



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# کارگاه نوآوری و کارآفرینی

(منبع آموزشی ۲)

کلیه رشته‌های فنی و حرفه‌ای و کار دانش

پایه یازدهم دوره دوم متوسطه

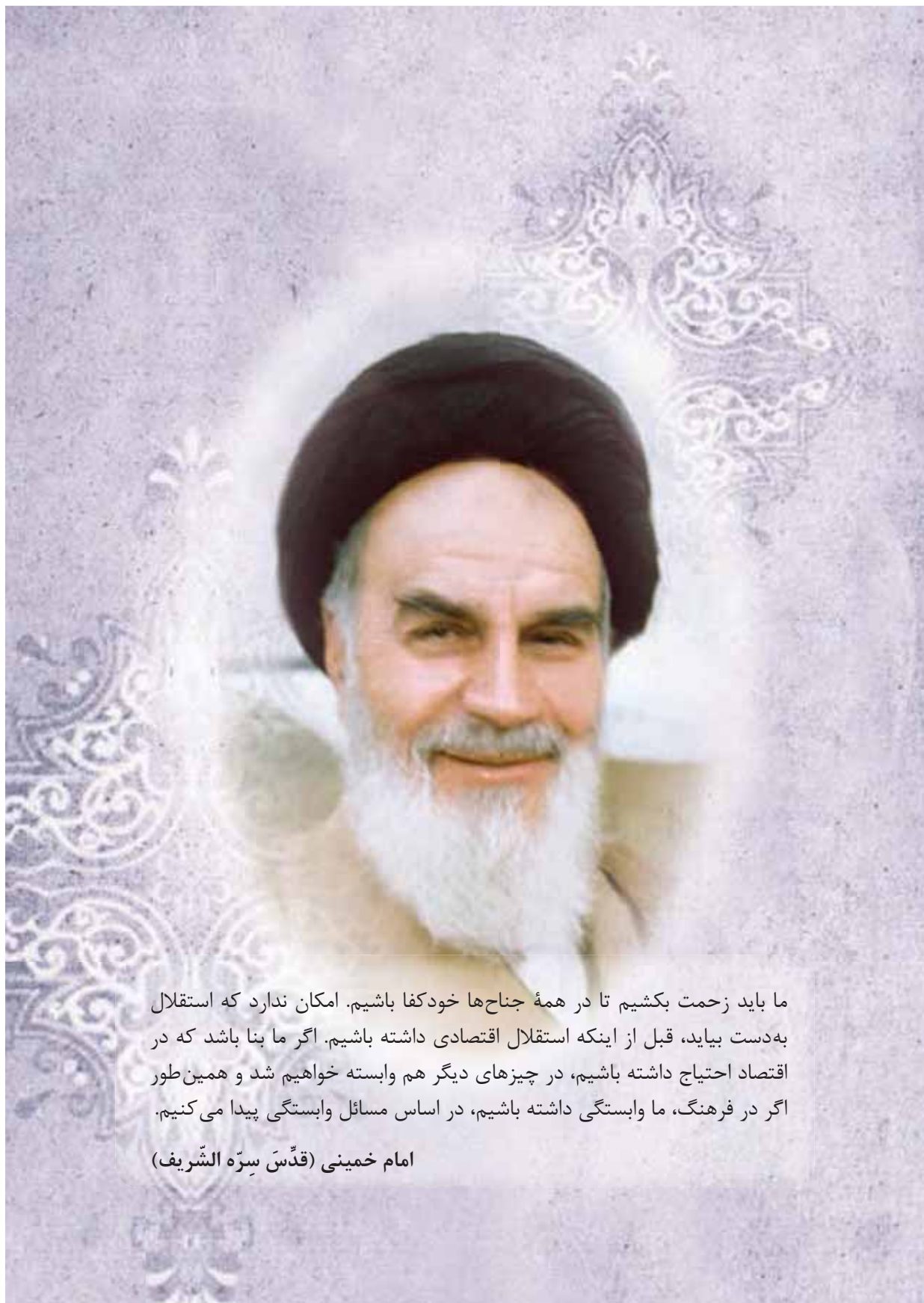


وزارت آموزش و پرورش  
سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی



- نام کتاب: کارگاه نوآوری و کارآفرینی - ۲۱۱۴۰
- پدیدآورنده: سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی
- مدیریت برنامه‌ریزی درسی و تألیف: دفتر تألیف کتاب‌های درسی فنی و حرفه‌ای و کاردانش
- شناسه افزوده برنامه‌ریزی و تألیف: احمدرضا دوراندیش، ابراهیم آزاد، مهدی اسمعیلی، افشار بهمنی، محمد کفاشان و محمدتقی طغرایی (اعضای شورای برنامه‌ریزی)
- مدیریت آماده‌سازی هنری: محمدتقی طغرایی، سمیه هاشمی، مهران رضوانی، سیدسعید میرواحدی، فرشته عزیزی‌ملک‌آبادی (اعضای گروه تألیف) - عزت‌اله خیراله (ویراستار ادبی)
- شناسه افزوده آماده‌سازی: اداره کل نظارت بر نشر و توزیع مواد آموزشی
- نشانی سازمان: جواد صفری (مدیر هنری) - ایمان اوجیان (طراح یونیفورم) - مریم وثوقی‌انباردان (صفحه‌آرا) - مریم دهقان‌زاده (رسام)
- ناشر: تهران: خیابان ایرانشهر شمالی - ساختمان شماره ۴ آموزش و پرورش (شهیدموسوی)  
تلفن: ۹-۸۸۸۳۱۱۶۱، دورنگار: ۰۹۲۶۶۸۸۳، کد پستی: ۱۵۸۴۷۴۷۳۵۹  
وب‌گاه: [www.irtextbook.ir](http://www.irtextbook.ir) و [www.chap.sch.ir](http://www.chap.sch.ir)
- چاپخانه: شرکت چاپ و نشر کتاب‌های درسی ایران: تهران - کیلومتر ۱۷ جاده مخصوص کرج - خیابان ۶۱ (داروپخش) تلفن: ۵-۴۴۹۸۵۱۶۱، دورنگار: ۴۴۹۸۵۱۶۰  
سندوق پستی: ۳۷۵۱۵-۱۳۹
- سال انتشار و نوبت چاپ: شرکت چاپ و نشر کتاب‌های درسی ایران «سهامی خاص»  
چاپ اول ۱۳۹۶

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، ممنوع است و متخلفان تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.



ما باید زحمت بکشیم تا در همهٔ جناح‌ها خودکفا باشیم. امکان ندارد که استقلال به‌دست بیاید، قبل از اینکه استقلال اقتصادی داشته باشیم. اگر ما پنا باشد که در اقتصاد احتیاج داشته باشیم، در چیزهای دیگر هم وابسته خواهیم شد و همین‌طور اگر در فرهنگ، ما وابستگی داشته باشیم، در اساس مسائل وابستگی پیدا می‌کنیم.

امام خمینی (قدّس سرّه الشّریف)

**پودمان ۱: تیم‌سازی، حل مسئله و تصمیم‌گیری**

۱	بخش ۱: تیم‌سازی و کار تیمی
۲	بخش ۲: تقویت کار تیمی
۱۴	بخش ۳: حل مسئله
۲۱	بخش ۴: هدف‌گذاری و تصمیم‌گیری
۲۸	بخش ۵: خودشناسی
۳۳	

**پودمان ۲: خلاقیت، تشخیص فرصت و ایده‌پردازی**

۴۷	بخش ۶: تفکر و انواع آن
۴۸	بخش ۷: خلاقیت فردی
۵۸	بخش ۸: خلاقیت تیمی
۶۵	بخش ۹: تشخیص فرصت و ایده‌پردازی
۷۲	بخش ۱۰: ایده‌یابی
۸۲	

**پودمان ۳: نوآوری و حل خلاقانه مسئله به روش تریز**

۸۹	بخش ۱۱: نوآوری و طراحی محصول جدید
۹۰	بخش ۱۲: نوآوری و بهبود مستمر
۱۰۰	بخش ۱۳: تریز (نوآوری نظام یافته)
۱۱۰	بخش ۱۴: تریز (۲)
۱۱۵	بخش ۱۵: کارآفرینی و کسب‌وکار
۱۲۰	

**پودمان ۴: مدل کسب‌وکار**

۱۲۹	بخش ۱۶: مدل کسب‌وکار (قسمت یکم): مشتری‌شناسی و ارتباط با مشتری
۱۳۰	بخش ۱۷: مدل کسب‌وکار (قسمت دوم): درآمدزایی و منبع‌یابی
۱۳۹	

- بخش ۱۸: مدل کسب و کار (قسمت سوم): ارزش پیشنهادی ..... ۱۵۰
- بخش ۱۹: مدل کسب و کار (قسمت چهارم): کانال توزیع و شریک یابی ..... ۱۵۹
- بخش ۲۰: مدل کسب و کار (قسمت پنجم): فعالیت های کلیدی و هزینه ها ..... ۱۶۶

#### بودمان ۵: طرح کسب و کار ۱۷۳

- بخش ۲۱: کلیات طرح کسب و کار ..... ۱۷۴
- بخش ۲۲: نگارش طرح (قسمت اول): معرفی کسب و کار، تهیه برنامه و سامان دادن نیروی انسانی ..... ۱۷۸
- بخش ۲۳: نگارش طرح (قسمت دوم): تهیه برنامه بازار و بازاریابی ..... ۱۸۵
- بخش ۲۴: نگارش طرح (قسمت سوم): تهیه برنامه تولید (ساخت کالا یا ارائه خدمت) ..... ۱۸۹
- بخش ۲۵: نگارش طرح (قسمت چهارم): تهیه برنامه مالی و زمان بندی ..... ۱۹۳

#### منابع و مآخذ ۱۹۹

## سخنی با هنرآموزان گرامی

پیشرفت فناوری، تغییرات سریع در دنیای کار و زندگی، وجود چالش‌های نوظهور و گوناگون در اقتصاد و جامعه سبب می‌شود که آموزش نوآوری، کارآفرینی، فناوری و تولید به عنوان یک ضرورت و نه یک انتخاب در نظر گرفته شود. پس از ابلاغ سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، حمایت از کار و سرمایه ایرانی و نقشه جامع علم و فناوری کشور، نقش آموزش و پرورش در ایجاد فرهنگ تولید، نوآوری، کارآفرینی و تفکر فناورانه دوچندان شده است. از طرفی یکی از زیرنظام‌های سند تحول بنیادین آموزش و پرورش برنامه درسی ملی ایران است. در این برنامه یکی از یازده حوزه تربیت و یادگیری، حوزه تربیت و یادگیری کار و فناوری است. حوزه کار و فناوری شامل کسب مهارت‌های عملی برای زندگی کارآمد و بهره‌ور و کسب شایستگی‌های مرتبط با فناوری و شایستگی‌های غیرفنی جهت آمادگی ورود به حرفه و شغل در بخش‌های مختلف اقتصادی و زندگی اجتماعی است. از طرفی، با توجه به آموزه‌های اسلامی، کار و اشتغال از ارزش تربیتی برخوردار است و انسان از طریق کار، نفس سرکش را رام کرده و شخصیت وجودی خویش را صیقل داده، هویت خویش را تثبیت کرده و زمینه ارتقا و جود خویش را مهیا و امکان کسب روزی حلال و پاسخگویی به نیازهای جامعه را فراهم می‌آورد. قلمرو حوزه تربیت و یادگیری کار و فناوری شامل چهار دسته شایستگی است:

- ۱ شایستگی‌های غیرفنی دنیای کار؛
  - ۲ شایستگی‌های پایه فنی مورد نیاز نیروی کار حرف و مشاغل گوناگون؛
  - ۳ شایستگی‌های مربوط به فناوری اطلاعات و ارتباطات؛
  - ۴ شایستگی‌های مربوط به یادگیری مادام‌العمر فنی و حرفه‌ای.
- با توجه به آنچه در اسناد بالادستی بیان شده است، یکی از تغییرات در برنامه‌های درسی و جداول دروس دوره دوم متوسطه، توجه به آموزش شایستگی‌های غیرفنی در نظام آموزشی جدید است. تربیت و یادگیری شایستگی‌های غیرفنی در دو بخش از آموزش‌های فنی و حرفه‌ای ارائه می‌شود:
- بخش اول:** آموزش و یادگیری شایستگی‌های غیرفنی همراه با شایستگی‌های فنی به صورت تلفیقی است که در تمام مراحل آموزش جریان دارد و در دروس کارگاهی نظام جدید آموزشی تحت عناوینی همانند مدیریت منابع، کار تیمی و... ارائه می‌شود.



**بخش دوم:** محتوای دروس مستقل مربوط به شایستگی‌های غیرفنی، در برگیرنده شایستگی‌های انسانی، اخلاقی، عقیدتی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و ارزشی می‌شود که به صورت درس جداگانه در برنامه درسی برای تمام رشته‌ها دیده می‌شود. ماهیت این دروس مبتنی بر شایستگی است و باید به صورت فعالیت‌های یادگیری ساخت یافته طراحی و اجرا شود. الزامات محیط کار در پایه دهم، کارگاه نوآوری و کارآفرینی، کاربرد فناوری‌های نوین و مدیریت تولید (از این دو عنوان اخیر یک عنوان انتخاب می‌شود) در پایه یازدهم و اخلاق حرفه‌ای در پایه دوازدهم، عناوین دروس شایستگی غیرفنی در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و کاردانش می‌باشند.

هدف کلی درس کارگاه نوآوری و کارآفرینی، کسب شایستگی کلی نوآوری و کارآفرینی جهت ایجاد، بهبود و توسعه کسب و کار برای کسب درآمد و افزایش اشتغال از طریق مشارکت در بخش‌های تعاونی و خصوصی اقتصاد بر اساس سیاست‌های کلی کشور است. از لحاظ تعریف مفهومی، نوآوری شاخص کلیدی فرایند کارآفرینی است در حدی که نمی‌توان کارآفرینی بدون نوآوری را تصور کرد، بنابراین نوآوری زمانی ارزشمند است که بتوان یک کسب و کار نوآورانه ارائه کرد. با این تعریف موضوع درهم تنیدگی به عنوان یک اصل در این درس بایستی مورد توجه قرار گیرد.

برای این درس، همانند سایر دروس فنی و حرفه‌ای بسته آموزشی تهیه شده است. کتاب درسی آن شامل پنج پودمان می‌باشد:

۱ حل خلاقانه مسائل؛

۲ نوآوری و تجاری سازی محصول؛

۳ طراحی کسب و کار؛

۴ بازاریابی و فروش؛

۵ ایجاد کسب و کار نوآورانه.

در طراحی و ساماندهی این منبع آموزشی، سه پودمان اول، تمرکز بر آموزش نوآوری، در پودمان‌های چهارم و پنجم تمرکز بر آموزش کارآفرینی قرار دارد، که این کتاب به عنوان دومین منبع آموزشی برای کتاب چاپ شده، بر روی وبگاه دفتر تألیف کتاب‌های درسی فنی و حرفه‌ای و کاردانش از طریق بارکد بالا بارگذاری می‌شود.

محل اجرای این درس کارگاه نوآوری و کارآفرینی و زمان آموزش این درس حدود ۱۰۰ ساعت در طول سال برنامه تحصیلی با ۳ ساعت آموزش هفتگی در نظر گرفته شده است. علاوه بر این زمان، از زمان ویژه مدارس با توجه به جداول دروس ابلاغی و برنامه درسی ملی ایران نیز می‌توان استفاده نمود. شیوه ارزشیابی از درس کارگاه نوآوری و کارآفرینی به صورت فرایندی و پایانی بر اساس استاندارد عملکرد در نظر گرفته شده برای آن می‌باشد. برای هنرجویان به ازای هر پودمان یک نمره مستمر و یک نمره شایستگی در نظر گرفته می‌شود. این درس به دلیل کارگاهی بودن آن، نیازمند حضور دو هنرآموز در کارگاه می‌باشد.

همانند سایر دروس فنی و حرفه‌ای بخش‌هایی خاص این درس در کتاب همراه هنرجو تدوین شده است و در فرایند یادگیری و ارزشیابی، هنرجویان می‌توانند از کتاب همراه هنرجو به همراه همین کتاب استفاده نمایند. در آینده به دلیل ماهیت متغیر این درس، جهت توجه به نیازهای هنرجویان از راهبردهای چند تألیفی، رسانه‌های یادگیری متنوع و گوناگون و همچنین به روز رسانی سالانه فعالیت‌های یادگیری استفاده خواهد شد. همچنین منابع متعدد و متنوعی جهت مهارت‌افزایی و دانش‌افزایی مرتبط با این درس در وبگاه دفتر تألیف کتاب‌های درسی فنی و حرفه‌ای و کاردانش بارگذاری شده است و در طول سال تحصیلی بر تعداد آنها افزوده خواهد شد. امید است که با تلاش و کوشش شما همکاران گرامی اهداف پیش‌بینی شده بر این درس محقق گردد.

**دفتر تألیف کتاب‌های درسی فنی و حرفه‌ای و کاردانش**



## سخنی با هنرجویان عزیز

هنرجویان عزیز، در کنار یادگیری و کسب شایستگی‌های فنی، یادگیری و کسب شایستگی‌های غیرفنی نیز مهم و ضروری هستند. بر این اساس سال گذشته با درس الزامات محیط کار آشنا شدید. در سال پیش‌رو نیز، درس کارگاه نوآوری و کارآفرینی را می‌گذرانید. این درس یکی از اصلی‌ترین و مهم‌ترین دروس رشته تحصیلی شما در سه سال دوره متوسطه دوم است. هدف کلی این درس، کسب شایستگی کلی نوآوری و کارآفرینی جهت ایجاد، بهبود و توسعه کسب‌وکار برای کسب درآمد و افزایش اشتغال از طریق مشارکت در بخش‌های تعاونی و خصوصی اقتصاد بر اساس سیاست‌های کلی کشور است. کتاب حاضر شامل پنج پودمان است:

۱ حل خلاقانه مسائل؛

۲ نوآوری و تجاری‌سازی محصول؛

۳ طراحی کسب‌وکار؛

۴ بازاریابی و فروش؛

۵ ایجاد کسب‌وکار نوآورانه.

سعی کنید شایستگی نوآوری و کارآفرینی را در دیگر دروس خود از جمله دروس کارگاهی به کار ببندید. شما با پشتکار و همت بالای خود، حتماً یک نوآور و کارآفرین در رشته خود خواهید شد. محل اجرای این درس، کارگاه نوآوری و کارآفرینی می‌باشد. زمان آموزش این درس حدود ۱۰۰ ساعت در طول سال تحصیلی با ۳ ساعت آموزش هفتگی در نظر گرفته شده است. شیوه ارزشیابی از درس کارگاه نوآوری و کارآفرینی به صورت فرایندی و پایانی بر اساس استاندارد عملکرد و شایستگی در نظر گرفته شده برای آن می‌باشد. برای شما بعد از آموزش هر پودمان، یک نمره مستمر و یک نمره شایستگی جهت ثبت در کارنامه در نظر گرفته می‌شود.

همانند سایر دروس فنی و حرفه‌ای، بخش‌هایی خاص این درس در کتاب همراه هنرجو تدوین شده است و در فرایند یادگیری و ارزشیابی شما می‌توانید از کتاب همراه هنرجو به همراه کتاب درسی هنرجو استفاده نمایید. همچنین مباحث «خواندنی» صرفاً راهنمای آموزش است و برای ارزشیابی استفاده نمی‌شود.

امیدواریم با کوشش شما هنرجویان عزیز و هدایت هنرآموزان گرامی، گام‌های مؤثری در جهت سربلندی کشور و پیشرفت اجتماعی و اقتصادی و تربیت مؤثری شایسته جوانان برومند میهن اسلامی برداشته شود.

