند نمونه طرح کسب‌وکار پیدا کرده و اجزای آنها را مورد بررسی قرار دهید. نتایج را به کلاس ارائه دهید.

امام صادق(ع) نیز در این باره فرمودند:

«هر کس بخواهد تجارت کند باید احکام دین خود را بیاموزد تا حلال را از حرام بازشناسند، کسی که احکام دین خود را نیاموزد و تجارت کند در کام شبهات فرو غلتد».

«وسائل الشیعه، ج۱۲، ص۲۸۳، ح۴ »

بخش ۲۹

نگارش طرح

قسمت اول : معرفی کسب و کار، تهیهٔ برنامه و سر و سامان دادن نیروی انسانی

عنوان کسب‌وکار

در اولین قسمت از طرح کسب‌وکار، باید نام و هدف کلی کسب‌وکار به‌صورت مختصر و سریع بیان شود. مانند «آموزشگاه تدریس زبان با ظرفیت ۱۰۰۰ فراگیر در سال» یا «پرورش قارچ خوراکی با ظرفیت ۱۰۰ تن در سال». همچنین اسامی تهیه‌کنندگان طرح نیز نوشته می‌شود.

فعالیت

در قالب تیم خود، نام کسب‌وکار مورد نظر و اسامی اعضای تیم نویسندهٔ طرح را در صفحهٔ نخست طرح بنویسید. برای نوشتن اسامی از جدول ۱ـ۲۹ استفاده کنید.

جدول ۱ـ۲۹ـعنوان کسب‌وکار و اسامی اعضای تیم

عنوان طرح کسب‌وکار						
ردیف	نام و نام خانوادگی	سطح تحصیلات	رشتهٔ تحصیلی	تجربه و تخصص	تلفن تماس	نشانی پستی
۱						
۲						
۳						
۴						
۵						
۶						

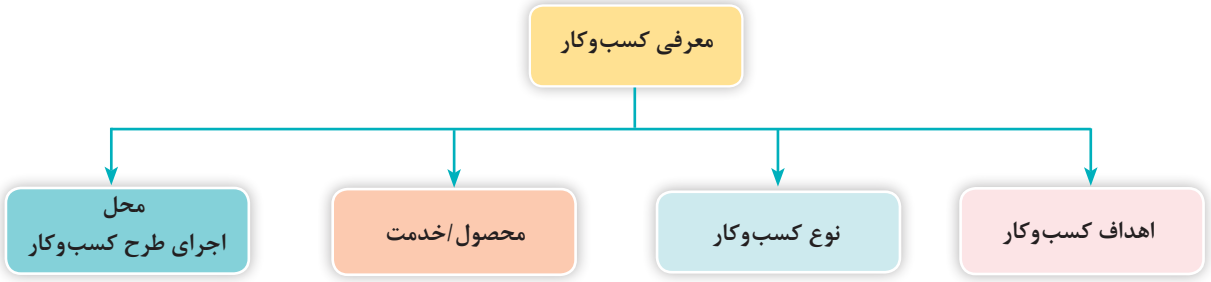
خلاصهٔ اجرایی(مدیریتی): خلاصهٔ اجرایی، چکیده‌ای از طرح کسب‌وکار و نکات مهم آن است. در این قسمت اهداف کسب‌وکار، نوع محصولی که عرضه می‌شود و میزان سرمایهٔ مورد نیاز طرح به نگارش در می‌آید.

نکته

سعی کنید خلاصهٔ اجرایی را در آخر و پس از تکمیل سایر بخش‌ها بنویسید، چرا که هم به تمام جنبه‌ها اشراف دارید و هم تمام اطلاعات کلیدی را در خلال نوشتنِ دیگر بخش‌ها، یافته‌اید.

معرفی کسب‌وکار و هدف کلی از کسب‌وکار

معرفی کسب‌وکار مانند یک عکس فوری از کسب‌وکارِ شما و همکارانتان است که در آن مشغول به فعالیت هستید. این قسمت شامل موارد شکل ۱ـ۲۹ است.



شکل ۱ـ۲۹ـ اجزای معرفی طرح کسب‌وکار

۱ **اهداف کسب‌وکار:** هدف هر کسب‌وکار، به دست آوردن سود است. سود یک کسب‌وکار شامل جذب مشتریان بیشتر، ایجاد نوآوری‌ها، سود مالی رضایت‌بخش، کیفیت‌بخشی در ارائهٔ خدمت و ... است. اهداف باید قابل سنجش و واضح باشند. این اهداف در چهار زمینهٔ مالی، بازار، منابع انسانی و تولید مشخص می‌شوند. برای تعیین اهداف دقیق می‌توانید از بخش هدف‌گذاری استفاده نمایید. در اسلام هدف کسب‌وکار صرفاً به دست آوردن سود نیست، بلکه به موازات آن خدمت‌رسانی به مسلمانان و هم‌نوعان است. به همین جهت تجارت و کسب‌وکار در اسلام عبادت تلقی می‌شود.

فعالیت

با هم‌اندیشی اعضای تیم خود، اهداف قابل سنجش و واضحی را برای کسب‌وکارتان، در جدول ۲ـ۲۹ بنویسید.

جدول ۲ـ۲۹ـاهداف کسب‌وکار .....

اهداف در زمینه	مثال	اهداف تیم شما
مالی	کسب ۲۰۰ میلیون ریال در سال آینده	
بازار	قیمتی مناسب‌تر از دیگر رقبا	
منابع انسانی	اشتغال‌زایی برای ۴ نفر	
تولید	کاهش ۲۰ درصد ضایعات در سال آینده	

۲ **نام کسب‌وکار:** انتخابِ نامِ مناسب برای کسب‌وکار مهم است. نامِ یک کسب‌وکار باید مرتبط با فعالیت و هدف کسب‌وکار باشد.