دفتر تألیف کتاب‌های درسی فنی و حرفه‌ای و کاردانش



## پودمان ۱

### تیم سازی، حل مسئله و تصمیم گیری



در سال های گذشته در درس «کار و فناوری» مهارت های زیادی کسب کرده اید. آن مهارت ها در درس «کارگاه نوآوری و کارآفرینی» کمک زیادی به شما خواهد کرد. در آنجا کارهای خود را به صورت گروهی انجام می دادید ولی در اینجا باید به صورت تیمی کار کنید.

### تعریف تیم

تیم، تعداد محدودی از افراد با مهارت های مکمل اند که به منظور دستیابی به هدف مشترک و اهداف عملیاتی و با رویکرد مسئولیت متقابل اعضا نسبت به یکدیگر و انجام کار به صورت اشتراکی، تشکیل شده است. افراد تیم براساس مجموعه ای از اصول و ضوابط فعالیت می کنند. هدف از ایجاد یک تیم، رسیدن به اهدافی است که مستلزم به کارگیری توانمندی ها و مشارکت فعالانه همه اعضا با یکدیگر است.

### نکات مهم کار تیمی

۱ حداقل حضور دو نفر؛ ۲ ارتباط متقابل؛ ۳ هدف مشترک.

### دلایل اهمیت و کاربرد تیم ها

به دلیل رشد و توسعه کشورها و چالش های جهانی، تشکیل و به کارگیری تیم ها در حوزه های مختلف، لازم و ضروری است. ازجمله دلایل پیشرفت های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، ورزشی و ... در کشورهای توسعه یافته، استفاده از تیم های متخصص و کارآمد است. افراد با توجه به دانش، تخصص، توانایی و استعداد خود در تیم ها قرار می گیرند و فعالیت های تیمی را به نحو احسن انجام می دهند که این می تواند منجر به تخصص گرایی تیم شود. همچنین برای بهره مندی از حداکثر منابع، کاهش هزینه ها و افزایش عملکرد از تیم های متخصص، به منظور ارائه محصولات و خدمات نوآور و پایدار ماندن در عرصه رقابت استفاده می شود.



شکل ۱-۱- دلایل اهمیت و کاربرد تیم ها

پودمان اول: تیم‌سازی، حل مسئله و تصمیم‌گیری

به نظر شما اعضای یک تیم باید به چه صورت در کنار یکدیگر بنشینند که منجر به مشارکت فعالانه و افزایش ارتباط متقابل اعضا شود؟

فعالیت



گفت‌وگو کنید



پژوهش



با کمک دبیر خود در خصوص قاعده هم‌افزایی بحث و گفت‌وگو کنید.  $2+2 > 4$

در شکل ۱-۲ چند تیم موفق از کشور عزیزمان معرفی شده‌اند. شما نیز جست‌وجو کنید و چند تیم موفق دیگر را پیدا و نتیجه را در کلاس ارائه کنید.



ب) تیم ملی والیبال جمهوری اسلامی ایران



الف) شرکت مپنا نماد خودباوری جمهوری اسلامی ایران



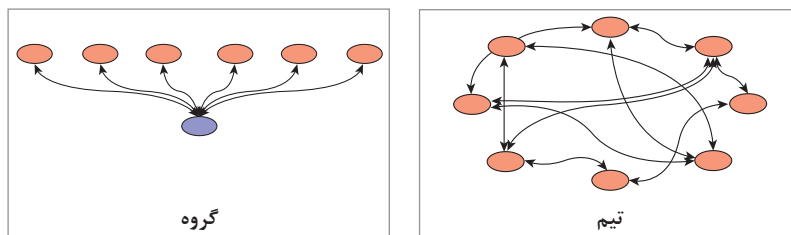
ت) تیم ملی فوتبال جمهوری اسلامی ایران



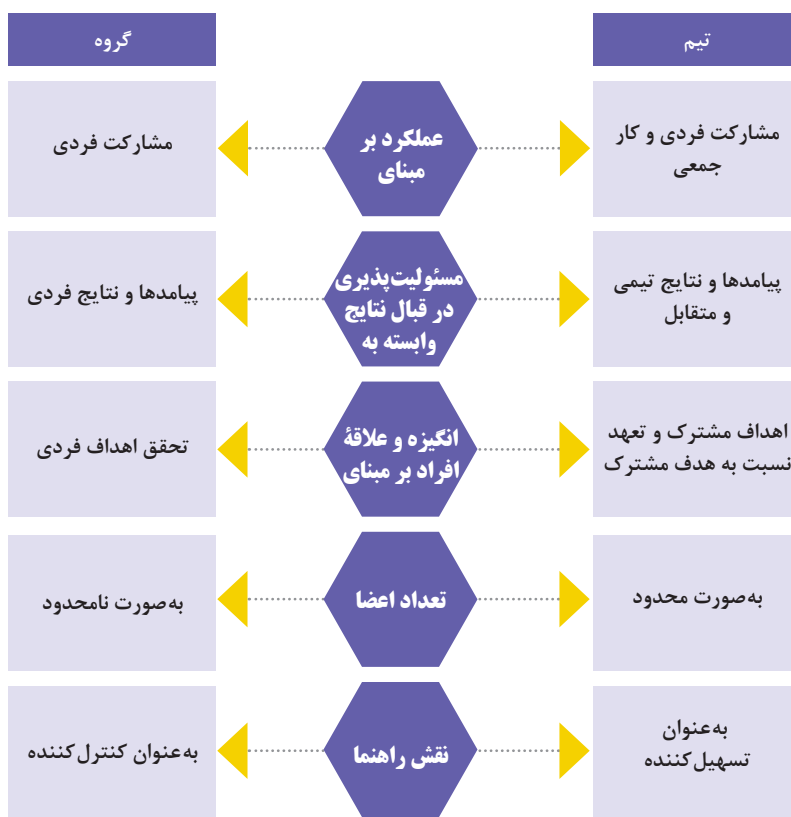
پ) پارس جنوبی، نماد توانایی مهندسان ایرانی

شکل ۱-۲- چند نمونه تیم موفق

**تفاوت تیم و گروه:** همان‌طور که در شکل ۱-۳ مشاهده می‌شود اعضای تیم، مشارکت فعالانه‌ای با یکدیگر دارند ولی در گروه رابطه افراد تنها با راهنمای گروه است. در شکل ۱-۴ تفاوت‌های تیم و گروه آورده شده است.



شکل ۱-۳- تفاوت تیم و گروه



شکل ۱-۴- تفاوت‌های تیم و گروه

## مزایای انجام کار تیمی

کار تیمی موفق سبب افزایش توان انجام کار هر کدام از افراد می‌شود و کمک می‌کند که آنها بتوانند از توانایی‌ها و استعدادهای خود بهتر استفاده کنند.



شکل ۵-۱- مزایای انجام کار تیمی

### بازی تیمی برج روزنامه

قبل از شروع بازی، فعالیت‌های زیر را انجام دهید:

- توانایی‌ها و مهارت‌های خود را در تیم بیان کنید و هرکدام نقشی را برعهده بگیرید.
- راهنمای تیم تلاش کند تا اعضا درک کنند، عملکرد آنها بر نتیجه فعالیت تیم مؤثر است.
- نحوه ارتباط و همکاری اعضای تیم با یکدیگر و نحوه ارتباط آنها با راهنمای تیم را مشخص کنید.
- با مشارکت یکدیگر، یک شعار مشخص و یک نماد برای تیم خود ترسیم نمایید.

### نحوه و قوانین بازی

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

فعالیت



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

نکات  
زیست‌محیطی



گفت‌وگو کنید



پس از تمام شدن بازی، درخصوص تأثیر کار تیمی بر رشد ذهنی، رشد جسمی، رشد اجتماعی، رشد اخلاقی و رشد عاطفی دانش‌آموزان بحث و گفت‌وگو کنید.





## مراحل تشکیل و توسعه تیم

برای تشکیل و توسعه تیم، لازم است مراحل شکل ۱-۶ طی شود.



شکل ۱-۶- مراحل تشکیل و توسعه تیم

در مرحله تشکیل تیم (مرحله اول) باید به نکاتی در قالب «بوم کار تیمی» توجه کرد: **بوم کار تیمی:** این بوم، ابزاری حرفه‌ای برای داشتن تیمی شاد، بدون استرس و اثربخش است. استفاده از این مدل بسیار ساده است. همانطور که در شکل ۱-۷ مشاهده می‌کنید، این بوم چند بخش دارد. این بخش‌ها باید در دو مرحله تکمیل شوند. در مرحله اول افراد و نقش‌ها، مقصود اصلی، اهداف و ارزش‌های تیم و فعالیت‌ها را مشخص کنید. در مرحله دوم اهداف شخصی اعضا، نیازها و انتظارات، نقاط قوت و دارایی‌ها و نقاط ضعف و محدودیت‌ها را بیان کنید.

بوم کار تیمی ابزار حرفه‌ای برای داشتن تیمی شاد، بدون استرس و اثربخش			
نام تیم		تاریخ:	
<p><b>اهداف تیم</b></p> <p>تیم شما واقعاً می‌خواهد به چه چیزی برسد؟ اهداف کلیدی شما که عملی، قابل اندازه‌گیری و زمان‌بندی شده باشند، کدام‌اند؟</p>	<p><b>ارزش‌های تیم</b></p> <p>برای چه چیزی در تیم گرد هم آمده‌اید؟ ارزش‌های اصلی شما که می‌خواهید هستهٔ اولیهٔ تیم حول آن باشد، کدام‌اند؟</p>	<p><b>افراد و مهارت‌ها</b></p> <p>اسامی اعضای تیم، تخصص و مهارت‌های آنها در تیم را بنویسید.</p>	<p><b>نقش‌ها و فعالیت‌ها</b></p> <p>نقش و وظیفهٔ هر یک از اعضا چیست؟ چگونه افراد را به هم مرتبط می‌کنید؟ تصمیم‌گیری چگونه خواهد بود؟ فعالیت‌هایتان را چگونه اجرا و ارزیابی می‌کنید؟ چگونه وظایف محول شده را مدیریت می‌کنید؟ معیاران برای پاداش دادن به افراد چیست؟</p>
<p><b>مقصود اصلی</b></p> <p>دلیل اصلی کاری که الان تیم انجام می‌دهد چیست؟</p>		<p><b>اهداف شخصی اعضا</b></p> <p>اهداف شخصی اعضای تیم چیست؟ آیا برنامه‌های شخصی وجود دارند که به دنبال اجرای آنها باشید؟</p>	<p><b>نیازها و انتظارات</b></p> <p>هر کدام از شما به عنوان یک عضو از تیم برای درک حس موفقیت چه نیازهایی دارید؟ هر کدام از شما برای اینکه بهترین عملکرد را داشته باشید چه نیازهایی دارید؟</p>
<p><b>نقاط ضعف و محدودیت‌ها:</b></p> <p>نقاط ضعف شما به صورت تیمی و فردی چیست؟ هم تیمی‌هایتان چه چیزهایی لازم است دربارهٔ شما بدانند؟ چه موانعی بر سر راه شما وجود دارد؟ با چه محدودیت‌هایی روبه‌رو هستید؟</p>		<p><b>نقاط قوت و دارایی‌ها:</b></p> <p>مهارت‌هایی که در تیم وجود دارد و برای دستیابی به اهداف تیم کمک می‌کند، کدام‌اند؟ مهارت‌های شخصی و فردی که در تیم وجود دارد را نام ببرید. شما به صورت تیمی در انجام چه کارهایی بهترین هستید؟</p>	

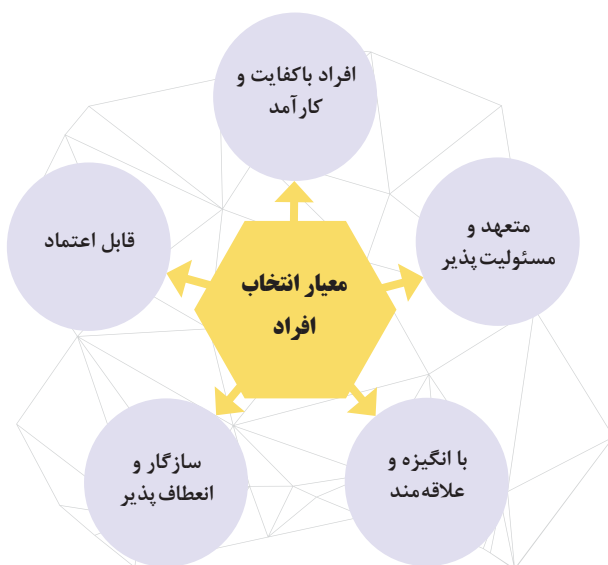
شکل ۷-۱- بوم کار تیمی

## راهنمای تیم و ویژگی‌های آن

- هر تیمی برای موفقیت و حرکت در مسیر صحیح به یک «راهنمای تیم» نیاز دارد.
- راهنمای تیم باید ویژگی‌های زیر را داشته باشد؛
- آینده‌نگری در مورد نتایج تیم؛
  - برخورداری از قابلیت‌های علمی و مهارت بالا؛
  - برقرارکنندهٔ ارتباط و تعامل بسیار خوب؛
  - دارای صلاحیت‌های اخلاقی بالا برای پدیدآوردن بستر اعتماد؛
  - دارای اقتدار برای جلوگیری از گسستگی تیم.

## معیار انتخاب اعضای تیم

تیم‌های کاری موفق، اعضای شایسته‌ای دارند، افزایش سطح دانش و آگاهی، همراه با روحیه همکاری و همدلی ضمن پایبندی به ارزش‌های اخلاقی، موجب شایستگی می‌شود. یکی از ویژگی‌های افراد شایسته این است که همیشه مایلند ممتاز باشند و هیچگاه حد متوسط را قبول نمی‌کنند. ملاک اصلی آنها برای موفقیت، پیشرفت آنها نسبت به دیگران نیست بلکه پیشرفت نسبت به ظرفیت بالقوه‌ای که وجود دارد، معیار اصلی موفقیت محسوب می‌شود. شایستگی، اکتسابی است، اما بر مبنای استعدادها و قابلیت‌های افراد، پایه‌ریزی می‌شود.



شکل ۸-۱- معیار انتخاب اعضای تیم

چند موضوع آزاد (مانند اثرات شبکه‌های اجتماعی، اخلاق کسب و کار، تولید ملی، حمایت از کار و سرمایه ایرانی، خلاقیت و نوآوری، چگونگی احیاء و تقویت فرهنگ و تمدن ایرانی - اسلامی، حرف و مشاغل و...) را بر روی تخته سیاه بنویسید.

فعالیت



## مرحله تشکیل و توسعه تیم

- ۱ آگاهانه و متناسب با علاقه، استعداد، توانایی و تخصص خود، یک موضوع را انتخاب کنید. افرادی که موضوعات مشابه انتخاب کرده‌اند و هدف واحدی در بررسی موضوع دارند، در یک تیم قرار بگیرند (مرحله تشکیل).
- ۲ با توجه به نکاتی که در شکل ۷-۱ آمده است، بوم کار تیمی شکل ۹-۱ را تکمیل کنید.

### مرحله اول

- اعضای تیم را معرفی و نقش‌های هر کدام را متناسب با فعالیت‌هایشان مشخص کنید.
- هدف یا مأموریت اصلی تیم یا همان موضوع روزنامه دیواری آموزشی را مشخص کنید.
- اهداف و ارزش‌های تیم 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.

### مرحله دوم

- هدف خود را از پیوستن به تیم مشخص کنید.
- نیازهای هر کدام از اعضا و انتظاراتی که از یکدیگر و راهنمای تیم دارید را بیان کنید. برای توجیه یکدیگر گفت‌وگو کنید.
- نقاط قوت و دارایی‌های تیم و هریک از اعضا را مشخص کنید. سعی کنید بر روی این قدرت‌ها و توانایی‌هایتان تمرکز کنید تا بتوانید به بهترین شکل ممکن روزنامه دیواری خود را طراحی کنید.
- نقاط ضعف تیم و هریک از اعضا و محدودیت‌هایی که تیم با آن روبه‌روست را فهرست کنید. با تعویض نقش‌ها، 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.

پودمان اول: تیم‌سازی، حل مسئله و تصمیم‌گیری

بوم کار تیمی ابزار حرفه‌ای برای داشتن تیمی شاد، بدون استرس و اثربخش			
تاریخ: <input type="text"/>	نام تیم <input type="text"/>		
افراد و مهارت‌ها	اهداف تیم	ارزش‌های تیم	نقش‌ها و فعالیت‌ها
مقصود اصلی			
اهداف شخصی اعضا		نیازها و انتظارات	
نقاط قوت و دارایی‌ها:		نقاط ضعف و محدودیت‌ها:	

شکل ۹-۱- بوم کار تیمی

- ۳ متناسب با موضوع انتخاب‌شده عنوانی انتخاب کنید. درباره اهمیت موضوع، چرایی و چگونگی دست یافتن به هدف یا موانع پیش‌رو بنویسید (مانند تولید ملی چیست، چرا اهمیت دارد و چگونه می‌توانیم به تولید ملی دست یابیم؟ یا چه موانعی برای تولید در داخل کشور وجود دارد؟). در این مرحله نظرات و عقاید خود را آزادانه بیان کنید و اختلاف نظرها را برای رسیدن به نتیجه بهتر هدایت کنید تا از بروز بحران در تیم جلوگیری شود (طوفان فکری).
- ۴ متناسب با موضوع، برای تیم، رنگ، نماد (شعار) و اسم انتخاب کنید. موضوع را تفکیک و برای هر فردی وظیفه‌ای را اعم از مصاحبه با متخصص مربوط، جستجو در منابع معتبر، مشاهده و ... مشخص کنید. لازم است در طول مسیر انجام کار، نسبت به تاریخ و مهلت زمانی انجام کار، حساس بوده و با تنظیم صورت جلسه مشخص، گزارش پیشرفت کار را با حضور اعضاء بررسی کنید (ضابطه‌مندی).

۵ تقسیم کار را به صورت تیمی تعریف کنید، بدین صورت که اگر فردی به دلایل موجه نتوانست وظیفه خود را انجام دهد دیگر اعضا برای رسیدن به اهداف تیم وظیفه او را انجام دهند. با همکاری و ایجاد جو دوستانه، وظایف خود را با رعایت اصول مسئولیت پذیری و متعهد بودن اجرا کنید (اجرا).

۶ نتیجه کار خود را به صورت گزارش در کلاس ارائه و پایان فعالیت تیم خود را اعلام کنید (اختتامیه).

## راهنمای تیم و ویژگی های آن

راهنمای تیم، باید کسی باشد که بتواند ارتباط و تعامل بسیار خوب با دیگر اعضا برقرار و بستر اعتماد را در تیم ایجاد کند. انتخاب راهنما می تواند به صورت رأی گیری در بین همه اعضای تیم باشد.

مرحله انتخاب راهنما باید بعد از مرحله تشکیل یعنی مرحله دوم، صورت پذیرد.

نکته



## معیار انتخاب اعضای تیم

- ۱ اعضا نباید اطلاعات و پیشرفت کار تیم را به بیرون انتقال دهند. به عبارت دیگر رازدار و محرم اسرار اطلاعات یکدیگر باشند (قابل اعتماد).
- ۲ به دنبال خلق روش های جدید و نوآوری برای رسیدن به راه حل یا برطرف کردن مانع موضوع انتخاب شده باشند. به نظرات یکدیگر برای بهتر انجام دادن کار احترام بگذارند و نظرات یکدیگر را بپذیرند (سازگار و انعطاف پذیر).
- ۳ باید نشاط و انگیزه انجام کار را داشته باشند. چنانچه رغبت و تمایل به انجام کار وجود نداشت، راهنمای تیم دلیل را جویا شود و آنها را به انجام کار تشویق کند. راهنمای تیم باید روحیه مشارکت فعالانه را در تیم ایجاد کند (با انگیزه و علاقه مند).
- ۴ اعضا باید نسبت به تیم و اهداف آن وفادار و متعهد باشند. چنانچه مسئولیت یا وظیفه ای به افراد واگذار شود، لازم است تمام توان خود را برای بهتر انجام دادن کار تا رسیدن به موفقیت حتی در شرایط سخت به کار گیرند. همه اعضا باید پیگیر وظایف واگذار شده به خود باشند (متعهد و مسئولیت پذیر).

پودمان اول: تیم‌سازی، حل مسئله و تصمیم‌گیری

۵ اعضای یک تیم باید از توانایی‌ها، تخصص‌ها، استعدادها و نقاط قوت متفاوت برخوردار باشند (مکمل یکدیگر باشند): فردی ذهن خلاق داشته باشد، دیگری پشتکار، فرد دیگر روابط عمومی خوب و ... (افراد باکفایت و کارآمد).

انتخاب اعضای تیم باید بعد از مرحله تشکیل تیم انجام شود.

نکته



## تقویت کار تیمی

در عملکرد مشترک یک تیم، هر فرد با وجود علاقه‌مندی‌ها و نظرات شخصی، اهداف گروه 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 نتیجه کار تیمی مؤثر و کارآمد، فراتر از دستاوردهای فردی خواهد شد. کار تیمی مؤثر هنگامی رخ خواهد داد که همه افراد تیم حداکثر تمایل و توان خود را برای تحقق اهداف تیم به کار گیرند و نسبت به آن متعهد باشند.

## عوامل مؤثر در موفقیت یک تیم

در شکل ۲-۱ عوامل مؤثر در موفقیت یک تیم نشان داده شده و برای هر کدام از عوامل، توضیح مختصری نیز آورده شده است:

هدف گذاری	ایجاد اهداف مشترک به طوری که اهداف شفاف، روشن، واضح، قابل دستیابی و برای افراد قابل درک باشد.
راهنمای تیم	راهنمای تیم، فردی است که تیم را در مسیر صحیح دستیابی به هدف هدایت می‌کند و برای یکپارچه بودن تیم و رفع اختلافات و تعارضات تیم تلاش می‌کند.
انتخاب افراد کارآمد	انتخاب افرادی برای تیم که تعهد، تخصص، مهارت، کارآمدی و مسئولیت‌پذیری داشته باشند.
اعتماد متقابل	ایجاد وابستگی و همبستگی متقابل میان اعضای تیم به طوری که به راحتی ایده‌های خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند.
سخت‌کوشی و پشتکار	سخت‌کوشی یعنی همه آنچه که دارید را، 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 بهره‌یزید، مکمل و حامی دیگر اعضا باشید.
انعطاف‌پذیری	افراد انعطاف‌پذیر، آموزش‌پذیر، هستند، ثبات روحی دارند و خلاق‌اند.
نظم	نظم، قرار گرفتن هر چیز سر جای خود است. همه اعضا باید نظم‌پذیری و انضباط داشته باشند.
تعهد	ترجیح دادن اهداف تیم بر اهداف خود و تعهد، نوعی وفاداری نسبت به تیم به وجود می‌آورد.

شکل ۲-۱- عوامل مؤثر در موفقیت تیم



کار در منزل



به صورت تیمی در منطقه سکونت خود، نیاز، محدودیت یا مشکلی که بتوان برطرف کرد را جست‌وجو کنید. سپس به راه حل‌های برآورده کردن نیاز یا برطرف کردن محدودیت و مشکل بپردازید و آن نیاز یا مشکل را حل کنید. در پایان، گزارشی متناسب با آن همراه با تصاویر ارائه کنید.

## اصول کار تیمی

اعضای تیم باید اصول و آداب کار تیمی را رعایت کنند تا بتوانند به اهداف خود دست یابند. اگر اعضا اصول تیم را مبنای کار خود قرار دهند، می‌توانند صرف‌نظر از میزان استعداد و توانایی‌هایشان، کارکرد مؤثرتری داشته باشند.



شکل ۲-۲- اصول کار تیمی

نمایش فیلم



### داستان غازها

در این فیلم چگونگی پرواز کردن غازها را خواهید دید که نتایج جالبی در برخواهد داشت.

گفت‌وگو کنید



### نتایج داستان غازها

پس از دیدن فیلم داستان غازها، برداشت‌ها و نتیجه‌گیری تیم خود را از داستان بیان و در این خصوص در کلاس بحث و گفت‌وگو کنید.

**تقویت کار تیمی:** در کارهای تیمی ممکن است مواردی رخ دهد که مانع انجام کار تیمی اثربخش گردد. لذا برای تقویت کار تیمی باید موانع و محدودیت‌هایی که می‌تواند تیم را از دستیابی به اهداف خود باز دارد، شناسایی کنید و با نهایت تلاش و کوشش برای رفع موانع کار تیمی اثربخش گام بردارید.

**موانع کار تیمی اثربخش:** موانعی که به‌عنوان آفت یا آسیب کار تیمی خوانده می‌شوند از یکدیگر جدا نیستند و این موانع می‌توانند سبب ناکامی تیم‌ها و منجر به شکست آنها گردد. در شکل ۲-۳ برخی از موانع کار تیمی اثر بخش نشان داده شده است.



شکل ۲-۳- موانع کار تیمی اثربخش

گفت‌وگو کنید



دو کارگر در حال کار بودند. یکی زمین را می‌کند 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، ما در آغاز، سه نفر بودیم. یکی زمین را می‌کند، دومی لوله را کار می‌گذاشت و نفر سوم روی آن را پر می‌کرد. امروز نفر دوم مرخصی گرفته و سرکار نیامده است ولی ما وظیفه خود را به بهترین شکل انجام می‌دهیم.

درخصوص 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.

.....

.....

.....

.....

گفت‌وگو کنید



### موانع جست‌وجو

- آیا توانستید نیاز یا مشکل منطقه سکونت خود را برآورد یا برطرف کنید؟
- دلایلی که باعث موفقیت شما در انجام آن کار بوده است را بنویسید.
- دلایلی که مانع از موفقیت شما در انجام آن کار بوده است را بنویسید.

فعالیت



### بررسی عوامل مؤثر در موفقیت تیم

عوامل مؤثر در موفقیت تیم را آموختید. اکنون از میان آنها عواملی که در درون فرد نهفته است و عواملی که در تیم و در میان افراد شکل می‌گیرد را به تفکیک در جدول ۱-۳ بنویسید.

جدول ۱-۳- عوامل فردی و تیمی مؤثر در موفقیت تیم

عوامل فردی	سخت‌کوشی،
عوامل تیمی	اعتماد متقابل،



### راهکارهای تقویت عوامل مؤثر در موفقیت تیم

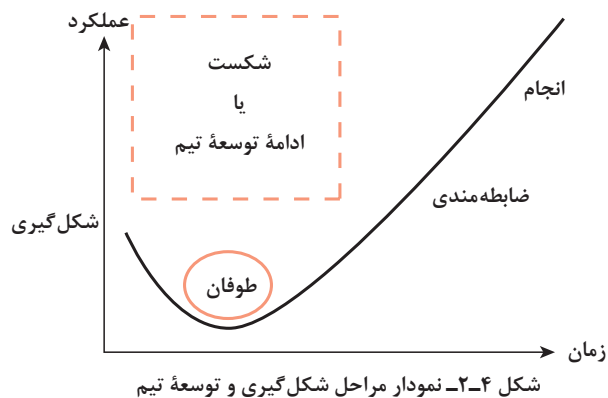
با مشارکت همه دانش‌آموزان به صورت یک تیم واحد، عوامل مؤثر در موفقیت تیم را به شکل موردی و شماره‌گذاری شده، در سمت راست تخته سیاه کلاس بنویسید و در سمت چپ تخته سیاه، راهکارهایی که برای تقویت هر عامل باید در نظر گرفته شود را جلوی هر مورد بنویسید.

عوامل موفقیت در کار تیمی	راهکارهای تقویت هر عامل
۱ هدف‌گذاری	۱
۲ راهنمای تیم	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 توسعه تیم، مرحله طوفان یا تغییر ناگهانی است. در این مرحله اعضا در قالب تیم، شروع به فعالیت می‌کنند. فضای همیاری و طراوتی که در مرحله 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، زیرا آنها با ایده‌هایی آشنا شده‌اند که برایشان جدید است و آنها را از منطقه آسایش خود خارج کرده است. اعضا ناراضی و در کار تیمی کم‌تجربه هستند. در این مرحله تصمیمات به‌سختی گرفته می‌شوند، اعضا برای کسب جایگاه به رقابت با هم‌تیمی‌ها و راهنمای تیم می‌پردازند و این آغاز درگیری درون تیمی است که موجب شکست برخی تیم‌ها می‌شود (شکل ۴-۲).

پودمان اول: تیم‌سازی، حل مسئله و تصمیم‌گیری



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

پرسش



فعالیت



### طوفان یا تغییر ناگهانی

در تیم خود کار و فعالیتی که قرار است انجام دهید، سخت‌تر از آن است که تصور می‌کردید، بر این مبنا پاسخ سؤالات خانه اول نمودار شکل ۳-۳ را بیابید. با بازبینی بوم کار تیمی (در درس اول: شکل ۱-۷)، تعیین کنید چه تغییرات مثبتی باید انجام دهید (پاسخگویی به سؤالات خانه دوم نمودار، مثلاً برخی از شما ممکن است در مهارت ارتباطی یا مهارت بازاریابی و... ضعیف باشید، که با مراجعه به کارگاه‌های مرتبط 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 بی‌پرده بیان کنید. اختلافاتی که در اهداف و یا محدودیت‌هایی که در سرعت انجام کار حس کردید را بازگو کنید و با همفکری و پاسخگویی به سؤالات خانه سوم نمودار به حل درگیری‌ها بپردازید. در پرداختن به مشکلات، به موارد ذکر شده در خانه چهارم توجه کنید. هدف اصلی را به اهداف دست‌یافتنی خرد کرده و مهارت فنی و ارتباطی لازم را برای مسئولیتی که برعهده گرفته‌اید در خود تقویت کنید. تذکر: ارتباطات پینگ‌پنگی (پاسخگویی و جواب بدون تأمل) ممنوع است.



شکل ۵-۲- نمودار فعالیت طوفان یا تغییر ناگهانی

همه ساله در دنیا تیم های صنعتی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی فراوانی، دچار تغییر ناگهانی می شوند، تیم هایی که بتوانند از این مرحله به خوبی عبور کنند به مسیر توسعه خود ادامه خواهند داد. با جست و جو در منابع مختلف، نمونه هایی از تیم های موفق و ناموفق را پیدا کرده و نتیجه را با ذکر دلایل شکست یا پیروزی آنها در مرحله تغییر ناگهانی، در کلاس ارائه دهید.

پژوهش



فعالیت



### فواید کار تیمی اثربخش

با بحث و گفت و گو، نتیجه فعالیت های تیمی خود در درس اول و دوم را به صورت گزارشی کلی با عنوان «فواید کار تیمی اثربخش» بنویسید و به دبیر خود تحویل دهید.

## حل مسئله

در سال‌های گذشته در درس‌های ریاضی پایه هفتم و کار و فناوری پایه نهم مهارت‌هایی را درخصوص حل مسئله کسب کردید. قبل از اینکه بتوانید مسئله را حل کنید، لازم است مسئله را درست تشخیص داده و درست تعریف کنید. اگر مسئله (مشکل) را اشتباه تعریف کنید، فرایند حل آن از پایه اشتباه شروع خواهد شد. زمانی مسئله 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 بررسی کرده و بر روی مشکل واقعی، نه فقط بر روی علائم آن، تمرکز کنید. قبل از مشکل، همواره علائمی آشکار می‌شوند که به شما کمک می‌کنند مشکل واقعی را شناسایی کنید.

### آشنایی با مسئله

در تیم‌های خود مسئله زیر را بررسی کنید و به مسئول تاکسیرانی در این زمینه کمک کنید.

فرض کنید اتحادیه تاکسیرانی به رانندگانی نیاز دارد که با مکان‌ها و نشانی‌های شهر کاملاً آشنا باشند. طبق برآوردی که شده است آموزش کامل این افراد داوطلب برای اداره تاکسیرانی به‌طوری که کلیه نقاط و نشانی‌های شهر را بشناسند در حدود یک سال طول می‌کشد. این در حالی است که اداره تاکسیرانی فرصت زیادی ندارد و اگر سریع عمل نکند با تعداد زیادی از مسافران ناراضی مواجه می‌شود. بنابراین به رانندگانی آموزش دیده 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 تیم‌های خود فعالیت‌های زیر را انجام دهید:

- کاغذهای کوچکی برداشته و مشکلاتی که داخل کلاس یا مدرسه وجود دارند را بنویسید.
- از بین مشکلات نوشته شده، مهم‌ترین مشکل را از نظر تیم خود، انتخاب کنید.
- متناسب با مشکل، راه حل‌های پیشنهادی را روی کاغذ بنویسید.
- از میان راه حل‌های ارائه شده مناسب‌ترین راه حل را انتخاب کنید.

فعالیت



## مسئله‌یابی (حل مسئله)

برای حل یک مسئله ابتدا باید آن را به طور دقیق شناخته و تعریف صحیحی برای آن ارائه کنید. 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 راه حل هم بر شما آشکار می‌شود. در شکل ۳-۱ مثال ریشه‌یابی مسئله اشتغال جوانان با استفاده از این روش آورده شده است.

### مشکل: اشتغال جوانان

چرا؟	۱ اشتغال جوانان یک مسئله شده است؟
چرا؟	۲ چون فارغ‌التحصیلان زیادی در جامعه شاغل نیستند.
چرا؟	۳ چون نیاز و ظرفیت برای استخدام همه وجود ندارد. برخی دانشجویان هم‌زمان با تحصیل‌شان مهارت کسب نکرده‌اند، بدون تحقیق و با اتکا به شانس یک رشته دانشگاهی انتخاب کرده‌اند و استعدادهایشان متناسب با رشته تحصیلی‌شان نبوده است.
چرا؟	۴ چون کسانی که توانایی دارند کارآفرینی کنند، دانش آنها به صورت نظری است و مهارت عملی ندارند، در صورتی که خود می‌توانستند با شرکت در دوره‌های آموزش عملی، بهتر مهارت کسب کنند. عده زیادی هدف‌شان تنها کسب مدرک بوده است، برخی مسیر شغلی را آگاهانه انتخاب نکرده‌اند.
چرا؟	۵ چون به علایق، توانایی‌ها، شرایط، استعدادها و محدودیت‌های خود توجه نکرده‌اند. همچنین برای پیشرفت خود برنامه‌ریزی صحیحی نداشته‌اند.
دلایل اصلی مشکل: ۱ شناخت درستی از خود نداشته‌اند. ۲ هدف زندگی خود را تعریف نکرده‌اند. ۳ برنامه مشخصی نداشته‌اند.	

شکل ۳-۱- ریشه‌یابی مسئله اشتغال جوانان با استفاده از روش «پنج چرا؟»



«أَفَحَسِبْتُمْ أَنَّمَا خَلَقْنَاكُمْ عَبَثًا وَأَنَّكُمْ إِلَيْنَا لَا تُرْجَعُونَ» «آیا پنداشتید که شما را بیهوده آفریده‌ایم و اینکه شما به سوی ما بازگردانیده نمی‌شوید؟» قرآن کریم، سوره مؤمنون، آیه ۱۱۵

فعالیت



### مسئله‌یابی به روش «پنج چرا؟»

در تیم‌های خود، یکی از مشکلات دبیرستان یا شهر خود را به روش «پنج چرا؟» ریشه‌یابی کنید. برای این کار شکل ۲-۳ را تکمیل کنید.

مشکل:

چرا؟

۱

چرا؟

۲

چرا؟

۳

چرا؟

۴

چرا؟

۵

دلایل اصلی مشکل:

شکل ۲-۳- مسئله‌یابی به روش «پنج چرا؟»

## ارتباطات مثبت

یکی از مواردی که می‌تواند به فرایند حل مسئله کمک کند، ارتباطات مثبت است. ارتباطات مثبت و صحیح با دیگران می‌تواند در فرایند حل مسئله ثمربخش باشد. گاهی یک مسئله ذهن شما را درگیر می‌کند و شما قادر به حل مسئله نیستید یا گاهی مشکلی برای شما رخ می‌دهد که شما به تنهایی نمی‌توانید مشکل را برطرف کنید، در این صورت داشتن ارتباط مثبت با دیگران می‌تواند در حل مسئله یا برطرف کردن مشکل به شما کمک کند. ارتباط مثبت به معنای راهنمایی و مشاوره گرفتن از افراد توانمند و متخصص است که می‌توانند به شما کمک کنند.

فعالیت



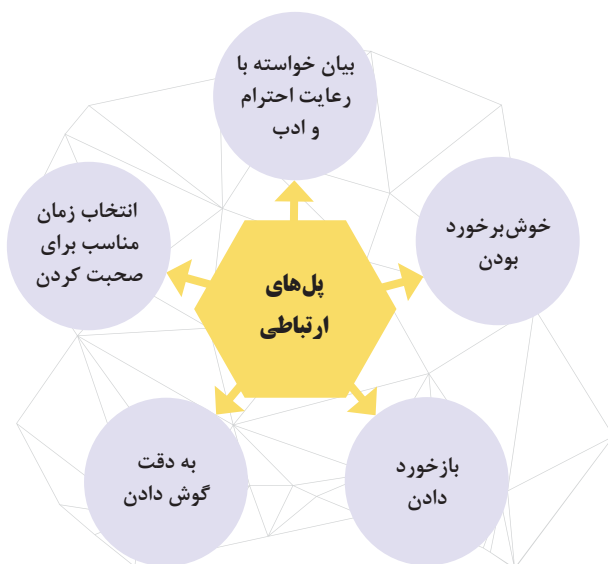
### ارتباطات مثبت

- ۱ آیا تا به حال مسئله یا مشکلی برای شما پیش آمده است که به تنهایی قادر به حل آن نباشید؟ دلایل آن را در جدول زیر بنویسید.
- ۲ چرا نتوانسته‌اید مسئله یا مشکل خود را برطرف کنید؟ دلایل آن را در جدول زیر بنویسید.
- ۳ برای حل مسئله یا مشکل خود به چه چیزهایی یا چه افرادی با دانش و تخصص‌های خاص نیاز داشته‌اید؟ در جدول زیر بنویسید.
- ۴ آیا تا به حال پیش آمده که برای حل مشکل خود از کسی کمک بخواهید اما به دلیل برقرار نشدن ارتباط صحیح، مسئله یا مشکل شما حل نشده باشد؟
- ۵ به نظر شما رفتار و نوع ارتباط شما با فرد مقابل چگونه باید انجام می‌شد؟ دلایل آن را در جدول زیر بنویسید.

سؤالات	دلایل
سؤال ۱	
سؤال ۲	
سؤال ۳	
سؤال ۴	
سؤال ۵	

## پل‌های ارتباطی

برای اینکه بتوانید با دیگران ارتباطات مثبت برقرار کنید باید به مواردی تحت عنوان پل‌های ارتباطی توجه کنید. **پل‌های ارتباطی**، عوامل کلامی (مانند طرز صحبت کردن، مذاکره کردن، یادداشت کردن و ...) و غیرکلامی (مانند حالت چهره، طرز ایستادن، اشاره کردن و ...) هستند که در برقراری ارتباط صحیح و سازنده با دیگران می‌توانند مؤثر باشند. پل‌های ارتباطی موجب می‌شوند با دیگران ارتباط صحیح و بهتری برقرار شود که در حل مسئله یا مشکل اثربخش باشد.