فعالیت

۱ نشان تجاری چند شرکت معروف را که به آنها علاقه دارید، برگزینید و آنها را به‌صورت تیمی بررسی کنید و بگویید نقش و اهمیت آنها در موفق شدن شرکتشان چقدر است؟

۲ با هم‌اندیشی اعضای تیم خود، نامی متناسب با فعالیت و هدف کسب‌وکارتان بنویسید.

۳ **محصول / خدمت:** محصول/ خدمت چیزی است که قرار است آن را تولید کنید و به فروش برسانید یا ارائه دهید.

فعالیت

به‌صورت تیمی، محصول/ خدمت کسب و کار تیم‌تان را با استفاده از جدول ۳ـ۲۹ معرفی کنید.

جدول ۳ـ۲۹ـ محصول/خدمت کسب‌وکار .....

نام محصول/ خدمت	نام علمی	ویژگی‌ها و خصوصیات	کاربردهای محصول در (مصرف خانوار، استفاده در تولید کالاهای دیگر/عامل تولید)

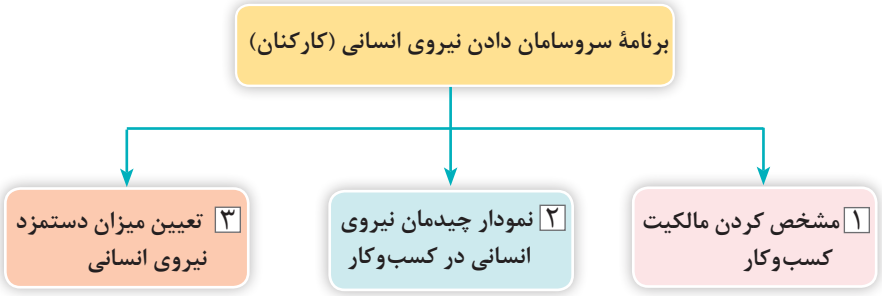
۴ **محل اجرای طرح:** مکانی که برای راه‌اندازی کسب‌وکار انتخاب می‌شود باید به‌گونه‌ای باشد که کمترین مسافت را تا محل تهیهٔ مواد اولیهٔ ارزان‌تر، محل متقاضیان محصول و نیروی انسانی داشته باشد. همچنین این مکان باید از امکاناتی (آب، برق و ...) که کسب‌وکار به آنها نیاز دارد، برخوردار باشد.

پرسش

دلایل اهمیت داشتن مکان خوب را برای کسب‌وکار بنویسید. ویژگی‌های یک مکان خوب را بنویسید.

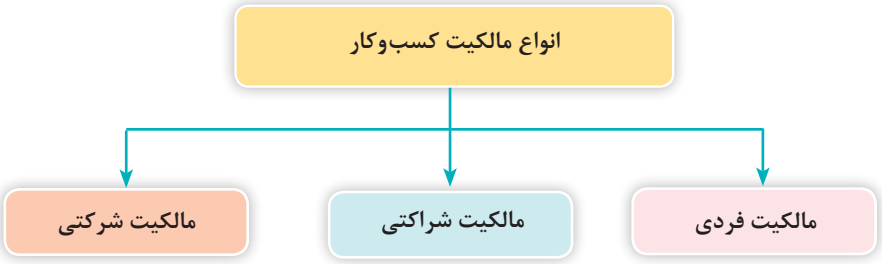
برنامهٔ سروسامان دادن نیروی پرسنلی

در این قسمت، برای نحوهٔ ادارهٔ کسب‌وکار و سامان دادن امور آن برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد. این قسمت شامل اجزای نشان داده شده در شکل ۲ـ۲۹ است.



شکل ۲ـ۲۹ـ اجزای برنامهٔ اداره کردن کسب‌وکار

انواع مالکیت کسب‌وکار: مالکیت کسب‌وکار به سه صورت فردی، شراکتی و شرکتی است(شکل ۳ـ۲۹).



شکل ۳ـ۲۹ـ انواع مالکیت کسب‌وکار

۱ **مالکیت فردی:** در این مالکیت، مدیرِ کسب‌وکار یک فرد و تمام مسئولیت‌ها بر عهدهٔ اوست.

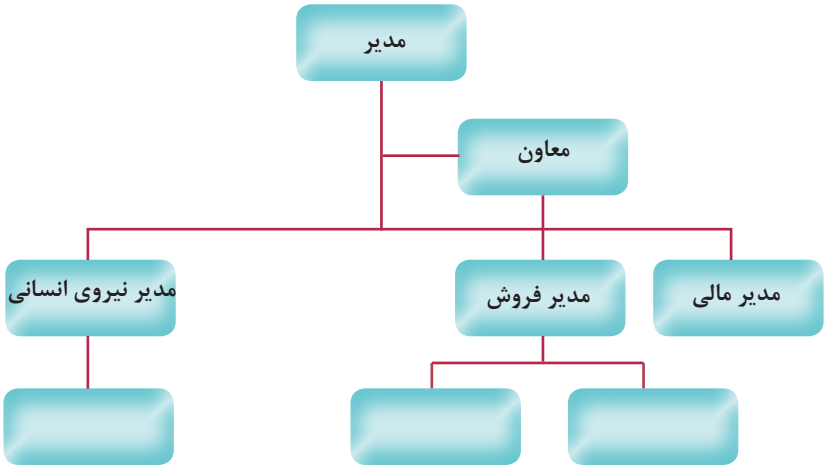
۲ **مالکیت شراکتی:** در این مالکیت، چند نفر با در اختیار گذاشتن پول، اموال، نیروی کار و مهارت‌ها، در سود یا زیانِ کسب‌وکار شریک می‌شوند.

۳ **مالکیت شرکتی:** شرکت‌ها جدا از افرادند و از طریق قوانین دولتی ایجاد می‌شوند.

فعالیت

با هم‌فکری اعضای تیم خود، در مورد نوع مالکیت کسب‌وکار انتخابی خود تصمیم بگیرید.

۱ نمودار چیدمان نیروی انسانی در کسب‌وکار: نمودار چیدمان نیروی انسانی که در مورد تیم مدیریت، منابع انسانی و شرح وظایف آنهاست، حدود و اختیارات اعضای تشکیلات را مشخص می‌کند. در شکل ۴ـ۲۹ یک نمونه نمودار چیدمان نیروی انسانی آمده است.