شکل ۳-۳- پل‌های ارتباطی

### پل‌های ارتباطی

زمانی که برایتان مسئله یا مشکلی به وجود آمده، کدام پل ارتباطی به شما در حل مسئله کمک کرده است؟ یا رعایت نکردن کدام پل منجر شده که مشکل یا مسئله شما حل نشود؟ (مانند مراجعه به اداره یا سازمان، کمک خواستن از اعضای خانواده، اقوام و دوستان، مراجعه به مدیر یا معلم و ...).

■ به نظر شما پل‌های ارتباطی دیگر برای حل مسئله یا مشکلاتان وجود دارد؟ آنها را بنویسید.

■ چگونه می‌توان برخی پل‌های ارتباطی را با موارد دیگری جایگزین کرد؟ مثال بزنید و توضیح دهید.

فعالیت



### مسئله اصلاح الگوی مصرف در کشور

اصلاح الگوی مصرف عبارت است از نهادینه کردن روش صحیح و مناسب استفاده از منابع مادی و غیرمادی کشور، به صورتی که باعث ارتقای شاخص‌های زندگی مردم و کاهش هزینه‌ها شود. چگونه مصرف کردن و چه چیز را مصرف کردن، شناسایی نیازهای واقعی و رعایت اعتدال و صرفه‌جویی در بهره‌برداری از امکانات و منابع است. به عنوان مثال، ایران از نظر ارائه بنزین ارزان، سومین کشور و از نظر میزان یارانه پرداختی به این کالا نخستین کشور در میان کشورهای جهان است. متوسط مصرف سوخت خودروهای بنزینی در کشورمان حدود ۱۱ لیتر در روز است، در حالی که متوسط مصرف سوخت در کشورهای دیگر نظیر آلمان و ژاپن ۲/۵، در فرانسه ۱/۹ و در کانادا ۶/۵ لیتر در روز است. در صورت مصرف صحیح و استاندارد، ایران می‌تواند به یکی از صادرکنندگان بنزین تبدیل شود. هم‌اکنون ۹ درصد سوخت جهان در ایران، و توسط تنها یک درصد جمعیت جهان مصرف می‌شود. یعنی کشور ما در مقایسه با میانگین جهانی ۴ تا ۵ برابر بیشتر سوخت مصرف می‌کند.

فعالیت



### اهمیت اصلاح الگوی مصرف

به صورت تیمی، مصداق‌هایی از اصلاح الگوی مصرف را در جدول زیر وارد کنید و اثرات آنها را در زندگی بنویسید.

تأثیرات آن	مصداق‌های اصلاح الگوی مصرف
مصرف صحیح کاغذ باعث قطع کمتر درختان، حفظ سرمایه طبیعی، محیط زیست زیبا، آلودگی کمتر هوا، تضمین سلامت انسان، جاذبه‌های گردشگری بیشتر و ... است.	۱- مصرف صحیح کاغذ
اگر به طور متوسط در هر دقیقه دوش گرفتن فردی ۵ لیتر آب مصرف شود، و اگر ۷۰ میلیون ایرانی یک دقیقه کمتر دوش بگیرند یعنی ۳۵۰,۰۰۰,۰۰۰ لیتر صرفه‌جویی در مصرف آب است (مقدار قابل توجهی است نه؟). صرفه‌جویی در مصرف آب علاوه بر حفظ و نگهداری آن، موجب صرفه‌جویی در انرژی، کاهش هزینه‌های چشمگیر تصفیه آب، افزایش رشد اقتصادی و ... می‌شود.	۲- مصرف صحیح آب
	۳-
	۴-
	۵-

پودمان اول: تیم‌سازی، حل مسئله و تصمیم‌گیری

برخی از افراد فکر می‌کنند چون هزینه سوخت را خودشان پرداخت می‌کنند، می‌توانند سوخت زیادی مصرف کنند، شما با نظر ایشان موافقت؟ در صورت برخورد با چنین افرادی، چه جواب قانع‌کننده‌ای برایشان دارید؟

پرسش



در تیم‌های خود بررسی کنید که چگونه می‌توان اصلاح الگوی مصرف در جامعه را به یک فرهنگ تبدیل کرد.

پژوهش



## هدف گذاری

یکی از مهم ترین عوامل در موفقیت افراد، تدوین و مشخص کردن دقیق اهداف است. هدف گذاری مهم ترین عامل حرکت و خلق آینده است که مقصد و مسیر را روشن می کند. هدف گذاری همچون ترسیم جاده ای برای آینده است تا در آن مسیر حرکت کنید و به مقصد که همان هدف نهایی است برسید.

تلاشی ارزشمند است که معطوف به هدف باشد، تلاش بدون هدف، پرتاب تیر در تاریکی و بازی با آینده شماسست. یکی از آسیب ها و موانع بسیار مهم موفقیت و کامیابی افراد، تعیین نکردن و نداشتن اهداف درست برای آینده است.

افراد دارای اهداف مشخص، برای رسیدن به اهداف خود، برنامه ریزی مشخص و دقیقی دارند و مصمم هستند که با تلاش، سخت کوشی فراوان، مقاومت و صبر در برابر مشکلات، به موفقیت دست یابند.

## ویژگی های هدف گذاری مؤثر

اهداف تعیین شده در بازه زمانی مختلف باید ویژگی هایی را داشته باشند. در جدول ۴-۱ مهم ترین ویژگی ها آورده شده است.

جدول ۴-۱- ویژگی های هدف گذاری مؤثر (مدل SMART)

ردیف	ویژگی اهداف	شرح ویژگی اهداف
۱	مشخص و روشن	اهداف باید به درستی، شفاف و بدون ابهام تعریف شده باشند و به چهار سؤال چه زمانی، در چه مکانی، چه چیزی و توسط چه کسی پاسخ داده شود.
۲	قابل اندازه گیری	اهداف قابل سنجش باشند، ویژگی های هدفی که تعیین کرده اید چیست و چگونه می فهمید که به اهدافتان دست یافته اید؟
۳	قابل دستیابی	اهداف دست یافتنی باشند، با توجه به محدودیت هایی که با آن روبه رو هستید آیا رسیدن به هدف امکان پذیر است؟
۴	واقع بینانه	اهداف واقع بینانه باشند، هدفی که طراحی کرده اید ارزش صرف انرژی را داشته باشد و این هدف با اهداف دیگری که برای خود تعیین کرده اید مغایر نباشد، بهتر است به جای ارزیابی یک هدف، تمام اهداف را در کنار هم ارزیابی کنید.
۵	به موقع و دارای زمان مشخص	اهداف قابل پیگیری و قابلیت زمان بندی داشته باشند، باید برای هدف محدودیت زمانی تعیین کنید. شاید برای شما هم پیش آمده باشد که هدفی را مشخص کرده و آن را شروع نشده یا بی نتیجه رها کرده اید. لذا سعی کنید به محدودیت ها توجه کنید.

پودمان اول: تیم‌سازی، حل مسئله و تصمیم‌گیری

علاوه بر ویژگی‌های بالا، اهداف باید جذابیت داشته باشند، اهدافی انتخاب یا طراحی کنید، که جنبه نوآورانه و رقابتی داشته و ارزش تلاش، پشتکار و وقت گذاشتن داشته باشند.

فعالیت



### هدف‌گذاری با یک کار عملی

یک شرکت کوچک می‌خواهد فعالیت خود را از طریق طراحی و ارائه یک محصول و خدمت جدید به بازار گسترش دهد. در تیم‌های خود با توجه به ویژگی‌های پنج‌گانه هدف‌گذاری مؤثر (مدل SMART)، اهداف این شرکت را در جدول ۴-۲ بنویسید. این کار را باید در ۱۵ دقیقه انجام دهید.

جدول ۴-۲ اهداف شرکت

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

فعالیت



### مهارت در هدف‌گذاری

هدف خود را از انتخاب رشته تحصیلی با توجه ویژگی‌های پنج‌گانه هدف‌گذاری مؤثر تعیین کنید و در جدول ۴-۳ بنویسید.

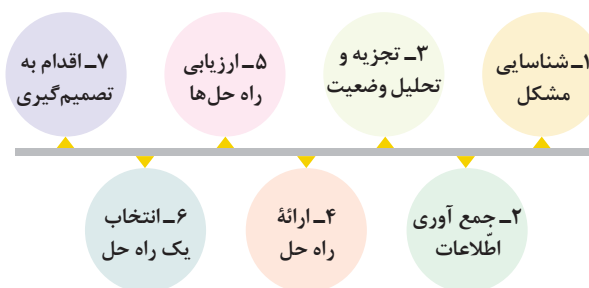
جدول ۴-۳ هدف از انتخاب رشته تحصیلی

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

## تصمیم‌گیری

در دورانی هستید که تصمیمات مهمی باید بگیرید تا شما را در مسیر موفقیت هدایت کند. در این دوران مهم‌ترین تصمیمات شما ادامه تحصیل در رشته مورد علاقه، انتخاب صحیح مسیر شغلی و غیره است. 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 به طور صحیح انتخاب کنید.

همه افراد در زندگی فردی و اجتماعی خود با مسائل و مشکلات متعددی مواجه می‌شوند. تصمیم‌گیری و حل مسائل در تمام مراحل زندگی و کار اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا یک تصمیم نادرست می‌تواند زندگی انسان و فرصت‌های پیش روی او را از بین ببرد. **تصمیم‌گیری** فرایندی است که از طریق آن راه حل مسئله معینی انتخاب می‌شود. برای تصمیمات مهم زندگی مثل انتخاب رشته تحصیلی، شغل و غیره که اثرات طولانی مدت بر زندگی فرد 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. یک تصمیم‌گیری خوب به مهارت، توسعه تفکر خلاق و شناسایی گزینه‌ها، قضاوت واقع‌بینانه 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 راه حل از میان چندین گزینه یا راه حل است که خروجی آن می‌تواند انتخاب یک اقدام یا دیدگاه باشد. انتخاب عقلانی در گرو یک تصمیم‌گیری منطقی است که هفت مرحله دارد (شکل ۴-۱).



شکل ۴-۱- مراحل تصمیم‌گیری

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

گفت‌وگو کنید







### کاربرگ تصمیم‌گیری

شما می‌خواهید کسب و کار کوچکی راه‌اندازی کنید 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 کرده‌اید؟

.....

.....

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

.....

.....

**گام چهارم:** فهرستی از راه‌حل‌های ممکن را تهیه کنید.

راه حل ۱: .....

راه حل ۲: .....

راه حل ۳: .....

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

راه حل ۱: پیامد مثبت ..... پیامد منفی .....

راه حل ۲: پیامد مثبت ..... پیامد منفی .....

**گام ششم:** کدام راه‌حل برای شما مهم‌تر است؟

.....

**گام هفتم:** اقدام به تصمیم‌گیری کنید.

.....



### 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 رشته دانشگاهی باشد.)

## به چه مهارت‌هایی برای تصمیم‌گیری بهتر نیاز داریم؟

هر فردی باید برای رسیدن به هدف (اهداف) خود، باید مراحل تصمیم‌گیری را طی کند تا بتواند به آنها دست یابد. برای تصمیم‌گیری صحیح، علاوه بر مراحل تصمیم‌گیری که فرد را مرحله به مرحله از روند تصمیم‌گیری آگاه می‌کند، تجهیز فرد به انواع مهارت‌ها، می‌تواند به او کمک کند.

۱ اشتباه کردن	۵ توانایی تشخیص ضعف‌ها و توانایی‌ها
۲ افزایش دانش و اطلاعات	۶ ارتباط مؤثر
۳ افزایش اعتماد به نفس	۷ مثبت‌اندیشی
۴ خودآگاهی (خودشناسی)	۸ توانایی بررسی عواقب کار

شکل ۲-۴- برخی مهارت‌های تصمیم‌گیری

- یکی از تصمیم‌گیری‌های زندگی‌تان که منجر به موفقیت شده است را بنویسید. به نظر شما کدام یک از مهارت‌های شکل ۲-۴ در تصمیم‌گیری‌تان مؤثر بوده است؟ آنها را بنویسید.
- یکی از تصمیم‌گیری‌های زندگی‌تان که نتیجه موفقیت‌آمیزی نداشته است را بنویسید. به نظر شما رعایت نکردن کدام یک از مهارت‌های شکل ۲-۴ در عدم موفقیت تصمیم‌گیری‌تان مؤثر بوده است؟ آنها را بنویسید.

فعالیت



- به نظر شما چه راهکارهای برای تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری موجود در شکل ۲-۴، وجود دارد؟ به صورت تیمی در مورد راهکارهای تقویت بحث و گفت‌وگو کنید.
- آیا مهارت‌های دیگری به جز مهارت‌های موجود در شکل ۲-۴ می‌تواند در تصمیم‌گیری مؤثر باشد؟ به صورت تیمی در این باره اظهار نظر کنید.

گفت‌وگو کنید



### خودآگاهی (خودشناسی)

به نظر شما خودشناسی یعنی چه؟ چه زمانی فرد به خودشناسی رسیده است؟ چگونه می‌توان به خودشناسی رسید؟ خودشناسی شامل چه مواردی می‌شود؟ به صورت تیمی در خصوص سؤالات مطرح شده بحث و گفت‌وگو کنید و هر تیم نتیجه را در تخته سیاه کلاس بنویسد.

فعالیت



## خودشناسی

### بخش ۵

#### فعالیت



#### شخصیت‌شناسی

به کمک دبیر خود فعالیت‌های زیر را انجام دهید:

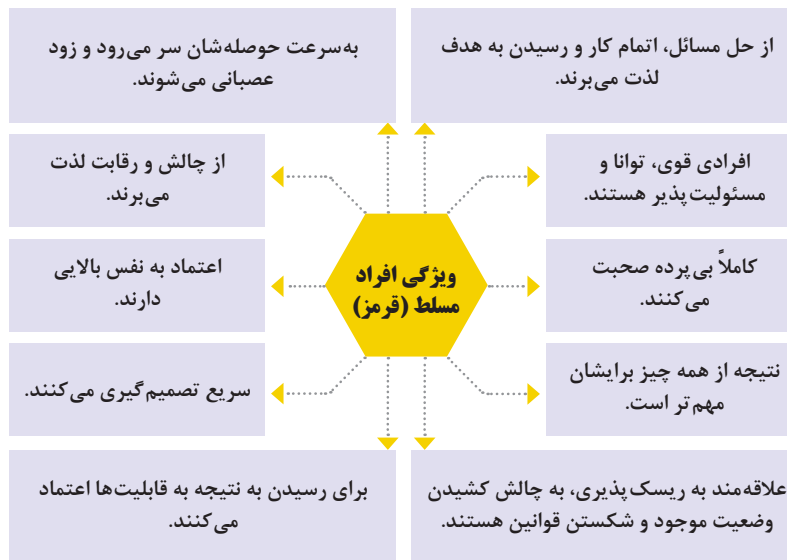
قسمت اول: بازی

- ✓ کاغذهای کوچک سفید و هم‌اندازه‌ای را بردارید.
  - ✓ چشم‌هایتان را ببندید و به پیام‌های دبیر خوب گوش دهید.
  - ✓ کاغذ را از وسط تا کنید.
  - ✓ گوشه سمت راست کاغذ را با دست برش دهید.
  - ✓ دوباره کاغذ را از وسط تا کنید.
  - ✓ این‌بار گوشه سمت چپ را با دست برش دهید.
  - ✓ دوباره کاغذ را تا کنید و گوشه 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 از آن به دست آمده است؟
- نظر و نتیجه‌گیری خود را بنویسید.

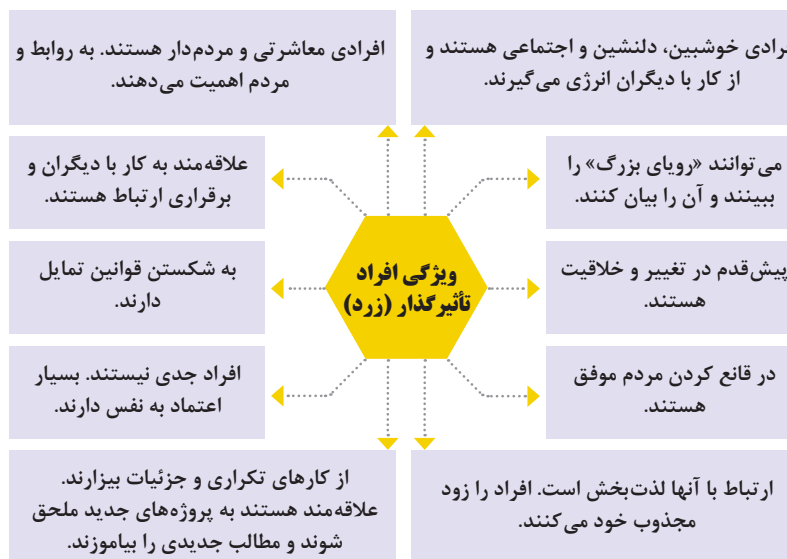
### تیپ‌های شخصیتی

چهار مدل تیپ شخصیتی داریم: تیپ شخصیتی مسلط، تأثیرگذار، باثبات و وظیفه‌شناس است. این مدل‌ها بیانگر آن است که شما چه ویژگی‌های شخصیتی، توانایی‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌هایی دارید. برای اینکه بتوانید مسیر تحصیلی - شغلی آینده خود را به شکل صحیحی ترسیم کنید باید شناخت کافی و درستی از شخصیت خود داشته باشید. به‌طوری‌که چنانچه بخواهید در شغل‌تان موفق باشید، باید شغل شما با روحیاتتان سازگار باشد. همچنین این مدل می‌تواند به عنوان مدل رفتاری برتر در بسیاری از موقعیت‌های دیگر نظیر ارتباطات، فروش، کار تیمی، روابط خانوادگی و انتخاب همسر، فعالیت‌های

ورزشی، انتخاب کار، مذاکره، خدمات مشتریان، بازاریابی، مدیریت زمان و تعیین اهداف روابط اجتماعی، مورد استفاده قرار گیرد. این مدل رفتاری چگونگی نحوه ارتباط و تعامل اثربخش شما با افراد دیگر و همچنین اصول و نحوه ارتباط دیگران با شما را نشان می‌دهد.