شکل ۴ـ۲۹ـ یک نمونه نمودار چیدمان کسب‌وکار

فعالیت

به کمک اعضای تیم خود، نمودار چینش افراد را در کسب‌وکارتان با توجه به نمونهٔ شکل ۴ـ۲۹، در کادر زیر ترسیم کنید.

۲ **حقوق و دستمزدها:** حقوق و دستمزد، پرداخت هزینه‌ای است که به جبران فعالیت‌های کارکنان در هر کسب‌وکار پرداخت می‌گردد. حقوق به‌صورت ماهانه و دستمزد به‌صورت ساعتی محاسبه می‌شود. پاداش مزایای فوق‌العاده‌ای است که علاوه بر حقوق یا دستمزد در مقابل کار فوق‌العاده و در سطحی بالاتر از عملکرد عادی پرداخت می‌گردد.

اجرت و دستمزد متعارف، آن است که کارگر بتواند با آن، زندگی قابل قبولی؛ از قبیل غذا، لباس و مسکن را تهیه بکند. بنابراین، اجرت متعارف، حداقل دستمزدی است که نیاز را برآورده کند، به اضافهٔ آن مقداری که طبیعت کار، آن را با توجه به کیفیت فنی، پیشرفت کار و تولید، سود و درآمد آن شغل، اقتضا می‌کند (که کارفرما باید به کارگر پاداش و جایزه بدهد). یک سری امکانات دیگری؛ مانند تسهیلات مسکن، درمان، آموزش، تفریح و... هم باید در کنار دستمزد، در اختیار کارگر قرار گیرد.

فعالیت

به کمک اعضای تیم خود با توجه به حقوق ادارهٔ کار، میزان دستمزد هر یک از اعضا را محاسبه کنید.

در اسلام به تأخیر انداختن دستمزد کارگر یا عدم پرداخت آن، به هیچ وجهی جایز نیست. مفهوم سخن پیامبرگرامی اسلام (ص) نیز این مسئله را تأیید می‌کند که فرمودند:

«مزد کارگر را قبل از آنکه عرقش خشک شود، بپردازید.»

«کنزالعمّال، ج۳، ص۹۰۶، ح۹۱۲۵»

بیانات مقام معظم رهبری(مُدَّظِلُّهُ‌العالی) در دیدار کارگران در تیم صنعتی مپنا ـ ۱۳۹۳/۰۲/۱۰

نفْس کار احترام دارد، نفْس تحرّک و تلاش در جهت درست دارای احترام است؛ این نگاه اسلام است. همه‌چیز بر پایهٔ این تکریم و احترام بایستی شکل بگیرد. اگر ما چیزی به نام حقوق کارگر و منزلت کارگر تعریف می‌کنیم، براساس همین احترام به کار و احترام به کارگر باید باشد. واقع قضیّه هم این است که تمدّن‌های بشری و پیشرفت‌های مادّی عالم در همهٔ دوره‌ها، و همچنین پیشرفت معنوی و روحی و درونی هر انسان، جز با کار فراهم شدنی نیست؛ کار لازم است، تلاش لازم است. این آیهٔ کریمه‌ای که قاری خوش صوت امروز ما، برایمان خواندند: وَ اَن لَیسَ لِلاِنسانِ اِلّا ما سَعی؛(آیهٔ ۳۹ سورهٔ نجم) یعنی دستاورد شما تنها در سایهٔ سعی شما و تلاش شما و کار شما است. در هر سطحی باید این‌گونه فکر کنیم؛ باید کار کنیم. نگاه مخاصمه‌آمیز میان کارگر و کارآفرین و امثال اینها، یک تعبیر غلط از یک واقعیّت است؛ همه باید با هم همکاری کنند.

کار در منزل

معرفی کسب‌وکار، تهیهٔ برنامهٔ سروسامان دادن نیروی انسانی

به‌صورت تیمی با توجه به فعالیت‌های این بخش، کسب‌وکار انتخابی تیم‌تان را معرفی، و برنامهٔ سروسامان دادن نیروی انسانی طرح کسب‌وکارتان را تهیه و پس از تکمیل سایر قسمت‌های طرح به دبیر خود ارائه دهید.

بخش ۳۰

نگارش طرح

قسمت دوم : تهیهٔ برنامهٔ بازار و بازاریابی

برنامه بازار و بازاریابی

برنامه بازار و بازاریابی به‌عنوان مهم‌ترین قسمت طرح کسب‌وکار شامل دو قسمت بررسی بازار و روش‌های بازاریابی است.

۱ **بررسی بازار:** در این قسمت مؤسسین باید به بررسی دو عامل مهم در بازار یعنی مشتری و رقیبان بپردازند. با بررسی مشتری، کل مشتریان یک محصول شناسایی می‌شوند و با بررسی رقیبان، تعداد رقبا، توانایی‌ها و نقاط ضعف آنها شناسایی می‌شود. همچنین فرصت‌ها و موانع ورود به این کسب‌وکار نیز شناسایی می‌گردد. سپس با اطلاعات به‌دست آمده، میزان فروش خود را تخمین می‌زنند (شکل ۱ـ۳۰).

شکل ۱ـ۳۰ـ مراحل تهیه برنامه بازار و بازاریابی

کار در منزل

بررسی بازار: به کمک اعضای تیم خود، اقدامات زیر را انجام دهید:

۱ محصول/خدمت نوآورانهٔ خود را در نمایشگاه، سایت، جمعی از آشنایان و دوستان به نمایش بگذارید و از وجود مشتری برای محصول/ خدمت، اطلاع کسب نمایید.

۲ کل مشتریان را به بخش‌های کوچک‌تر با خصوصیات و ویژگی‌هایی مانند سن، جنسیت، محل اقامت، میزان تحصیلات و علاقه‌ها، شخصیت، میزان استفاده از محصول و ... تقسیم‌بندی و بر ترکیبی از این قسمت‌ها تمرکز کنید.

۳ مشتریانی را که سه ویژگیِ علاقه‌مندی به محصول/ خدمت، توان مالی خرید و در دسترس بودن را دارند، مشخص و انتخاب کنید.

۴ رقیبانِ در این بخش از حوزه کسب‌وکار را بیابید و توانایی‌ها و نقاط ضعف آنها را شناسایی کنید.

۵ فرصت‌ها و محدودیت‌های ورود به این بخش را بسنجید.

۶ با توجه به بررسی مشتریان و بررسی رقیبان میزان فروش خود را پیش‌بینی کنید؟

نکته

میزان فروشی که پیش‌بینی می‌کنید، در برنامهٔ مالی مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

۲ **روش‌های بازاریابی:** پس از بررسی بازار و شناخت مشتریان، مالکان کسب‌وکار باید روش‌های بازاریابی متناسب با نیاز مشتریان و در جهت دستیابی به اهداف کسب‌وکار را ارائه دهند. این روش‌ها شامل ویژگی‌های محصول/ خدمت، شیوه‌های قیمت‌گذاری، روش‌های تبلیغ، توزیع و ... است.

فعالیت

بازاریابی : به کمک اعضای تیم خود، بعد از بررسی بازار و شناخت نیازهای مشتریان، روش‌های اجرای بازاریابی کسب‌وکار تیم خود را ارائه دهید. برای این کار مراحل این فعالیت را انجام دهید.

۱ محصول/ خدمت خود را با چه ویژگی‌هایی می‌خواهید به بازار ارائه دهید؟ جدول ۱ـ۳۰ را تکمیل کنید.

جدول ۱ـ۳۰ـ خصوصیات و ویژگی‌های محصول/ خدمت

ویژگی	توضیح	ویژگی	توضیح
اندازه		رنگ	
شکل		سرعت	
وزن		بسته‌بندی	
.....		.....	

۲ از چه روشی برای قیمت‌گذاری محصول/ خدمت خود استفاده کردید و قیمت محصول را چقدر پیش‌بینی می‌کنید؟ در جدول ۲ـ۳۰ روش‌های قیمت‌گذاری آمده است، برای پاسخ به این سؤال از آن کمک بگیرید.

جدول ۲ـ۳۰ـ روش‌های قیمت‌گذاری محصول/خدمت

روش‌های قیمت‌گذاری	نحوهٔ محاسبه
قیمت‌گذاری بر مبنای رقبا	قیمت رقیب، قیمت عمده فروشی
قیمت‌گذاری بر مبنای هزینه	قیمت تمام شده برای هر واحد محصول به علاوه درصدی از سود

۳ از چه روش‌هایی برای تبلیغ محصول/ خدمت خود استفاده می‌کنید؟ در جدول ۳ـ۳۰ برخی از انواع روش‌های تبلیغ آورده شده است، شما نیز روش تبلیغی تیم‌تان را بنویسید.

جدول ۳ـ۳۰ـ روش‌های تبلیغ محصول/خدمت

انواع روش‌های تبلیغ	روش تبلیغ شما
فروش حضوری، بروشور، پوستر، تقویم‌های رومیزی، تبلیغات دهان‌به‌دهان و ...	

۴ از چه روش‌هایی محصول/ خدمت خود را به فروش می‌رسانید؟ در جدول ۴ـ۳۰ برخی از انواع روش‌های فروش آورده شده است، شما نیز روش فروش کسب‌وکارتان را بنویسید.

جدول ۴ـ۳۰ـ روش‌های فروش محصول/خدمت

انواع روش‌های فروش	روش فروش شما
تلفنی، شرکت در نمایشگاه‌ها، آگهی، فروشگاه، ارائهٔ مستقیم به مشتری و ...	

۵ شیوهٔ انتقال محصول و رساندن آن به دست مشتری چگونه است؟ در جدول ۵ـ۳۰ برخی از انواع شیوهٔ توزیع محصول/خدمت آورده شده است، شما نیز روش توزیع کسب‌وکارتان را بنویسید.

جدول ۵ ـ۳۰ـ روش‌های انتقال و رساندن محصول/خدمت به مشتری

انواع شیوهٔ توزیع	شیوهٔ توزیع شما
فروشگاه‌های عمده‌فروشی، خرده‌فروشی، تحویل به درِ منازل، دریافت سفارش به کمک پست و ...	

فعالیت

فرض کنید تیم شما، یک نوع خمیر دندان با ویژگی‌های متفاوت و برتر تولید کرده است و به‌منظور آگاه ساختن مردم از محصول خود تصمیم دارد یک تابلوی تبلیغاتی در سطح شهر نصب نماید. با هم‌فکری اعضای تیم، در مورد طراحی یک تصویر خلاقانه که توجه مشتریان را به خود جلب کند، راه‌حل ارائه دهید. تیم برنده، تیمی است که راه‌حل‌های جدید و ابتکاری ارائه داده باشد.

بازاریاب از نظر اسلام: در دیدگاه اسلامی، مسئولیت بازاریاب آن است که اطمینان یابد که محصول، حلال (یعنی طیب) بوده و به شیوه‌های حلال تهیه شده است و هیچ آسیبی به مصرف‌کنندگان و جامعه نمی‌رساند.
برخی از اصول حاکم بر بازار اسلامی: اصل الهی بودن، اصل کرامت انسانی، اصل عدالت، اصل نفی سلطه خارجی، اصل پای‌بندی به تعهدات، اصل ارزش کار و اصل مخالفت نکردن با ارزش‌های اخلاقی از جمله اصول حاکم بر بازار اسلامی هستند. همچنین بایدها و نبایدهای بازار مسلمانان در لزوم فراگیری احکام و آداب تجارت، معامله کالای مرغوب، مساوات در قیمت‌گذاری بین مشتریان، پرهیز از ورود در معامله دیگران، پرهیز از غش در معامله، منع تبانی برای بالابردن قیمت‌ها، منع کم‌فروشی، پرهیز از پنهان کردن عیب کالا، پرهیز از احتکار و پرهیز از انجام معامله‌های حرام است.