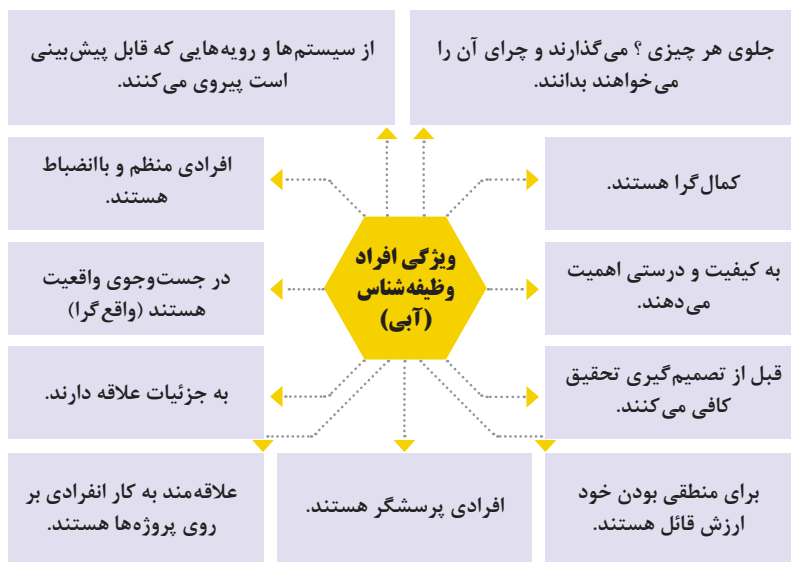


شکل ۱-۵- تیپ شخصیتی مسلط (فرمز)

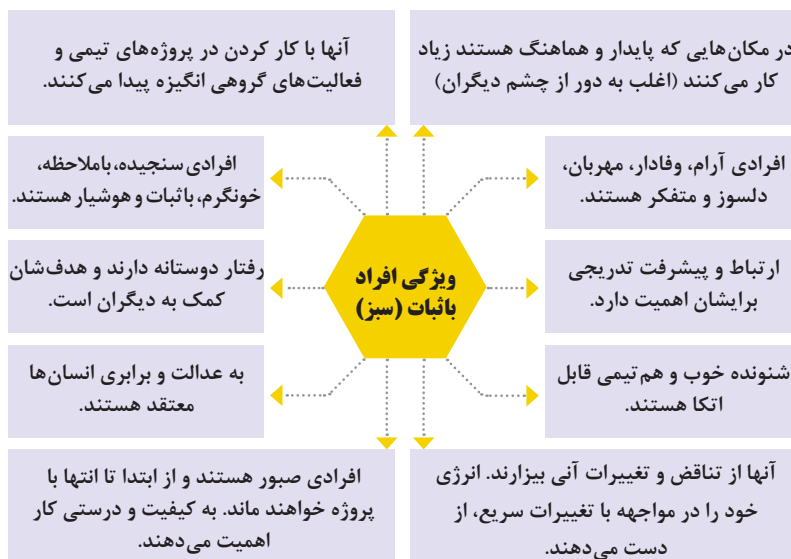


شکل ۲-۵- تیپ شخصیتی تأثیرگذار (زرد)

پودمان اول: تیم‌سازی، حل مسئله و تصمیم‌گیری



شکل ۳-۵- تیپ شخصیتی وظیفه‌شناس (آبی)



شکل ۴-۵- تیپ شخصیتی باثبات (سبز)



### انتخاب رنگ برای خودتان

با کمک دبیر خود فعالیت‌های زیر را انجام دهید.  
با توجه به ویژگی‌های شخصیتی خود یک رنگ را انتخاب کنید (فقط حق انتخاب یک رنگ را دارید). افراد مربوط به هر رنگ در یک تیم قرار بگیرید. برای تیم خودتان راهنما تعیین کنید و سپس گام‌های زیر را طی کنید.  
**گام اول:** هر تیم برای خود شعار متناسب با رنگش را بنویسد.

**گام دوم:** با کمک همدیگر ویژگی‌های خود را شناسایی کنید و بنویسید.

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

**گام چهارم:** شیوه صحیح برقراری ارتباط با رنگ خود را بنویسید.

**گام پنجم:** برای تیم خود نمادی را نقاشی کنید.



سپس نتایج به دست آمده از هر تیم بیان شود و 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 رنگ تشکیل شده باشد اما ویژگی‌ها و خصوصیات یک رنگ 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.  
**نکته ۳:** برخی از ویژگی‌ها ممکن است در همه تیپ‌های شخصیتی یا در دو یا سه تیپ شخصیتی مشترک باشد و همه ویژگی‌های هر تیپ شخصیتی مختص آن تیپ شخصیتی نیست.

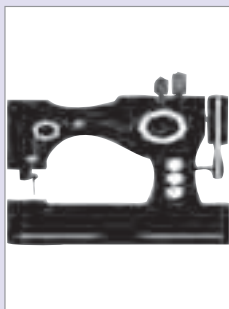
## شغل متناسب با ویژگی‌های شخصیتی

برخی از مشاغل مطابق با ویژگی‌های تیپ‌های شخصیتی هستند. 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. پس در مسیر درستی قرار می‌گیرد و در ادامه راه خود پشیمانی و افسوس به سراغش نمی‌آید. انتخاب صحیح شغل، یکی از مهم‌ترین تصمیمات زندگی هر فرد است که مسیر زندگی او را تعیین می‌کند.

فعالیت



### انتخاب افراد مناسب برای هر شغل



در قالب تیم‌های خود فعالیت زیر را انجام دهید.  
حسنا و هستی می‌خواهند آموزشگاه دوخت لباس راه‌اندازی کنند. به افرادی برای امور مدیریت داخلی آموزشگاه، حسابداری، طراحی لباس زنانه، مردانه، بچگانه و دوزندگی نیاز دارند. به نظر شما، آنها برای راه‌اندازی آموزشگاه به کدام تیپ‌های شخصیتی، نیاز دارند؟ مطابق با نقش‌های تعریف‌شده، تیپ شخصیتی متناسب با آنها را با ذکر دلیل، در جدول ۵-۱ بنویسید.

جدول ۵-۱- 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 اعضای کادر مربیگری یک تیم ورزشی هستید. براساس علایقتان، این تیم را در ذهن خود انتخاب کنید. حال باید برای تیم خود، به دنبال یک کاپیتان باشید. این کاپیتان باید بتواند دستورات شما را در زمین پیاده کند و از طرفی قادر باشد تیم را به خوبی در زمین هدایت کند. به نظر شما، کاپیتان چه تیپ شخصیتی و ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟

اگر برای همین تیم بخواهید یک تحلیل‌گر استخدام کنید که بتواند بازی‌های تیم شما و حریفان را زیر نظر بگیرد و برای برد تیم شما راهکارهایی ارائه دهد آن فرد چه تیپ شخصیتی و ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟





دانش‌آموزان به صورت تیمی چند شغل متناسب با منطقه و محدوده شهر خود انتخاب کنید و به محل‌های مرتبط با مشاغل زیر رجوع کنید و فعالیت‌های زیر را انجام دهید. شایان ذکر است شما می‌توانید از مشاغلی به غیر از مشاغل زیر انتخاب کنید.

نام شغل: .....  
تعریف شغل: .....  
ویژگی های جسمی مورد نیاز: .....  
ویژگی های روحی مورد نیاز: .....  
توانایی ها و مهارت های لازم: .....  
شرایط برای ورود به شغل مورد نظر: .....  
سختی ها و مشکلات شغل مورد نظر: .....  
نقاط قوت شغل مورد نظر: .....  
آینده کاری آن: .....  
سایر توضیحات لازم: .....



### 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 ۵-۲ بنویسید.

جدول ۵-۲- تیپ‌های شخصیتی، مشاغل تحت پوشش به همراه دلایل انتخاب آنها

تیپ شخصیتی	مشاغل	دلایل انتخاب مشاغل
مسلط (قرمز)		
تأثیرگذار (زرد)		
باثبات (سبز)		
وظیفه‌شناس (آبی)		

## کارگاه توسعه شخصی

برنامه توسعه شخصی یک فرایند مستمر در خصوص ارزیابی نیازهای آموزشی و شغلی هر فرد و برنامه‌ریزی برای رفع این نیازها است. این فرایند به شما کمک می‌کند در خصوص دانش، عملکرد و یا موفقیت‌های خود فکر کرده و برای ارتقا و پیشرفت تحصیلی، شغلی و فردی خود برنامه‌ریزی کنید. برنامه توسعه شخصی بیان می‌کند، می‌خواهید چه چیزی را یاد بگیرید و به چه موفقیتی دست یابید. برنامه توسعه شخصی، به معنی پذیرفتن سهم مهم و مؤثر فرد در یادگیری و پرورش قابلیت‌هایش از طریق فرایندی شامل ارزیابی، عکس‌العمل و انجام اقدامات اصلاحی است. هر یک از شما براساس مطالبی که در قسمت حل مسئله و شخصیت‌شناسی خوانده‌اند، و متناسب با ویژگی‌ها، توانایی‌ها، استعدادها و مهارت‌های خود، کارگاه برنامه‌ریزی توسعه شخصی را تکمیل کرده و نتیجه‌گیری کنید.

فعالیت



### کارگاه توسعه شخصی

موارد زیر را تکمیل کنید.

۱ وضعیت فعلی خود را ارزیابی کنید:

- تیپ شخصیتی شما کدام است؟.....
- چه نقاط قوتی دارید؟.....
- چه نقاط ضعفی را می‌توانید بهبود دهید؟.....
- علاق شما در چه زمینه‌هایی است؟.....
- چه اهدافی را در زندگی دوست داشتید انجام دهید؟.....
- چه چیزی مانع دستیابی به اهدافتان شده است؟.....
- چه اهدافی در زندگی خود دارید؟.....
- چه اقدامی می‌توانید انجام دهید تا به هدف خود بیشتر نزدیک شوید؟.....
- چه عادات منفی یا مطلوبی را قصد دارید به‌طور موفقیت‌آمیزی در خود تغییر دهید؟.....
- سه کلمه‌ای که دوست دارید دیگران شما را با آن توصیف کنند، کدام‌اند؟.....

۲ مهارت‌ها: در جدول ۳-۵ هر کدام از مهارت‌های خود را از شماره ۱ تا ۵ اولویت‌بندی کنید

جدول ۳-۵- جدول اولویت‌بندی مهارت‌ها

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

در حال حاضر چه مهارت‌هایی دارید؟.....  
 دوست دارید در آینده چه مهارت‌هایی را کسب کنید؟.....  
 برای رسیدن به اهدافتان چه مهارت‌هایی باید کسب کنید؟.....

**۳ استعداد:** استعداد عبارت است از توانایی و میل طبیعی افراد به فعالیتی خاص. براساس توانایی و گرایش طبیعی خود به انجام فعالیتی خاص، ستون استعدادهای جدول ۵-۴ را بررسی کنید و در ستون اولویت‌بندی، مواردی را که شما در آنها استعداد دارید را با شماره مشخص کنید و دلایل آن را نیز بنویسید.

جدول ۵-۴ استعدادهای اولویت‌بندی آنها

ردیف	استعدادهای	اولویت‌بندی	دلیل انتخاب
۱	استعداد هنری: (خلاقیت، به کارگیری استعداد در زمینه‌های هنری، موسیقی، بازیگری، شعر، نقاشی، عکاسی، طراحی لباس و غیره).		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 غیره.		
۳	استعداد ریاضی: حل مسائل ریاضی و اینکه یک خودرو با یک گالن بنزین چند کیلومتر حرکت می‌کند.		
۴	استعداد فیزیکی: توانایی جسمی یا مقاومت بدن مانند بدنسازی، وزنه‌برداری و غیره.		
۵	استعداد درک مفاهیم: درک معنای ایده‌ها و عواطفی که در ارتباطات کلامی و غیرکلامی انتقال می‌یابد، گوش دادن به مشکلات دیگران و غیره.		
۶	استعداد فضایی: درک چگونگی ارتباط میان بخش‌های یک شیء، درست کردن ماکت هواپیما، درست کردن پازل و غیره.		
۷	استعداد مکانیکی: درک روابط میان قطعات دستگاه‌ها و تعمیر وسایل، تعمیر موتور خودرو، بازو بسته کردن قطعات یک وسیله و غیره.		
۸	استعداد کلامی و غیرکلامی: کلمات یا رفتارهای کتبی و شفاهی، ارائه کنفرانس در کلاس، شرکت در تئاترها، سخنرانی و غیره.		
۹	استعداد امور دفتری: منظم کردن و ثبت اعداد و نامه‌ها، مرتب کردن به ترتیب حروف الفبا، تایپ کردن و غیره.		

در حال حاضر چه استعدادهایی دارید؟.....  
دوست دارید چه استعدادهایی را در خود تقویت کنید؟.....

۴ ارزش‌ها: جدول ۵-۵ را براساس ارزش‌های خود در هر زمینه تکمیل کنید. براساس ارزش هر گزینه را از شماره ۱ تا ۵ اولویت‌بندی کنید. ارزش‌های خود را به همراه تعریف آنها مطابق دو مورد تکمیل شده بنویسید.

جدول ۵-۵- چارچوب ارزش‌ها

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

نام ۵ ارزش که در زندگی‌تان در اولویت قرار دارد را بنویسید. ....

.....

**۵ فرصت‌ها و تهدیدها:** چه فرصت‌هایی پیش رو دارید؟.....  
 بر چه تهدیدهایی می‌توانید غلبه کنید؟.....  
 اکنون با توجه به پاسخ‌های بالا جدول ۵-۶ را تکمیل کنید. (با توجه به نقاط قوت، برای بهبود نقاط ضعف خود چه فرصت‌هایی در پیش دارید و بر چه تهدیداتی می‌توانید غلبه کنید).

**جدول ۵-۶- ارتباط نقاط قوت و ضعف با فرصت‌ها و تهدیدها**

نقاط ضعف	نقاط قوت	عوامل درونی
		عوامل بیرونی
		فرصت‌ها
		تهدیدها

**۶** با توجه به پاسخ سؤالات ۱، ۲، ۳، ۴، ۵ برنامه توسعه شخصی خود را در جدول ۵-۷ بنویسید.

**جدول ۵-۷- کارگاه برنامه توسعه شخصی**

نام: .....		نام خانوادگی: .....
۱- هدف یا اهداف خود را بنویسید.		
۲- تیپ شخصیتی و نقاط قوت و ضعف خود را بنویسید.		
۳- مهارت‌ها و استعدادهای خود را بنویسید.		
۴- علایق و ارزش‌های خود را بنویسید.		
۵- فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی خود را بنویسید.		
۶- نتیجه‌گیری: تا چه حد شناخت از خود پیدا کرده‌اید؟ آن را بنویسید.		



### پاسخ به سؤالات نگرشی

شش تصدیق مثبت در ارتباط با موفقیت در شغل و برنامه‌ریزی زندگی خود بنویسید. هر کدام را بر روی کاغذهای  $5 \times 3$  رنگی یادداشت کنید. (برای هر قسمت یک رنگ در نظر بگیرید) و در اتاق نصب کنید و هر روز آنها را با خود مرور کنید. به عنوان مثال می‌توانید چنین جملاتی به کار ببرید، «من آدم مطمئن و شایسته‌ای هستم»، «آدمی هستم اهل خطر»، «از مهارت‌های خوبی برخوردارم»، «از صحبت با مردم لذت می‌برم» و غیره.



## پودمان ۲

خلاقیت، تشخیص فرصت و ایده پردازی



مغز انسان دارای دو محصول نهایی فکر و ایده است، سمت چپ مغز اطلاعات را دریافت، تجزیه و تحلیل و ارزیابی می‌کند، سپس فکر را تولید می‌کند و سمت راست مغز به صورت شهودی ایده ارائه می‌دهد.

فعالیت



## تعیین مکانیزم مغز

در مدت زمان ۳۰ ثانیه، به ترتیب به سؤالات زیر پاسخ دهید؟

۱ در جدول ۶-۱ در هر قسمت، بدون توجه به نوشته‌خانه بالا، رنگ درست آن را از خانه‌های پایین انتخاب کنید (مدت زمانی که برای هر کدام صرف می‌کنید باید کمتر از ۴ ثانیه باشد).

جدول ۶-۱- تمرین تعیین مکانیزم مغز

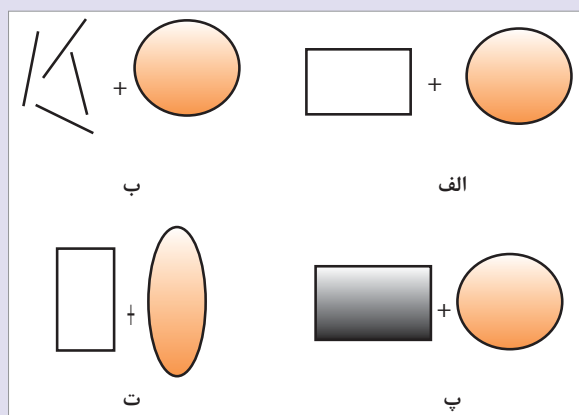
قرمز	
آبی	قرمز
نارنجی	
نارنجی	صورتی
آبی	
آبی	سبز
سبز	
بنفش	سبز
زرد	
زرد	قرمز

۲ کدام یک از تصاویر شکل ۶-۱ برای شما جذاب‌تر است؟



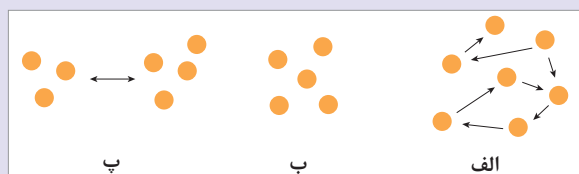
شکل ۶-۱- تصاویر تعیین مکانیزم مغز (نمونه اول)

۳ در شکل ۶-۲ گزینه الف به کدام یک از گزینه‌های ب، پ و ت شبیه‌تر است؟



شکل ۶-۲- تصاویر تعیین مکانیزم مغز (نمونه دوم)

۴ کدام یک از تصاویر شکل ۶-۳ حالت دوستی را بهتر نشان می‌دهد؟



شکل ۶-۳- تصاویر تعیین مکانیزم مغز (نمونه سوم)

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

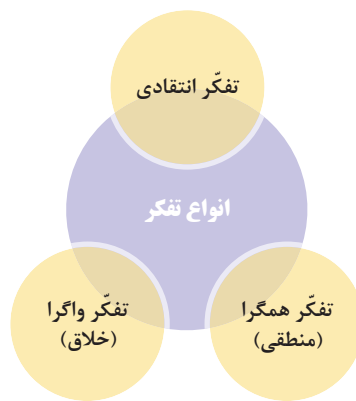
۶ دست‌هایتان را به‌صورت ضربدری روی سینه خود بگذارید، کدام دست روی دست دیگر است؟

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 ۶-۲ ویژگی‌های این دو گروه آورده شده‌است.

جدول ۶-۲- ویژگی‌های افراد

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

در جهانی که زندگی می‌کنیم، برخی اطلاعات سالم و درست و برخی ناسالم و نادرست هستند. به همین دلیل افراد برای بررسی و شناسایی اطلاعات درست، نیاز به تفکر دارند. تفکر توانایی افراد در شناسایی مسائل و مشکلات و ارائه راه‌حل‌های مناسب برای رفع آنهاست. در شکل ۴-۶ انواع تفکر نشان داده شده‌است.



شکل ۴-۶- انواع تفکر

### تفکر انتقادی (جستجوی واقعیت)

تفکر انتقادی، تفکری است که در جستجوی شواهد، دلایل و مدارک برای یک قضاوت و نتیجه‌گیری است. در تفکر انتقادی افراد به جای پذیرفتن تمام اطلاعاتی که می‌خوانند، می‌نویسند یا به آنها گفته می‌شود، اطلاعات از دیدگاه‌های مختلف مورد مشاهده، تجزیه و تحلیل و ارزیابی قرار می‌دهند.

### تفکر انتقادی

یک شرکت تولید محصولات لبنی، با مشکل مالی روبه‌رو شده است. مدیر شرکت تصمیم می‌گیرد، از مواد اولیه نامرغوب با هزینه کمتر استفاده کند تا مشتریان همچنان ثابت باقی بمانند. پس از تولید و فروش محصولات شرکت، نه تنها مشتریان قدیمی خود 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 بوده است؟

۳ پیشنهاد و راه حل شما به آنها برای حل مشکل شان چیست؟

فعالیت



گفت‌وگو کنید



پرسش



دست‌فروشی اجناس خود را حراج کرده و می‌گویید حاضر است همه اجناس را به یک پنجم قیمت بفروشد؟ برخی از اجناسی که به نمایش گذاشته مرغوب هستند؟ نظر هر کدام از شما چیست؟ پس از ۲۰ دقیقه بحث و گفت‌وگو، نتیجه‌گیری کنید.