پژوهش

در خصوص احکام خرید و فروش و قیمت‌گذاری در اسلام، با جست‌وجو در منابع گوناگون تحقیق کنید و نتایج را در کلاس ارائه دهید.

بخش ۳۱

نگارش طرح

قسمت سوم : تهیهٔ برنامهٔ تولید (ساخت کالا یا ارائه خدمت)

تهیه برنامهٔ تولید

در این قسمت جزئیات چگونگی ساخت محصول یا ارائهٔ خدمت از مرحلهٔ اولیه تا محصول یا خدمت نهایی شرح داده می‌شود. در واقع شمای کلی برنامه‌ریزی تولید، اعم از منابع موردنیاز، طراحی روش کار، طراحی و توسعهٔ محصول، مکان‌یابی، کیفیت و چیدمان دفاتر و تجهیزات و غیر آنهاست. تولید هر محصولی، چه کالا و چه خدمت، بسته به اندازه و بزرگی کار تولیدی، مستلزم توجه به مواردی است که برخی از مهم‌ترین آنها در شکل ۱ـ۳۱ آمده است.

شکل ۱ـ۳۱ـتوجه به موضوعات مهم در تولید هر محصول یا خدمت

۱ طراحی روش اجرای کار: یکی از مهم‌ترین مراحل تولید، طراحی روش اجرای کار است؛ یعنی چه مراحلی باید سپری شود تا کالا یا خدمتِ مورد نظر ایجاد شود. فرد کارآفرین یا تولیدکننده، بسته به‌اینکه ایده‌اش چقدر تازگی دارد، در انجام دادن این کار تلاش‌ها و زحمات بیشتری را باید متحمل شود تا برای تولید به یک روش مناسب دست یابد. برای این کار می‌توان از افراد مطلع پرسید یا از کسب‌وکارهایی که کار مشابهی دارند بازدید نمود. مثل همیشه جست‌وجو در اینترنت نیز اطلاعات خوبی را به شما می‌دهد.

فعالیت

مجتبی و سیاوش قصد راه‌اندازی کسب‌وکاری در زمینهٔ طراحی و تولید یک تارنمای گردشگری (معرفی تورهای داخلی و خارجی، معرفی بلیت‌های ارزان قیمت برای سفر، معرفی مکان‌های دیدنی کشور و خارج از آن، ارائهٔ سفرهای پیشنهادی برای سلیقه‌های مختلف و ...) را دارند. مراحل اجرای کار آنها چگونه خواهد بود؟ به نظر شما تارنمای آنها باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟

۲ **مکان‌یابی:** محلی که کارتان را آغاز می‌کنید و مهم‌تر از آن محلی که کارتان را در آنجا مستقر می‌کنید و سپس توسعه می‌دهید بسیار مهم است. این اهمیت به دلیل دسترسی به بازار فروش، تأمین مواد اولیه و خدمات پشتیبانی جهت رفع اشکالات پیش آمده در روش‌کار است. همچنین باید توجه داشت که مکان اجرای کار، ضمن دسترسی به خطوط حمل‌ونقل، هزینه‌های قابل قبولی را به همراه داشته باشد. اگرچه از جهت ارتباطی، امروزه فناوری اطلاعات بسیاری از مسائل مربوط به فاصله‌ها را حل کرده است، اما همچنان نزدیکی به بازار مواد اولیه، تجهیزات و بازار مصرف، مزایای مهمی به شمار می‌روند.

فعالیت

اگر فردی بخواهد مکان مناسبی را برای احداث یک سالن پذیرایی در شهرتان انتخاب نماید، چه مکانی را به او پیشنهاد می‌دهید؟ چرا؟

۳ **چیدمان دفاتر و تجهیزات:** مکانی که کار از آنجا آغاز می‌شود، می‌تواند در حد یک اتاق یا حتی میز کار، دفتر اداری، مزرعهٔ کشاورزی، باغ یا محیط صنعتی و تولیدی باشد. در هر صورت چیدمان تجهیزات در محیط کار باید به بهترین شکل و به‌صورتی باشد که کمترین هزینه را از نظر جابه‌جایی، حمل‌ونقل، دسترسی سریع و آسان فراهم کند و ارتباطات به راحتی امکان‌پذیر باشد. طبیعی است که با توسعهٔ کار، ممکن است فضای مورد استفاده نیز گسترش یابد. در این صورت چینش مناسب (بهینه) و فراهم نمودن امکان ارتباط آسان و سریع بخش‌های مختلف، اهمیت بیشتری خواهد یافت.

فعالیت

به چیدمان لوازم منزل یا محل کار پدر یا یکی از نزدیکان خود (مغازه، باغ، مزرعه، تعمیرگاه، دفتر کار و...) بنگرید. از نظر شما چه تغییراتی را می‌توان جهت بهبود چیدمان آن پیشنهاد داد؟

۴ **طراحی و توسعهٔ محصول یا خدمت:** درصورتی‌که تأثیر رضایت مشتری را در موفقیت محصول یا خدمت در بازار، یک اصل بدانید، باید بپذیرید که طراحی و اصلاح محصول یا خدمت، مطابق با خواست و نیاز مشتری، کلید این موفقیت خواهد بود. یک کارآفرین یا تولیدکنندهٔ موفق پیش از معرفی محصول یا خدمت خود به بازار، تلاش می‌کند ابتدا نیازها و انتظارات مشتری را به خوبی بشناسد. همزمان با عرضهٔ محصول یا خدمت به بازار، از طریق تعامل و ارتباط با مشتریان، از آنان بازخورد می‌گیرد و پیش از آنکه محصول یا خدمت نامناسب او را از چرخهٔ بازار حذف نماید، دست به اصلاح محصول یا خدمت، مطابق با انتظارات مشتری می‌زند.

فعالیت

ساجده و صبا تولیدیِ پوشاک زنانه دارند. آنها برای احیای فرهنگ عفاف و حجاب و توسعه و افزایش فروش خود تصمیم گرفته‌اند که طراحی و تولید پوشاک خود را تغییر بدهند. به نظر شما آنها در طراحی و توسعهٔ محصول خود باید چه ویژگی‌هایی را مدنظر قرار دهند؟

۵ **منابع مورد نیاز:** مواد اولیه، تجهیزات و نیروی انسانی موردنیاز جزء مهم‌ترین منابعی است که ما را در تولید محصول یا ارائهٔ خدمت کمک می‌کند. در تهیهٔ هر کدام از این منابع ممکن است روش‌های مختلفی وجود داشته باشد. مهم‌ترین منبع برای تولید یک محصول، بهره‌مندی از نیروی انسانی توانمند است.

فعالیت

مرتضی و سبحان قصد راه‌اندازی کسب‌وکاری در زمینه طراحی و تولید پویانمایی تبلیغاتی دارند. به نظر شما منابع مورد نیاز آنها چه خواهد بود؟

۶ **کیفیت:** کیفیت در واقع به تجربهٔ شما در استفاده از یک کالا یا دریافت خدمت بر می‌گردد. اگرچه به دلیل تفاوت چیستی (ماهیتی) کالا و خدمات، درک شما از کیفیت آنها نیز با هم تفاوت دارد؛ اما رفتار فردی که از وی کالا یا خدمت را دریافت می‌کنید بر درک شما از کیفیت تأثیرگذار است. غالباً میزان رضایت مشتری از محصول به‌عنوان مبنای خوبی برای سنجش سطح کیفیت به شمار می‌رود.

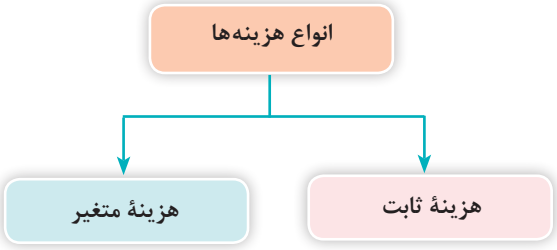
یک کارآفرین یا تولیدکنندهٔ موفق می‌داند که کسب سهم بازار و توسعهٔ آن، شدیداً به جلب رضایت بازار از محصولات وی بستگی دارد. این کار از طریق طراحی یا توسعهٔ محصول صورت می‌پذیرد.

فعالیت

یکی از محصولات یا خدماتی را که بیشتر مورد استفادهٔ شماست، در نظر بگیرید و نسبت به کیفیت آن بحث کنید. چه راه‌هایی برای بهبود کیفیت آن محصولات به تولیدکننده پیشنهاد می‌دهید؟

انواع هزینه‌ها

همان‌طور که در بخش ۲۷ اشاره شد، هزینه‌ها به دو دستهٔ هزینه‌های ثابت و متغیر تقسیم می‌شوند(شکل ۲ـ۳۱).



شکل ۲ـ۳۱ـ انواع هزینه‌ها

۱ **هزینه‌های ثابت:** هزینه‌هایی هستند که هیچ ارتباطی با مقدار محصول تولید شده ندارند، مانند هزینه‌های اجارهٔ ساختمان و ... .

۲ **هزینه‌های متغیر:** هزینه‌هایی هستند که با مقدار محصول تولید شده ارتباط دارند و با تغییر مقدار تولید، تغییر می‌یابند، مانند مواد اولیه برای تولید.

فعالیت

حدیث و محدثه قصد دارند یک آموزشگاه هنرهای تجسمی با ظرفیت ۸۰۰ فراگیر در سال راه‌اندازی کنند. به‌همین منظور، آنها دریافتند که باید تجهیزات زیر را خریداری و اقداماتی را اعمال کنند.

«سه پایهٔ نقاشی، وسایل نقاشی، میز و صندلی، کمد، کتابخانه، خط تلفن، گوشی تلفن، دستگاه دورنگار(فاکس)، لوازم رومیزی و آبدارخانه، سوخت و انرژی (برق، تلفن، شارژ ساختمان)، حقوق و دستمزد (مدیر، منشی، مربی، آبدارچی)، تعمیر تجهیزات فنی و...».

به کمک اعضای تیم خود، بیان کنید که با افزایش تعداد فراگیران کدام‌یک از تجهیزات بالا باید افزایش یابد، آنها را در ستون هزینه‌های متغیر جدول ۱ـ۳۱بنویسید. همچنین کدام‌یک از تجهیزات با افزایش تعداد هنرجویان ثابت باقی خواهند ماند، آنها را در ستون هزینه‌های ثابت جدول ۱ـ۳۱ بنویسید.

جدول ۱ـ۳۱ـ هزینه‌های آموزشگاه هنرهای تجسمی با ظرفیت ۸۰۰ فراگیر در سال

هزینه‌های متغیر	هزینه‌های ثابت

کار در منزل

تهیهٔ برنامهٔ تولید : به‌صورت تیمی با توجه به فعالیت‌های این بخش، برنامهٔ تولید طرح کسب‌وکار تیم‌تان را تهیه و پس از تکمیل سایر قسمت‌های طرح به دبیر خود ارائه دهید.

بخش ۳۲

نگارش طرح

قسمت چهارم : تهیهٔ برنامهٔ مالی و زمان‌بندی

تهیه برنامه مالی و زمان‌بندی

در این قسمت، برنامهٔ کوتاه مدتی برای کنترل صحیح منابع مالی در کسب‌وکار نوشته می‌شود. به این ترتیب در برنامهٔ مالی، میزان هزینه‌ها، میزان سرمایهٔ مورد نیاز و چگونگی تأمین آن برای راه‌اندازی کسب‌وکار بیان می‌شود.

هزینه‌های تولید: این هزینه‌ها مخارجی هستند که برای تداوم یک فعالیت تجاری الزامی است. هزینه‌های تولیدِ محصول/خدمت، هزینه‌هایی هستند که برای آن صرف می‌شوند.