### تفکر انتقادی

با کمک 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 هنگام روبه‌رو شدن با یک مسئله یا مشکل چه مرحله‌ای را باید طی کند؟

.....

.....

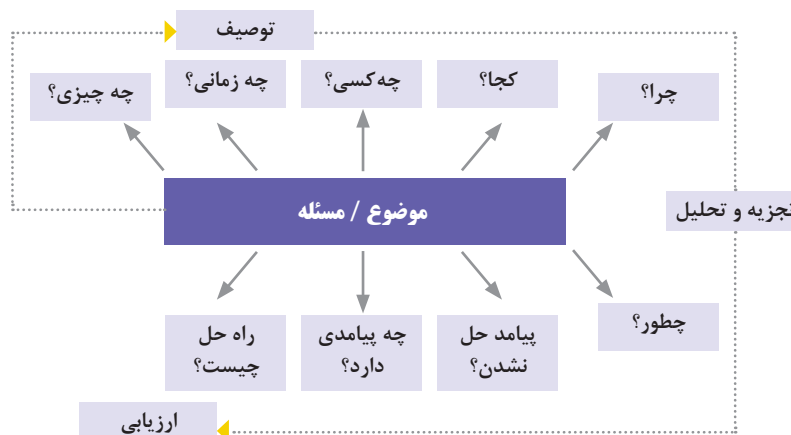
.....

.....

### مدل ایجاد تفکر انتقادی

برای شکل‌گیری تفکر انتقادی در ذهن‌تان سه مرحله وجود دارد:

۱ توصیف؛ ۲ تجزیه و تحلیل و ۳ ارزیابی. (شکل ۵-۶).



شکل ۵-۶- مدل ایجاد تفکر انتقادی



### تقویت تفکر انتقادی

با جست‌وجو در منابع متفاوت، در مورد راه‌های تقویت تفکر انتقادی تحقیق و نتایج را در کلاس ارائه کنید.

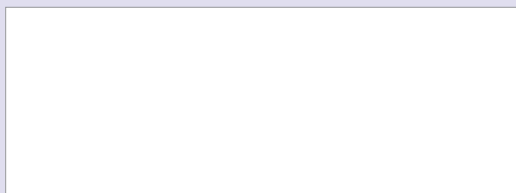
### تفکر همگرا ارائه اولین راه حل درست

افراد باید مسائل را مورد بررسی قرار دهند تا به یک راه حل درست دست یابند. زمانی که افراد پدیده‌ها و امور را با همان شکل که وجود دارند بپذیرند و به دنبال چرایی و چگونگی مسائل نباشند و راه حل‌های قدیمی را برای یک مسئله ارائه دهند، از تفکر همگرا یا منطقی استفاده کرده‌اند. اگر فردی در بیشتر اوقات با این تفکر به دنبال راه حل برای مسائل باشد، تفکر همگرا یا نیم‌کره چپ وی فعال تر است که مانعی در بروز خلاقیت وی به شمار می‌آید.



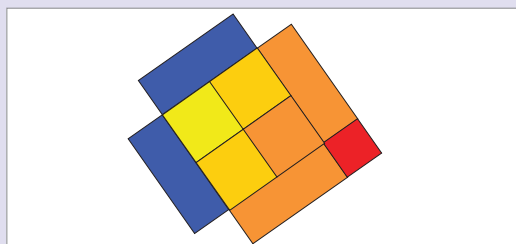
### تفکر همگرا

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



### تفکر همگرا

در شکل ۶-۶ چند مربع مشاهده می‌کنید؟ برای پاسخ دادن یک دقیقه زمان دارید.



شکل ۶-۶- مربع‌های آزمون تفکر همگرا



### تفکر همگرا

فرض کنید مادرتان ۳۰۰ هزار ریال به شما داده و از شما می‌خواهد با کل پول، مواد مصرفی داخل جدول ۳-۶ را خریداری کنید. با توجه به اینکه مادرتان انتظار دارد تعداد روغن مایع و نمک یکسان باشد و تمامی اقلام، خرید شود، از هر کدام چه تعداد می‌توانید خریداری کنید؟ چند راه حل وجود دارد؟

جدول ۳-۶ 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			

«أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنْفُسِهِمْ مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا إِلَّا بِالْحَقِّ...» (روم / آیه ۸)

«آیا در درون خود نمی‌اندیشند خداوند آسمان‌ها و زمین و آنچه میان آنهاست را بر روی موازین حق آفریده است...».

چنان‌که ملاحظه می‌کنید قرآن کریم پیوسته از انسان‌ها می‌خواهد که در آفرینش خویشتن و در خلقت آسمان‌ها و زمین (یعنی تمام موجودات جهان هستی) بیندیشند، چرا که تفکر، انسان را به خدا نزدیک می‌کند و علت آفرینش را به او یاد می‌دهد لذا در احادیث و روایات معصومین علیهم‌السلام نیز بر مسئله تفکر و اندیشیدن تأکید فراوان شده است.



### آیات و احادیث مربوط به تفکر

با جست‌وجو در منابع متفاوت، آیات و احادیثی که به اهمیت تفکر و اندیشیدن پرداخته‌اند را پیدا و در قالب یک فایل ورد آماده کرده؛ سپس از طریق پست الکترونیکی برای دبیر خود ارسال کنید.



### چیدمان کلاس متناسب با موضوع پودمان

به صورت تیمی، برای چیدمان و طراحی کلاس درس متناسب با موضوع خلاقیت و ایده پردازی، نظرات و ایده های خود را بیان کنید. سپس، برترین ایده را از طریق رأی گیری انتخاب و با مشارکت همه دانش آموزان را اجرا کنید.

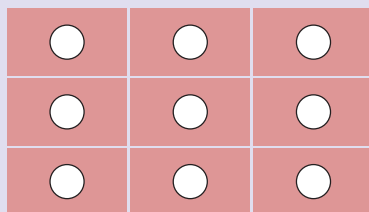
### تفکر خلاق

همه انسان ها با درجات متفاوتی قدرت تفکر خلاق دارند. به توانایی تولید و خلق راه حل ها و اهداف جدید از طریق ترکیب، تغییر و کاربرد ایده های موجود، تفکر خلاق گفته می شود. تفکر خلاق شیوه ای متمایز از نگاه کردن به جهان و دیدن آن دسته از روابط میان اشیایی است که دیگران از دیدن آن عاجزند. تفکر خلاق می کوشد تا ساختار قالب را به هم بریزد و اطلاعات محبوس شده در آنها را آزاد کند و شیوه های تازه ای از ارتباط را خلق کند (مثل عملکرد دنده عقب اتومبیل برای جابه جایی و خروج از پارک). بنابراین تفکر خلاق استعداد نیست بلکه مهارت (مثل مهارت رانندگی) است که می توان آن را کسب کرد.



### تفکر خلاق

چگونه می توان با استفاده از چهار خط راست، ۹ نقطه شکل ۶-۷ را به هم وصل کرد، به طوری که قلم از روی کاغذ برداشته نشود.



شکل ۶-۷- تمرین تفکر خلاق



### کاربردهای سوزن

با همفکری اعضای تیم، تعدادی از کاربردهای دیگر سوزن را، به جز استفاده های مرسوم، بنویسید.

.....

.....

.....

.....





### مسابقه ساختن اشیاء جدید

با استفاده از وسایل موجود چه ابزار و وسایلی جدیدی می‌توان ساخت؟ تیمی برنده است که بتواند وسایل خلاق تر و زیباتر درست کند.

**وسایل موجود:** بطری در نوشابه یا در آب معدنی - جعبه دستمال کاغذی - لوبیا - گلدان‌های کوچک - سنگ‌های تزئینی - جعبه کمپوت - جعبه کنسرو - چوب بستنی - کاغذ رنگی - جعبه کبریت - تکه‌های پارچه - فیبر در سایز ۱۰×۲۰ با ضخامت ۱ سانتی‌متر

**وسایل کمکی:** ماژیک - چسب مایع - چسب نواری - قیچی - دکمه - آبرنگ - قیچی فلزبر



### سخاوتمندی

درباره معانی سخاوتمندی و روش‌های مختلف آن، ایده‌های خلاقانه و نوآورانه‌ای ارائه دهید و در ادامه، جدول ۴-۶ را تکمیل کنید (تیمی برنده است که راه‌حل‌های خلاقانه بیشتری ارائه دهد).

جدول ۴-۶- تعریف سخاوتمندی و روش‌های آن

ردیف	تعریف سخاوتمندی و روش‌های آن
۱	سهیم کردن بقیه بچه‌ها در اسباب‌بازی‌های 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 بی‌سرپرست.
۵	کارآفرین شدن و ایجاد شغل برای مردم کشورم.
۶	
۷	
۸	
۹	
۱۰	

## موانع تفکر خلاق

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

**۱ عوامل همیشگی:** تمایل به عادات از قبل طراحی شده، معمولاً خلاقیت را از بین می‌برد. (دیدن و درک کردن همه چیز از روی عادت و فکر نکردن به شیوه استفاده از آن).

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

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

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

گفت‌وگو کنید



علی فردی ۱۵ ساله است. او به تازگی تصمیم گرفته کسب‌وکاری راه بیندازد، ولی پس از رویارویی با یک‌سری مشکلات خانوادگی و مالی آن را رها می‌کند. آیا باید راه‌اندازی کسب و کار را فراموش کند؟ در تیم خود بحث و گفت‌وگو کنید و راه‌حلی را که به ذهنتان می‌رسد به وی پیشنهاد دهید. تیم برنده، تیمی است که راه‌حل‌های بکری 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 خلاق نیستند. به‌همین 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 خلاق نبودن کارکنان شرکت چیست؟

.....

.....

.....

■ چه راه‌حلهایی به‌منظور پرورش خلاقیت در شرکت ارائه می‌دهید؟

.....

.....

.....

■ کار این شرکت در چه صورتی اخلاقی خواهد بود؟

.....

.....

.....

گفت‌وگو کنید



با توجه به فعالیت‌هایی که تاکنون انجام داده‌اید، تفکر واگرا و همگرا را با هم مقایسه و آنها را در جدول ۵-۶ وارد کنید.

جدول ۵-۶- جدول مقایسه تفکر واگرا و همگرا

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

## خلاقیت

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، دیدگاه‌های متفاوتی داشته باشند و به کمک خلاقیت راه بهتر را در پیش گیرند. خلاقیت به معنای فراتر از چهارچوب‌های موجود فکر کردن و خلق ایده‌ها و روش‌های نو و جدید است.

## هنرمند شوید

به صورت فردی، اقدامات زیر را انجام دهید:

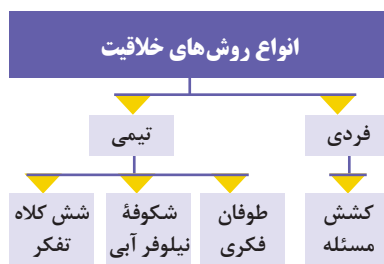
- در مدت زمان ۱۰ دقیقه یک تصویر عجیب و غریب بکشید و به سلیقه خود برای آن نام بگذارید.
- از بین نقاشی‌ها، برترین و جالب‌ترین‌ها را انتخاب کنید.
- به نظر شما دلایل برتری و جذابیت آنها چیست؟
- .....
- آیا می‌توان نتیجه گرفت هنرجویانی که نقاشی آنها برتر نبوده است خلاق نیستند؟ چرا؟
- .....
- .....

فعالیت



## روش‌های خلاقیت

روش‌های خلاقیت، ابزار و راه‌هایی هستند که موجب تقویت خلاقیت می‌شوند. روش‌های خلاقیت به دو صورت فردی و تیمی انجام می‌شوند (شکل ۷-۱). در ادامه، با برخی از روش‌های خلاقیت فردی (کشش مسئله) و برخی روش‌های خلاقیت تیمی (طوفان فکری، شکوفه نیلوفر آبی و شش کلاه تفکر) آشنا می‌شوید. قبل از ارائه روش‌های مذکور روش اسکمپر معرفی می‌شود. این روش در هر دو حالت فردی و تیمی قابل استفاده است.



شکل ۷-۱- انواع روش‌های خلاقیت

**روش اسکمپر:** کاربرد اصلی این روش، بر پایه خلاقیت فردی طراحی شده‌است ولی می‌تواند به نحو بسیار اثربخشی برای تیم‌ها نیز مفید باشد. روش مذکور بر این مفهوم استوار است که بسیاری از محصولات موجود، اصلاح‌شده محصولات موجود است که قبلاً وجود داشته‌اند. این روش شامل مجموعه‌ای از واژه‌های سؤال برانگیز است که موجب می‌شود با تصور مسائل و محدودیت‌ها در جهات و ابعاد مختلف، راه‌حل‌ها و ایده‌های بیشتر و با کیفیت‌تری برای حل مسئله ارائه دهید یا حتی فرصت‌هایی را شناسایی کنید. جدول ۷-۱ این واژه‌ها را به همراه سؤالات، کلمات کلیدی و مثال‌هایی از آنها نشان می‌دهد.

جدول ۷-۱- واژه‌ها، سؤالات و مثال‌های روش خلاقیت اسکمپر

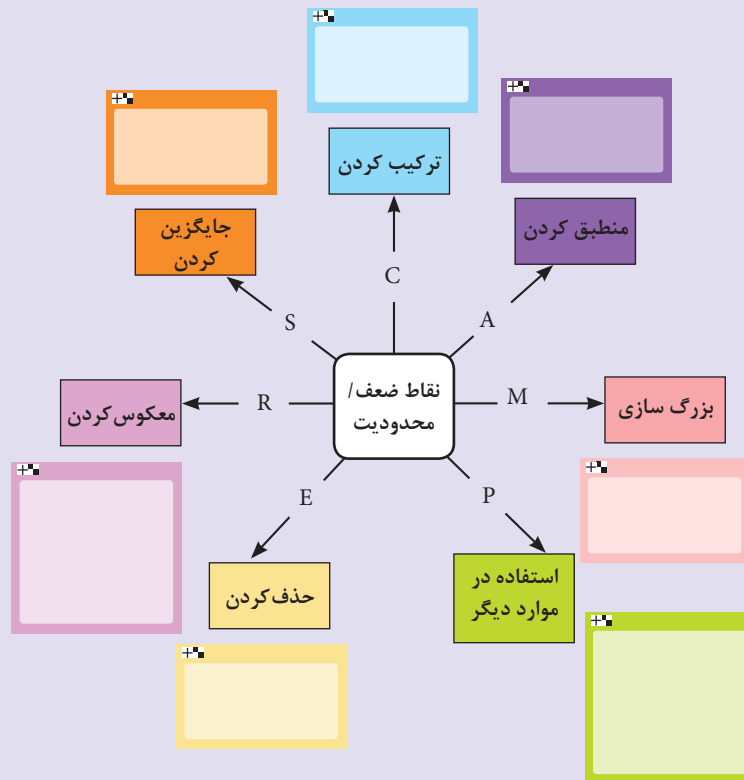
واژه‌های کلیدی	برخی از سؤالات کلیدی	کلمات محرک	مثال‌ها
جایگزین کردن	<p>■ چه چیزی را می‌توانیم جایگزین آن کنیم؟</p> <p>■ آیا می‌توانیم از اجزاء یا موارد دیگر استفاده کنیم؟</p> <p>همچنین ترکیبات دیگر، مواد دیگر، فرایند دیگر، قدرت بیشتر، مکان دیگر، روش دیگر، یا موارد دیگر و...</p>	تبادل کردن، رنگی کردن، معاوضه کردن، نماینده بودن، تغییر مکان دادن و ...	گاز و بنزین جایگزین هیزم، زغال، گازوئیل و نفت شدند.
ترکیب کردن	<p>■ چه ایده‌ها یا بخش‌هایی را می‌توانیم ترکیب کنیم؟</p> <p>■ آیا می‌توانیم از توانایی‌های مختلف برای بهبود آنها استفاده کنیم؟</p> <p>همچنین ترکیب اهداف، ترکیب خواسته‌ها و ...</p>	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	<p>■ چه چیز دیگری مثل این است؟</p> <p>■ از طبیعت چه چیزی را می‌توانیم الگو بگیریم؟</p> <p>همچنین رنوشست چیزی، تقلید از کسی، اقتباس از فرایندی و ...</p>	اقتباس کردن، سازگار کردن، تنظیم کردن، بهبود دادن، منطبق کردن، تبدیل کردن و ...	با تعبیه قلاب در بازکن روی در کنسرو، نیاز به در باز کن رفع شد. با اقتباس از بال سنجاقک، بالگرد ساخته شد.

تقویت و اصلاح کردن	<p>چه چیزی را می‌توانیم بالاتر، بزرگ‌تر یا قوی‌تر کنیم؟</p> <p>چه چیزی را می‌توانیم تکثیر کنیم؟</p> <p>همچنین دوره تناوب بیشتر، تغییرات در رنگ، حرکت، بو، شکل، صدا و ...</p>	<p>تقویت کردن، افزودن، بزرگ کردن، گسترش دادن، شدت بخشیدن، امتداد دادن و ...</p> <p>لاستیک‌های پهن برای استفاده‌های خاص تولید شد.</p>
کاربردهای دیگر	<p>■ چه استفاده دیگری از یک وسیله می‌توانیم بکنیم؟</p> <p>■ راه‌های جدید استفاده از آن چیست؟</p> <p>همچنین استفاده از یک ایده در بازارهای دیگر، تغییر رده سنی یک محصول و ...</p>	<p>کاربردی کردن، به کار گرفتن، لذت بردن، گستراندن، اداره کردن و ...</p> <p>از ضایعات کارخانه‌های تولیدی استفاده مجدد شد.</p>
حذف یا کوچک کردن	<p>■ چه چیزی می‌توانیم از آن کم کنیم؟</p> <p>■ چگونه می‌توانیم آن را ساده کنیم؟</p> <p>همچنین پایین تر آوردن، متراکم تر کردن چیزی، تقسیم کردن چیزی، ریزتر کردن چیزی و ...</p>	<p>محدود کردن، مستثنی شدن، تقلیل دادن، برچیدن، کاستن، تعدیل کردن، ساده کردن و ...</p> <p>تلفن همراه و رایانه برای راحتی کوچک شدند.</p>
معکوس کردن	<p>آیا می‌توانیم مثبت و منفی را جابه‌جا کنیم؟</p> <p>چه ترتیبی ممکن است بهتر باشد؟</p> <p>همچنین تغییر در برنامه زمان‌بندی، ارائه طرح‌بندی جدید و ...</p>	<p>تغییر دادن تاریخ، وارونه کردن، واژگون کردن، بازآرایی، برعکس کردن، بی‌اثر کردن</p> <p>تغییر آرایش محیط کار برای افزایش کارایی صورت گرفت.</p> <p>لقمان را گفتند ادب از که آموختی، گفت از بی ادبان.</p>



### روشی از خلاقیت

یک مشکل را در نظر بگیرید به صورت تیمی و با روش اسکمپر آن را حل کنید، سپس شکل ۷-۲ را تکمیل کنید.



شکل ۷-۲- روش خلاقیت اسکمپر



### بهترین روش تدریس

روش اسکمپر را در تیم خود تمرین کنید. سپس راهنمای هر تیم روش اسکمپر را در کلاس تدریس کند. بهترین و خلاق‌ترین روش تدریس که منجر به یادگیری می‌شود؛ انتخاب، تیم برنده اعلام و سایر تیم‌ها رتبه‌بندی شوند. (نکته: از سایر امکانات می‌توانید استفاده کنید).