فعالیت

با هم‌فکری اعضای تیم‌تان، بیان کنید برای کسب‌وکار خود با اجرای چه اقداماتی می‌توانید هزینه‌های خود را کاهش دهید؟

.....

.....

.....

سرمایه‌گذاری طرح: سرمایه‌گذاری، به معنای تخصیص بهینهٔ منابع مالی در یک کسب‌وکار، با هدف کسب سود است. سرمایه‌گذاریِ طرح شامل سرمایه گذاری برای راه‌اندازی (هزینه‌های ثابت) و سرمایه‌گذاری برای تداوم فعالیت (هزینه‌های متغیر) است.

فعالیت

به‌صورت تیمی، با توجه به تجهیزات لازم برای طرح خود، اقدامات زیر را انجام دهید.

۱ میزان سرمایهٔ مالی مورد نیاز برای راه‌اندازی کسب‌وکار خود را به دست آورید.

۲ هزینه‌های تولیدی طرح را محاسبه کنید.

این فعالیت را مطابق مثال صفحهٔ بعد انجام دهید.

مثال: (نحوهٔ محاسبهٔ هزینه‌های تولیدی و سرمایه‌گذاری طرح)

فرض کنید مهدی و میلاد برای راه‌اندازی یک کسب‌وکار، نیاز به امکاناتی دارند که در جدول‌های ۱ـ۳۲ و ۲ـ۳۲ به همراه قیمت آنها آمده است.

جدول ۱ـ۳۲ـ هزینه‌های ثابت

امکانات مورد نیاز	هزینهٔ کل (میلیون ریال)
زمین	۶۲۰
ماشین‌آلات و تجهیزات	۱۵
تأسیسات	۱۲
وسیله نقلیه	۹۰۰
هزینه آموزش	۲

جدول ۲ـ۳۲ـ هزینه‌های متغیر

امکانات مورد نیاز	توضیحات	هزینه کل (میلیون ریال)
مواد اولیه	شامل سیم، چسب و ...	۱۶
حقوق و دستمزد	شامل راننده، نگهبان و	۱۰
هزینه سوخت و انرژی	آب، برق، گاز و	۵۹

محاسبهٔ سرمایه‌گذاری طرح

سرمایه‌گذاری ثابت: ۶۲۰+۱۵+۱۲ +۹۰۰ +۲ =۱۵۴۹

سرمایه‌گذاری متغیر: ۱۶+۱۰+۵۹ =۸۵

سرمایه‌گذاری کل طرح: ۱۵۴۹+۸۵= ۱۶۳۴

محاسبهٔ هزینه‌های تولید

۵۹ +۱۰ + ۱۶ =۸۵

تأمین مالی: تأمین مالی، جمع‌آوری وجوه مالی لازم برای راه‌اندازی یا ادارهٔ کسب‌وکار است. از جمله روش‌های تأمین مالی می‌توان به کمک خانواده، کمک اقوام و دوستان، دریافت وام از بانک و جذب سرمایه‌گذار اشاره کرد.

فعالیت

آمنه و زهرا برآورد کرده‌اند که برای راه‌اندازی مهد کودک خود به ۳۰۰ میلیون ریال سرمایه نیاز دارند. به آنها راهکارهایی ارائه دهید تا بتوانند سرمایهٔ خود را تأمین و مهد کودک را راه‌اندازی کنند.

.....

.....

.....

.....

پیش‌بینی درآمد: به مقدار درآمدی که از فروش محصول/خدمت در چند سال آیندهٔ کسب‌وکار می‌توان به دست آورد، پیش‌بینی درآمد گفته می‌شود. این مقدار به هزینه‌های انجام شده و حجم فروش بستگی دارد. برای محاسبه این مقدار از فرمول زیر استفاده کنید.

قیمت فروش× مقدار فروش = درآمد فروش

فعالیت

امید و احسان مدیران یک کسب‌وکار تولید چسب‌اند. آنها برآورد کرده‌اند که در سال، ۷۰۰۰ نوار چسب و ۵۰۰۰ چسب قطره‌ای به فروش خواهند رساند. آنها قیمت نوار چسب را ۱۰ هزار ریال و قیمت چسب قطره‌ای را ۱۵ هزار ریال پیش‌بینی کرده‌اند. درآمد حاصل از فروش محصولات آنها را محاسبه کنید.

محاسبهٔ سود و زیان

سود یک نوع فایدهٔ مالی است و وقتی اتفاق می‌افتد که درآمدهای کسب‌وکار از مجموع هزینه‌هایی که برای کسب آن درآمدها متحمل شده است، بیشتر شود. در واقع سود (زیان)، از فرمول روبه‌رو محاسبه می‌شود:

سود (زیان) = درآمدهای پیش‌بینی شده – کل هزینه‌ها

درآمدها بیشتر از هزینه‌ها باشد = سود

درآمدها از هزینه‌ها کمتر باشد = زیان

مثال: جواد و سامان برای کسب‌وکار خود برآورد کرده‌اند که به‌طور متوسط سالانه ۱۰۰ میلیون ریال هزینه لازم است. همچنین آنها پیش‌بینی کرده‌اند که در صورت ارائه محصول خود به بازار، در سال اول ۱۲۰ میلیون ریال و در سال دوم ۲۰۰ میلیون ریال درآمد کسب خواهند کرد. بر این اساس سودآوری کسب‌وکارشان را به‌صورت زیر محاسبه کردند:

سال یکم: ۱۲۰ ـ ۱۰۰ = ۲۰ = سود (زیان)

سال دوم: ۲۰۰ ـ ۱۰۰ = ۱۰۰ = سود (زیان)

در نتیجه سودآوری طرح در طی دو سال: ۱۲۰ میلیون ریال

پرسش

در مثال قبل، اگر درآمد سال سوم ۲۸۰ میلیون ریال پیش‌بینی شود، سودآوری طرح در سال سوم چقدر خواهد شد؟

برنامهٔ زمان‌بندی اجرای طرح

پس از تنظیم برنامه‌های چیدمان کلی کسب‌وکار، با یک برنامهٔ زمان‌بندی هدفمندتر می‌توانید به سمت اجرای طرح هدایت شوید. در برنامه زمان‌بندی برای اجرای طرح کسب‌وکار، زمان ورود محصول به بازار و زمان سودآوری طرح برآورد می‌شود. در جدول ۳ـ۳۲ یک نمونه جدول زمان‌بندی اجرای طرح آمده است.

جدول ۳ـ۳۲ـ یک نمونه جدول زمان‌بندی اجرای طرح

ردیف	ماه / فعالیت	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱	جمع‌آوری اطلاعات	×	×						
۲	جمع‌آوری سرمایه		×	×					
۳	خرید تجهیزات				×	×			
۴	استخدام نیرو				×	×	×		
۵	تولید و فروش								×

کار در منزل

با توجه به جدول ۴ـ۳۲، یک برنامهٔ زمان‌بندی برای اجرای طرح تیم خود بنویسید.

جدول ۴ـ۳۲ـ برنامهٔ زمان‌بندی اجرای طرح

مراحل اجرای طرح	تاریخ احتمالی شروع	مدت زمان لازم برای اجرا	اقدامات انجام شده
تهیهٔ طرح کسب‌وکار			
برنامهٔ اداره کردن کسب‌وکار، اجاره زمین و ساختمان			
آماده‌سازی زمین			
حمل و نصب تجهیزات			
آموزش کارکنان			
تهیهٔ مواد اولیه			
راه‌اندازی آزمایشی			
راه‌اندازی محدود			
راه‌اندازی در ظرفیت کامل			

کار در منزل

تهیهٔ برنامهٔ مالی و زمان‌بندی: به‌صورت تیمی با توجه به فعالیت‌های این بخش، برنامهٔ مالی و زمان‌بندی طرح کسب‌وکار تیم‌تان را تهیه و پس از تکمیل سایر قسمت‌های طرح به دبیر خود ارائه دهید.

کار در منزل

با توجه به فعالیت‌های این بخش و بخش‌های قبل، طرح کسب‌وکار تیم‌تان را به کمک رایانه در قالبی که توسط دبیر در اختیارتان قرار داده می‌شود، وارد کنید. سپس آن را از طریق پست الکترونیکی برای دبیرتان ارسال کنید.

فعالیت

نمایشگاه : طرح کسب‌وکار تیم‌تان را به همراه بوم مدل آن و نمونهٔ اولیه‌ای از محصول یا خدمت‌تان در نمایشگاهی که در دبیرستان یا منطقه برگزار می‌شود، عرضه کنید، و تلاش کنید در این نمایشگاه سرمایه‌گذار یا منابع مالی برای اجرای طرح پیدا کنید. همچنین می‌توانید با استفاده از روش‌های خلاقیت و ایده‌یابی به کمک طرح‌های تیم‌های دیگر ایده‌های جدیدی ارائه دهید.

منابع و مآخذ

۱ احمدپورداریانی، محمود و عزیزی، محمد. ۱۳۹۲. کارآفرینی کد ۶۰۱/۵، شاخهٔ کاردانش. تهران: سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.

۲ استروالدر، الکساندر و پیگنیور، ایو. ۱۳۹۳. خلق مدل کسب‌وکار. ترجمه: توکلی، غلامرضا؛ وطن‌دوست، بابک، ساروقی، حسام‌الدین و توفیقی، بهامین. تهران: آریانا قلم.

۳ خان مختاری، بهرام. ۱۳۸۷. آشنایی با ابزار حل مسئله به عنوان عامل نتیجه بخش کار تیمی. تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

۴ سوکی نیکف دایان؛ بندات، ویلیام و رافمن، لیذا. ۱۳۸۶. برنامه آمادگی شغلی. ترجمه: فرجی، مرجان. تهران: انتشارات رشد.

۵ کاتلر، فیلیپ و آرمسترانگ، گری. ۱۳۸۹. اصول بازاریابی. ترجمه: مهدی زارع، تهران: مهرجود، مدیر فردا.

۶ گوتگ، دیوید. ۱۳۸۸. رمز و راز موفقیت در شغل و حرفه (الگوی انتخابی تکنسین الکترونیک) دوازده راهبرد و شایستگی محوری برای دستیابی به یک شغل موفق. ترجمه: صموتی، سید محمود و اسمعیلی، مهدی. تهران: انتشارات مدرسه.

۷ هیسریچ، رابرت دی و پیترز، مایکل پی. ۱۳۸۵. کارآفرینی (جلد اول)، ترجمه: علیرضا فیض‌بخش و حمیدرضا تقی‌یاری. تهران: مؤسسه انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف.

۸ یداللهی فارسی، جهانگیر؛ کلابی، امیرمحمد و مهرابی، رزا. ۱۳۹۰. فرصت‌ها و ایده‌های کارآفرینی. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.

۹ Eisenmann, Thomas. 2014. Business Model Analysis for Entrepreneurs. Harvard business school 9-812-096.

۱۰ Facione, Peter A. 2011. Critical Thinking: What It Is and Why It Counts. Measured Reasons and The California Academic Press, Millbrae, CA.

۱۱ Greenbank, P. 2010. Developing Decision-making Skills in Students: an active learning approach. Teaching and Learning Development Unit Edge Hill University.

۱۲ McGraw-Hill Companies. 2011. Small Business Ideas (Creativity, Opportunity, and Feasibility). McGraw-Hill Companies.

۱۳ Robbins, Emily. 2014. Big Ideas for Small Business Report 2014. National League of Cities.

۱۴ Smith. P. 2006. Starting My Own Small Business. Assistant Director-General for Education UNESCO. A training module on entrepreneurship for students of technical and vocational education and training at secondary level. Participant's workbook and Facilitator's guide.

۱۵ York, J. G., & Venkataraman, S. 2010. The entrepreneur–environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation. 25(5), 449-463. Retrieved from.