به صورت تیمی چند وسیله که حمل و نقل آنان در زندگی برای شما مشکل است را نام ببرید. به نظر شما آن وسایل باید به چه صورت طراحی شود که حمل و نقل، آنها آسان باشد؟ اگر شما طراح باشید چگونه آن وسایل را طراحی می کنید؟

**روش خلاقیت فردی (کشش مسئله):** یکی از راه های به دست آوردن ایده های خلاق این است که مسئله یا موضوع را بسط و گسترش دهید. این کار موجب می شود تا شما بخش های 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، ایده های بهتر و بیشتری ارائه دهید. برای انجام دادن این کار، سلسله ای از پرسش های چیست، چرا، چه کسی، چه زمانی، چه مکانی، چگونه کمک زیادی به شما خواهد کرد.



### روش کشش مسئله

به صورت فردی برای مسئله «تنبلی برخی افراد» راه حل هایی بکر ارائه دهید. در این فعالیت از روش کشش مسئله به صورت زیر استفاده کنید.

**پرسش ۱:** مسئله چیست؟

**پاسخ:** تنبلی برخی افراد

**پرسش ۲:** چرا برخی افراد تنبل اند؟

**پاسخ:** .....

**پرسش ۳:** چه کسانی تنبل اند؟

**پاسخ:** .....

**پرسش ۴:** چه زمانی تنبل می شوند؟

**پاسخ:** .....

**پرسش ۵:** در چه مکانی تنبل می شوند؟

**پاسخ:** .....

**پرسش ۶:** چگونه تنبل می شوند؟

**پاسخ:** .....

با توجه به پاسخ های بالا، راه حل 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 موضوع «موفقیت» بنویسید و به دبیر خود تحویل دهید.

فعالیت



### به تصویر بکشید

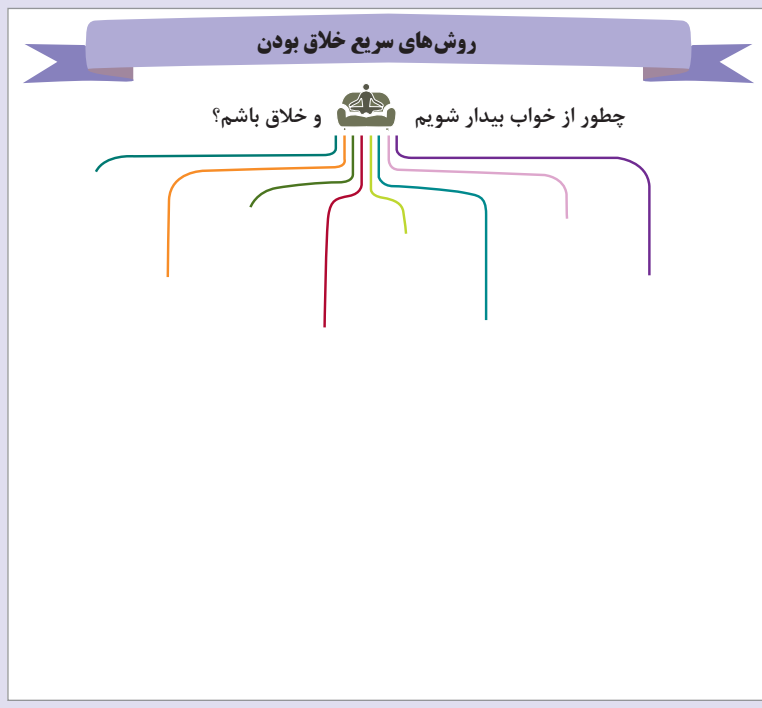
هرآنچه در مورد خلاقیت فکر می‌کنید (مانند چپستی و چرایی خلاقیت و چگونه خلاق شدن) به تصویر بکشید. برداشت آزاد خود را بدون تغییر و ترس از مورد انتقاد قرار گرفتن طراحی یا نقاشی کنید.

فعالیت



### چگونه می‌توان خلاق شد؟

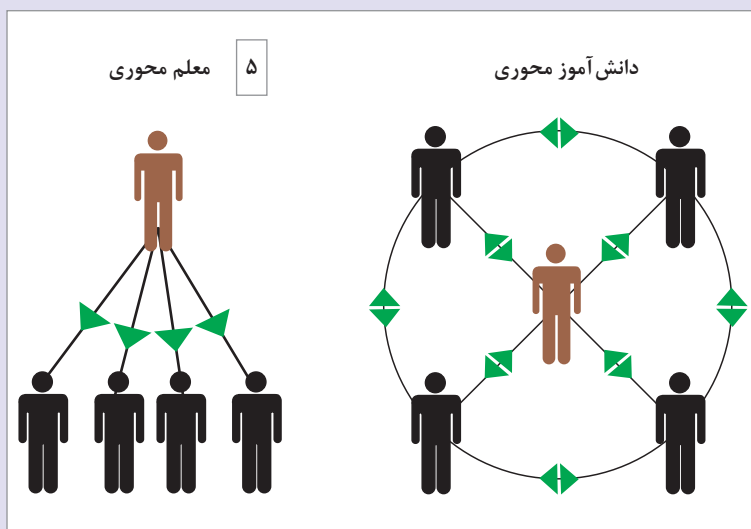
به نظر شما چگونه می‌توان خلاق شد؟ راهکارهایی برای خلاق شدن ارائه دهید و تصویر زیر را تکمیل کنید. در شکل زیر راهکارهای خود را به همراه طراحی تصاویر بیان کنید.





### تحلیل کنید

تصاویر زیر را تحلیل کنید. چه ارتباطی میان تصاویر شماره ۵ با تصاویر شماره‌های ۱، ۲، ۳، ۴ وجود دارد؟



## خلاقیت تیمی

## بخش ۸

### روش طوفان فکری

در این روش تیمی، اعضای تیم به ارائه راه حل می‌پردازند. مراحل آن را در شکل ۸-۱ ملاحظه می‌کنید.



شکل ۸-۱- مراحل روش تیمی طوفان فکری

در این روش باید علاوه بر راهنمای تیم، یک دستیار راهنما هم انتخاب شود. دستیار باید کلیه ایده‌ها، راه حل‌ها، نقدها و ارزیابی‌هایی را که مطرح می‌شوند بر روی کاغذ یا تابلویی که دیگر اعضا ببینند، ثبت کند.



### طوفان فکری

پرویز مالک یک کسب و کار تولید بستنی است. وی دریافته است که باید در محصول خود تغییراتی ایجاد کند. با استفاده از روش تیمی طوفان فکری، راه حل هایی برای کمک به او در تولید محصول بهتر، ارائه دهید.



### کنترل ترافیک

به صورت تیمی و با استفاده از تکنیک طوفان فکری یکی از موضوعات زیر را انتخاب و در کلاس درباره آن گفت و گو کنید. بعد از انتخاب بهترین ایده هر تیم، ایده های منتخب تیم ها توسط همه هنرجویان ارزیابی شده و سه ایده برتر انتخاب شوند. سپس ایده های برتر توسط هنرآموز و مدیر هنرستان به اداره آموزش و پرورش هر منطقه ارجاع و در نهایت به سازمان مربوط ارائه گردد.

**نکته ۱:** ملاک ارزیابی ایده های برتر، از نظر اقتصادی، مقرون به صرفه تر و قابل اجرا بودن باشد.

**نکته ۲:** سازمان مربوط به مالکیت معنوی و مادی ایده های منتخب توجه کند.

کنترل ترافیک	زیباسازی شهر	رفع زباله های شهر (روستا)	کنترل هوای آلوده شهر
--------------	--------------	---------------------------	----------------------



### مسابقه

یکی از دو مورد زیر را انتخاب کنید:

۱ به صورت فردی یا تیمی یک روز را با هماهنگی هنرآموز و مدیر هنرستان به مسابقه آشپزی اختصاص دهید. غذاها از نظر کیفیت مواد به کار رفته، اقتصادی و به صرفه بودن، تزئین و دورچین غذا و طعم غذا مورد ارزیابی و داوری قرار گیرند.

۲ در زمینه فنی و مهندسی، پزشکی، صنعتی، خدماتی و ... وسیله ای یا هر چیز دیگری که متناسب با علاقه، استعداد و هر آنچه در ذهنتان است، بسازید.

## 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 ۸-۱ مواردی در خصوص ویژگی‌های شش کلاه تفکر آمده‌است. با انجام دادن فعالیت زیر با این روش کاملاً آشنا می‌شوید.

جدول ۸-۱- 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. فرد دارای کلاه سفید، واقعیت‌ها را بدون هیچ‌گونه قضاوتی مورد بررسی قرار می‌دهد.
	داغ و آتشین	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 احتیاط‌کردن 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 خلاق و تولید ایده‌های جدید است. فرد با کلاه سبز بر ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید و خلاقانه تأکید 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.



### روش شش کلاه تفکر

■ مدرسه خود را مورد بررسی قرار دهید و یکی از مسائل یا نیازهای آن را انتخاب کنید. سپس به منظور ارائه راه حل متناسب با مسئله یا نیاز، تیم‌های شش نفره تشکیل دهید.

■ در فعالیت زیر با این روش آشنا می‌شوید:

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

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

«من راهنمای تیم هستم و نقش ساماندهی روند تفکر تیم را برعهده دارم. نظرات بقیه کارت‌ها را ارزیابی و ساماندهی می‌کنم. جهت‌دهی تفکرات تیم با اینجانب خواهد بود. از شما انتظار دارم برای یافتن راه حل در خصوص مسئله ..... در مدرسه همکاری لازم را داشته باشید»؛

۳ سپس همه به مسئله فکر کنید؛

۴ از دارنده کارت سفید (تفکر بی طرفانه به موضوع) بخواهید، کارت خود را بالا بگیرد. در این مرحله بدون اینکه نظرات یکدیگر را مورد قضاوت قرار دهید، فقط باید راه حل ارائه دهید، تا اطلاعات لازم جمع آوری شود.

۵ پس از اشیاع راه حل‌ها، از دارنده 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 ارائه استدلال نیست. اگر به احساسات اجازه بروز ندهید، بدون شک ناخواسته و بدون دقت نظر، در تصمیم‌گیری‌ها وارد می‌شود و مشکلاتی را ایجاد می‌کند. اگر کسی نظر ندارد به مرحله بعد بروید.

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

۷ از دارنده 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 در صد کشف فواید موجود در موضوع باشید و سعی کنید مسائل را ساده در نظر بگیرید.

۸ از دارنده کارت سبز (تفکر خلاقانه به موضوع) بخواهید، کارت خود را بالا بگیرد. در این مرحله، باید چیزهای کشف نشده را جستجو و به راه‌های نو بیندیشید و راه‌حل و ایده‌های نو ارائه کنید. ایده‌های نو را ثبت کنید.

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

### موانع خلاقیت

۱ به نظر شما چه موانعی برای خلاقیت وجود دارد؟ چه عواملی مانع بروز خلاقیت شما می‌شود؟ به صورت تیمی موانع خلاقیت را در کادرهای زیر بنویسید.


۲ به سؤالات زیر به صورت فردی پاسخ دهید:

■ آیا تاکنون ذهن شما فعال شده و ایده یا فکر خلاقانه‌ای به ذهن شما خطور کرده‌است؟ آنها را بنویسید .....

فعالیت



■ در چه ساعتی از شبانه‌روز ذهن شما فعال و خلاق می‌شود؟

■ آیا ایده یا فکر خلاقانه خود را یادداشت می‌کنید یا به آن توجه نمی‌کنید؟

■ آیا زمانی که فکر یا ایده خلاقانه به ذهنتان می‌رسد در مورد آن با کسی صحبت می‌کنید؟ چه کسانی هستند؟ آنها را بنویسید.

■ چه فرد یا افرادی شما را مورد انتقاد قرار می‌دهند و به فکر و ایده خلاقانه شما توجه نمی‌کنند؟ در این هنگام چه واکنشی نشان می‌دهید؟

■ چه فرد یا افرادی شما را مورد تشویق قرار می‌دهند؟ در این هنگام چه واکنشی نشان می‌دهید؟

■ به نظر خودتان برای اینکه فردی خلاق شوید باید به چه اقداماتی توجه کنید؟

## روش شکوفه نیلوفر آبی

این روش از شکوفه نیلوفر آبی الهام گرفته شده‌است. در این گیاه گلبرگ‌ها به دور یک هسته مرکزی خوشه می‌زنند و از آن نقطه گسترش می‌یابند. همان‌طور که در شکل ۸-۲ دیده می‌شود، فرایند این روش به صورت زیر می‌باشد.

■ مسئله یا موضوع را در مربع مرکز نمودار اصلی بنویسید.

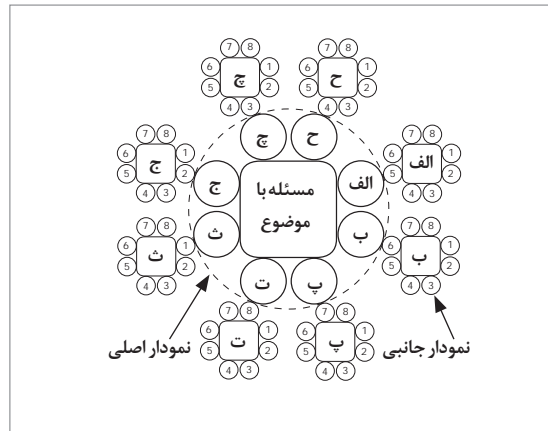
■ به ایده‌ها و راه‌حل‌های مرتبط فکر کنید، سپس ایده‌های خلق شده را داخل دایره‌های اطراف نمودار اصلی و همچنین در مرکز نمودارهای جانبی بنویسید؛

■ مجدداً در مورد نمودارهای جانبی نیز مانند مرحله قبل بیندیشید و ایده‌های مطرح شده را در دایره‌های اطراف ثبت کنید؛

■ این فرایند تا زمانی ادامه می‌یابد که به راه‌حل‌های کافی برسید. تکرار بیشتر باعث تضمین بیشتر حل مسئله و مشکل می‌شود.



پودمان دوم: خلاقیت، تشخیص فرصت و ایده‌پردازی



شکل ۲-۸- روش شکوفه نیلوفر آبی

در این روش، لازم است چند روز قبل از تشکیل جلسه 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 استفاده بالقوه مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید.

### شکوفه نیلوفر آبی

فرض کنید تیم شما تصمیم دارد به منظور افزایش آگاهی مردم از صنایع دستی هنرمندان سراسر کشور، یک بازار برخط اینترنتی ایجاد نماید و میان مشتریان و هنرمندان واسط باشد. برای این منظور، شما به ایده نیاز دارید. با استفاده از روش شکوفه 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.

کار در منزل



### خلاقیت تیمی

به صورت تیمی چند مورد نام ببرید که بدون حضور فیزیکی شما (افراد) در آن مکان‌ها می‌توان کارها را انجام داد. عدم حضور فیزیکی شما (افراد) چه مزایایی به همراه دارد؟ آنها را بنویسید.

فعالیت



## تشخیص فرصت

بیشتر افراد توانایی کامل خود را نمی بینند زیرا موفق به تشخیص فرصت نشده اند. تشخیص فرصت، مهم ترین عنصر برای کارآفرین شدن است. فرصت های کارآفرینانه، شرایط و موقعیت هایی هستند که در آن کالا، خدمات، مواد خام و روش های جدید می توانند معرفی شوند و به قیمتی بیشتر از هزینه تولیدشان فروخته شوند.

**منابع فرصت:** ارائه یک ایده توسط فرد، مستلزم شناسایی مشکلات و نیازهای جدیدی است که بتوان آنها را به کسب و کار یا یک ارزش اقتصادی تبدیل کرد. این نیازهای جدید همان فرصت ها هستند. در واقع فرصت در کسب و کار، شرایط و موقعیت هایی هستند که در آن کالا، خدمات، مواد خام و روش های جدید می توانند معرفی شوند و به قیمتی بیشتر از هزینه تولیدشان فروخته شوند. برای شناسایی فرصت های کارآفرینانه لازم است ابتدا بدانیم فرصت ها از کجا می آیند. در جدول ۹-۱ منابع فرصت را می بینید.

جدول ۹-۱- منابع فرصت

ردیف	منابع فرصت	شرح
۱	رحمت الهی	باور به حکمت الهی و توکل بر خدا منجر به گشایش فرصت هایی برای افراد می شود.
۲	مشکلات روزمره	بررسی مشکلات و مسائل روزمره موجود در خانواده، مدرسه و جامعه، منجر به ارائه ایده های جدید می شود.
۳	یادگیری و تجربه قبلی	تجربه ها و دانش پیشین، بررسی و مطالعه منابع مختلف، شامل داستان، وبگردی، روزنامه ها و ... به کشف فرصت های جدید کمک می کند.
۴	مهارت های کارآفرینی	وجود و تقویت توانایی هایی همچون مدیریت، بازاریابی و مهارت های فنی و هنری به ارائه ایده های جدید منجر می شود.
۵	گوش به زنگ بودن	داشتن شخ اقتصادی، هوشیاری و حساس بودن نسبت به محیط اطراف و کشف فرصت های جدیدی که دیگران قادر به مشاهده آن نیستند.
۶	آزمون و خطا	بسیاری از ایده ها یا راه حل های مشکلات، زمانی به دست می آیند که افراد به دنبال حل مشکلات دیگر هستند.
۷	گسترش ارتباط و شبکه سازی	برخی از فرصت ها از طریق افزایش ارتباط با اقوام و دوستان و توسعه شبکه ارتباطی با افراد مهم، سازمان ها، نهادها و دانشگاه ها شناسایی می شوند.
۸	الهامات و جرقه های ذهنی	انفجار بزرگ و کشف راه حل یک مسئله با جرقه ذهنی، لحظه ای که افراد می گویند «آهان!» صورت می گیرد.



### مثال‌های تشخیص فرصت

برای هر کدام از منابع فرصت مندرج در جدول ۹-۱، مثال‌هایی بزنید و آنها را در جدول ۹-۲ بنویسید.

جدول ۹-۲- مثال‌های منابع فرصت

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

## فرصت‌های موجود در کشور

کشور ما ظرفیت‌های فراوان و متعددی دارد که با به‌کاربردن خلاقیت و بهره‌برداری بهینه و نوآورانه از فرصت‌ها 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 حصولی را برای غلبه بر موانع، مسائل و مشکلات فراهم می‌کند.



### تشخیص فرصت

با توجه به فرصت‌ها و ظرفیت‌های موجود در مناطق مختلف چگونه می‌توانید از آنها بهینه و نوآورانه بهره‌برداری کنید؟ جدول ۹-۳ را تکمیل کنید.

جدول ۹-۳ فرصت‌ها و چگونگی بهره‌برداری بهینه و نوآورانه

ظرفیت‌ها و فرصت‌های مختلف	بهره‌برداری بهینه و نوآورانه
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ توسعه و رونق مناطق روستایی و دارای طبیعت زیبا، برای جذب گردشگران</li> <li>■ ظرفیت‌های گردشگری</li> <li>■ ترویج و احیای صنایع دستی فراموش شده و بازسازی نوآورانه آنها</li> <li>■ حفظ و نگهداری آثار باستانی و تبلیغات نوآورانه برای آنها</li> <li>■ معرفی فرهنگ و ارزش‌های ایرانی - اسلامی و غیره</li> </ul>	



### شناخت محدودیت‌ها و مشکلات

۱ به صورت تیمی در مورد شهر یا روستای خود جستجو کنید و مشکلات و موانع موجود در زمینه‌های مختلف اعم از بهداشتی، خدماتی، صنعتی، کشاورزی، زیست‌محیطی، بازرگانی، ورزشی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... را بنویسید.

۲ آیا این مشکلات و موانع برای شما محدودیت‌هایی ایجاد کرده‌است؟ آنها را بنویسید.

۳ به نظر شما چگونه می‌توان این مشکلات و محدودیت‌ها را برطرف و به فرصت تبدیل کرد؟

۴ با توجه به حوزه مورد علاقه و دغدغه ذهنی‌تان یکی از محدودیت‌های موجود را بنویسید.

۵ راهکارها و ایده‌هایی برای تبدیل کردن محدودیت به فرصت بنویسید. هر آنچه در مورد راهکارها و ایده‌ها به ذهنتان می‌رسد، بنویسید و ایده‌های خود را غربال نکنید.

۶ سه نمونه از ایده‌ها و راهکارهای برتر خود را انتخاب کنید. به نظر شما چه اقداماتی برای اجرایی کردن ایده‌ها باید انجام داد؟ آنها را بنویسید.

۷ اگر توان اجرایی کردن ایده خود را دارید، آن را اجرایی کنید و به صورت متوالی، به معلم خود گزارشی از فرایند انجام کار ارائه دهید. همچنین برای اجرایی کردن ایده خود می‌توانید از مراکز کارآفرینی، پارک‌های علمی و فناوری، اتاق بازرگانی و ... کمک بگیرید.

۸ اگر توان اجرایی کردن ایده خود را ندارید به کمک هنرآموز و مدیر هنرستان، با حفظ حقوق مادی و معنوی آن، ایده‌های برتر خود را به سازمان مربوط ارائه دهید.



## 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. ایده برتر، ایده خلاقانه‌ای است که راهکار بهتر و با ارزش‌تری را برای حل چالش موجود، پاسخ به یک نیاز و کشف دنیای ناشناخته ارائه می‌کند و پاسخ‌گوی سؤالات زیر است:

✓ چالش پیش‌رو چیست؟

✓ مخاطب آن کیست؟

✓ راهکار جدید ارائه شده چیست؟

✓ پیش‌نیازها چیست؟

## روش‌های یافتن ایده‌های کسب‌وکار

به‌طور کلی، برای یافتن ایده کسب‌وکار در یک زمینه، ضروری است روش‌هایی در پیش گرفته شود. در شکل ۹-۱ روش‌های ایده‌یابی آمده است، 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 کنید. همگی از روش اول شروع کنید. در هر روش، هرگاه به ایده برتری برای راه‌اندازی

کسب و کار رسیدید، دیگر به انجام دادن سایر روش‌ها نیاز ندارید و می‌توانید برای مرحله بعدی، یعنی نوآوری ایده، اقدام کنید.

روش‌های ایده‌یابی	
روش اول	توجه به زمینه‌های مورد علاقه
روش دوم	ایده‌یابی بر مبنای تجربه
روش سوم	ساختن ایده (اگر نتوانستید ایده خود را بیابید، آن را بسازید)
روش چهارم	الگوبرداری از کسب و کارهای جدید در جوامع دیگر

شکل ۹-۱- روش‌های ایده‌یابی

## روش ۱: توجه به زمینه‌های مورد علاقه

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

**توجه به زمینه‌های مورد علاقه**

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 علاقه بیشتری دارید، انتخاب کنید و بنویسید.

.....

فعالیت



- با جمع‌آوری اطلاعات در زمینه مورد علاقه خود، تمامی محدودیت‌ها و مشکلاتی را که وجود دارد، در ستون اول جدول ۹-۴ فهرست کنید.
- تمامی فرصت‌هایی را که فکر می‌کنید برای ارائه یک محصول یا خدمت یا روش جدید وجود دارد، در ستون دوم جدول ۹-۴ فهرست کنید.

جدول ۹-۴- محدودیت‌ها، مشکلات و فرصت‌ها

ردیف	محدودیت‌ها	فرصت‌ها
۱		
۲		
۳		
۴		
۵		

- محدودیت‌ها و فرصت‌ها را اولویت‌بندی کنید و برای مهم‌ترین آنها، راه‌حل‌های خلاقانه ارائه دهید و آنها را در جدول ۹-۵ بنویسید.

جدول ۹-۵- راه‌حل‌های خلاقانه

مهم‌ترین راه‌حل‌ها	مهم‌ترین محدودیت:	مهم‌ترین فرصت:
راه‌حل خلاقانه ۱		
راه‌حل خلاقانه ۲		
راه‌حل خلاقانه ۳		

## ارزیابی ایده‌ها

برخی ایده‌ها با ارزش‌اند و توانایی حل مشکل و رفع نیاز را دارند. اما برخی دیگر این شایستگی را ندارند. بنابراین ضروری است ایده‌ها با توجه به نیاز یا مشکل مشتریان ارزیابی شوند تا ایده 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 **خوب بودن و عملی شدن** است. در شکل‌های ۹-۲، ۹-۳ و ۹-۴ در این خصوص توضیحات کامل‌تری ارائه شده است.



شکل ۹-۲- معیارهای سنجش ایده

### خوب بودن 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 ۹-۳- معیارهای خوب بودن ایده

### عملی شدن ایده: زمانی ایده قابل عملی شدن است که:

- ▶ سرمایه‌گذاری مورد نیاز خیلی زیاد نباشد؛
- ▶ نیاز به هزینه‌های هنگفت نباشد؛
- ▶ به روز باشد و در آن از فناوری پیشرفته استفاده شده باشد.

شکل ۹-۴- معیارهای عملی شدن ایده





## سنجش و ارزیابی ایده‌ها

راه‌حل‌های خلاقانه فعالیت قبل را با استفاده از جداول ۹-۶ و ۹-۷ ارزیابی کنید.

جدول ۹-۶- سنجش و ارزیابی خوب بودن ایده

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

جدول ۷-۹- سنجش و ارزیابی عملی بودن ایده

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

با توجه به جداول ۶-۹ و ۷-۹، جای راه حل ها را در جدول ۸-۹ نشان دهید و با توجه به آن، نتیجه گیری نهایی خود را بیان کنید.

جدول ۸-۹- نتیجه گیری ارزیابی ایده

خوب بودن ایده	خوب بودن	خوب نبودن
عملی بودن ایده		
عملی شدن		
عملی نشدن		



### دفترچه ایده‌های من

- ۱ هر یک از شما دفترچه‌ای تهیه و آن را «دفترچه ایده‌های من» نام‌گذاری کنید.
- ۲ ایده‌ها، افکار مثبت، نظراتتان را در زمینه‌های مختلف در آن یادداشت کنید.
- ۳ یک قسمت از دفترچه خود را به ایده‌های خانواده، دوستان، اقوام و ... اختصاص دهید و ایده‌ها یا نظرات آنها را برای روند بهتر بودن انجام کار یا آرزوهای آنها و ... بنویسید.
- ۴ ایده‌ها، نظرات و آرزوهای خود را ارزیابی کنید.
- ۵ مدت معینی را (مانند هر هفته، هر ده روز، هر ماه و...) به ارزیابی ایده‌های خود اختصاص دهید. جدولی تهیه کرده، ستون‌های با درجه «عالی، خوب، متوسط، نیاز به کار بیشتر» ترسیم کنید و ایده‌های خود را مرتب کنید.
- ۶ برای اجرایی کردن ایده‌های عالی خود از هنرآموز یا فرد دلسوز و متخصص مشورت و راهنمایی بگیرید.



## روش ۲: ایده‌یابی بر مبنای تجربه

یکی از بهترین بسته‌های کسب ایده، تجربه گذشته یا سابقه کار قبلی افراد در شرکت یا صنعت مربوطه است. هر یک از افراد می‌توانند با استفاده از تجربه گذشته خود ایده 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، ایده آنها 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 کسب‌وکار مانند دامداری، کشاورزی، خیاطی، نجاری، صافکاری و ... را در نظر بگیرید.

کسب‌وکار الف: .....

کسب‌وکار ب: .....

کسب‌وکار پ: .....

■ با توجه به مواردی که انتخاب کردید، در جدول ۱-۱۰ اطلاعات کسب‌وکارها را مشخص کنید. اطلاعات شامل اصول اولیه کار، محصولات، فرایندها، مشتریان، بازار هدف، میزان فروش شرکت و ... است.

جدول ۱-۱۰ اطلاعات کسب‌وکارها

اطلاعات	کسب‌وکار	الف:	ب:	پ:
اصول اولیه				
محصولات				
روش‌های انجام دادن کار				
مشتریان				
بازار هدف				
میزان فروش				

■ نقاط ضعف یا چالش‌های اصلی هر کسب‌وکار را شناسایی و سه مورد از آنها را در جدول ۱۰-۲ اولویت‌بندی کنید و راه‌حل‌های متناسب با آنها را پیشنهاد داده و در جدول ۱۰-۳ بنویسید (نقاط ضعف مانند مشتریان و کارمندانی که روندکاری یا محصولات کسب‌وکار را دوست ندارند).

جدول ۱۰-۲- نقاط ضعف کسب‌وکارها

ردیف	کسب‌وکار الف	کسب‌وکار ب	کسب‌وکار پ
۱			
۲			
۳			

جدول ۱۰-۳- راه‌حل‌های متناسب با نقاط ضعف کسب‌وکارها

ردیف	کسب‌وکار الف	کسب‌وکار ب	کسب‌وکار پ
۱			
۲			
۳			

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



### ایده یابی 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، درباره 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 خصوصیتی 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 ایده کسب و کار خود برسید.
- نتیجه 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 پراکنده کسب و کار است. آیا شما آنها را می‌بینید؟ نه؟ اکثر مردم در ابتدا ایده‌ها را نمی‌بینند. بسیاری از ایده‌های کسب و کار در نگاه اول قابل رؤیت نیستند. باید از راه‌های مختلف به آنها دست یافت. بنابراین برای مشکلات و نیازها به دنبال ارائه راه‌حل‌هایی باشید که همه چیز را بهتر، سریع‌تر و کارآمدتر می‌کند.



### 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 مشکلات و نقاط ضعف آن را بیابید. نام محصول یا خدمت را بالای جدول ۴-۱۰ بنویسید و بخش‌های دیگر 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 ۴-۱۰- محصول یا خدمت .....

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

سه مورد از نقاط ضعف آشکار محصول یا خدمت را انتخاب کنید و دور آنها خط بکشید. بعد از اولویت‌بندی، آنها را به همراه راه‌حل‌هایشان در جدول ۵-۱۰ وارد کنید. پیدا کردن نقاط ضعفی را که بارزتر است، با پرسیدن سؤالاتی مانند این محصول در دو سال آینده چگونه خواهد شد، بررسی کنید.

جدول ۵-۱۰- نقاط ضعف و راه حل

ردیف	نقاط ضعف	راه حل
۱		
۲		
۳		

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



### بازدیدهای هدفمند

با هماهنگی هنرآموز و مدیر هنرستان از یک کارخانه بازدید کنید. یکی از موضوعات زیر را انتخاب کنید و به صورت تیمی و با استفاده از تکنیک طوفان فکری ایده‌های خود را ارائه دهید و سپس ایده‌های مربوط با رعایت مراحل قانونی و کسب همکاری کارخانه مربوط اجرایی کنید.

نکته: به مقرون به صرفه بودن هزینه‌ها و تولید ملی توجه کنید.

توجه به محیط زیست سالم با کاهش هزینه‌ها	افزایش میزان خلاقیت و نوآوری	افزایش کیفیت یا کاهش هزینه‌ها	راه اندازی خط تولید جدید	تبدیل ضایعات به مصارف مفید در زمینه‌های دیگر
---	------------------------------	-------------------------------	--------------------------	--

## روش ۴: الگوبرداری از کسب‌وکارهای جدید در جوامع دیگر

اگر کاوشگری در جهان را دوست دارید، کاوشگری بهترین روش الگوبرداری است. کسب‌وکارهای جدید و شگفت‌انگیزی در کشور و در جهان وجود دارد که برای مشتریان خود در جامعه محلی برنامه ندارند. اگر کسب‌وکاری نمی‌تواند نیاز مشتریان دور دست خود را برآورده سازد، شما می‌توانید ایده آن را بهبود بخشید یا با شناسایی نقاط ضعف و قوت آنها 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 جست‌وجو و مطالعه خود را به داستان کارآفرینانی اختصاص دهید که ایده 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 می‌بینید و در محیط تفاوت‌هایی وجود دارد که می‌توانید آنها را منبعی برای ایده کسب‌وکار خود قرار دهید.
- **بازار و محیط:** از بین کسب‌وکارهایی که در محیط اطرافتان و در بازار وجود دارد نمونه‌هایی را که ارزش الگو برداری دارند، پیدا کنید.





### الگوبرداری از کسب‌وکارهای جدید در جوامع دیگر

در حین انجام دادن چهار اقدام بالا به سؤالات زیر پاسخ دهید:

الف) نیاز اولیه کسب‌وکارشان چیست؟

ب) آیا افراد جامعه نیاز مشابهی برای این نوع کسب‌وکار دارند و شما می‌توانید چیزی مشابه آن به صورت محلی معرفی کنید؟ (در صورت 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 اول: .....

راه‌حل دوم: .....

راه‌حل سوم: .....

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



### مشاغل سبز

به صورت تیمی فعالیت‌های زیر را انجام دهید:

۱ به نظر شما مشاغل سبز چیست؟ مشاغل سبز را تعریف کنید.

۲ چند نمونه از مشاغل سبز را بیان کنید.

۳ مشاغل سبز چه فواید و کاربردهایی دارند؟ آنها را بنویسید.

۴ به نظر شما چگونه مشاغل سبز ایجاد می‌شوند؟

۵ ایده‌های خود را برای ایجاد مشاغل سبز بنویسید. بعد از ارزیابی، ایده‌های برتر انتخاب شود و برای ثبت ایده به سازمان مربوط مراجعه گردد.

۶ اگر توان اجرایی کردن ایده خود را دارید، آن را اجرایی کنید و از فرایند انجام کار، به صورت متوالی، به هنرآموز خود گزارش دهید. همچنین برای اجرایی کردن ایده خود می‌توانید از مراکز کارآفرینی، پارک‌های علمی و فناوری، اتاق بازرگانی و ... کمک بگیرید.

۷ اگر توان اجرایی کردن ایده خود را ندارید به کمک هنرآموز و مدیر هنرستان، با حفظ حقوق مادی و معنوی آن، ایده‌های برتر خود را به سازمان مربوط ارائه دهید.



## پودمان ۳

### نوآوری و حل خلاقانه مسئله به روش تریز



در دنیای امروزی عاملی که بسیار قدرتمند و با نفوذ است و کلید موفقیت بسیاری از کسب و کارها به شمار می آید، نوآوری است. با نوآوری افکار و ایده های جدید و خلاقانه به محصول / خدمت، ابزار و فناوری تبدیل می شود. در واقع، نوآوری همان کاربردی کردن خلاقیت است که به صورت یک محصول یا خدمت جدید در بازار عرضه می شود. به عبارت دیگر، نوآوری ارائه یک جایگزین جدید، بهتر یا متفاوت برای فناوری، محصول یا ابزار موجود است که می تواند ارزشی برای جامعه و مشتریان ایجاد کند و یا موجب کاهش هزینه های کسب و کار شود. به بیان ساده تر، نوآوری ایجاد ارزشی متفاوت است، چه تولید محصولی جدید در سطح جهان باشد و چه بهبود جزئی یک محصول. بنابراین ویژگی اصلی نوآوری، نو بودن و تغییر است اما هر تغییری الزاماً نوآوری نیست.

## انواع نوآوری

نوآوری مفهومی بسیار گسترده داشته و طبقه بندی های متعددی برای آن وجود دارد.

جدول ۱۱-۱ انواع نوآوری

نوع	انواع نوآوری	توضیح	مثال
خروجی	نوآوری محصول	ارائه نسل جدیدی از محصولات / خدمات	لامپ های کم مصرف
	نوآوری فرایند	تغییر روش های تولید محصولات یا انجام خدمات	خدمات نوین بانکداری الکترونیک
	نوآوری بازاریابی	تغییر در روش های بازاریابی کسب و کار از جمله بسته بندی، مکان یابی و قیمت گذاری	طراحی بسته بندی جدید برای صنایع دستی
سطح نو بودن	جدید در شرکت	ارائه محصول / خدمات جدید در سطح یک شرکت	طراحی و تولید لباس های جدید در یک تولیدی پوشاک
	جدید در صنعت	توسعه محصول / خدمات جدید در سطح یک صنعت خاص	نسل جدید سیستم های هوشمند در صنعت لوازم الکترونیک
درجه نوآوری	نوآوری بنیادی یا انقلابی	ارائه محصول / خدمات یا فناوری های کاملاً جدید در سطح جهانی (خلق چیزهای جدید)	فناوری اطلاعات و ارتباطات / طراحی سیستم عامل
	نوآوری تدریجی	اضافه کردن تغییراتی در محصول / خدمات برای بهبود و ارتقای آنها	تغییر در اندازه تلویزیون، فرش و ...

فعالیت



نوآوری را در چه چیز می‌دانید؟ هرآنچه از نوآوری به ذهنتان خطور می‌کند بر روی کاغذ طراحی کنید. هدف، انتخاب بهترین و جذاب‌ترین تصویر نیست بلکه مهم این است که برداشت شما از نوآوری چیست؟

فعالیت



یک غذا را انتخاب کنید و به سؤالات زیر پاسخ دهید:

الف) روش معمول پختن غذا

۱. مواد اولیه آن را بنویسید.

۲. روش پختن غذا را بنویسید.

۳. مدت زمان پخت غذا را بنویسید.

۴. طعم، بو، کیفیت و تزیین غذا همیشه یکنواخت است؟

۵. هزینه‌های لازم برای پختن غذا را بنویسید. (هزینه مواد اولیه، آب، برق و گاز و غیره)

ب) روش جدید پختن غذا

۱. به نظر شما از چه مواد اولیه دیگری برای پختن غذا در بند الف می‌توان استفاده کرد؟

۲. آیا غذا را به روش‌های دیگر، به غیر از ترتیب معمول می‌توان پخت؟ آنها را بنویسید.

۳. چگونه می‌توان مدت زمان پخت غذا را کاهش داد؟ راه کارهای لازم را بنویسید.

۴. به نظر شما چگونه می‌توان طعم، بو و کیفیت غذا را تغییر داد؟ آنها را بنویسید.

۵. چگونه می‌توان هزینه‌های پختن غذا را کاهش داد به‌طوری که کیفیت غذا افزایش یابد؟

فعالیت



آقای محببان صاحب یک رستوران است. در چندسال اخیر تغییر اندکی در چیدمان میز و صندلی، منوی غذا و غیره داده است. به همین دلیل سودآوری آن معمولی است. به نظر شما آقای محببان برای اینکه بتواند مشتریان بیشتری جذب کند باید چه اقداماتی انجام دهد که علاوه بر جذابیت و تنوع و لذت برای مشتریان، درآمد رستوران افزایش یابد. به‌صورت تیمی راهکارهایی را پیشنهاد دهید.



به صورت تیمی کسب و کارهای موفق و نوآور در حوزه‌های مختلف در داخل (بهتر است منطقه سکونت انتخاب شود) یا خارج از کشور را شناسایی کنید و جدول ۱۱-۲ را تکمیل کنید. هر تیم دو کسب و کار را در دو حوزه مختلف مورد بررسی قرار دهد.

جدول ۱۱-۲- شناسایی کسب و کارهای نوآور

ردیف	نام کسب و کار	حوزه فعالیت کسب و کار	نوع نوآوری	محصول و خدمات نوآور	موارد استفاده از آن
۱					
۲					

برای شروع یک پروژه نوآوری، بهتر است ایده، فرصت یا نیازی برای توسعه، کشف یا خلق شده باشد. با استفاده از روش‌های طوفان فکری و ... می‌توان به ایده‌های زیادی دست یافت و ایده برتر را غربال کرد.



## چگونگی نوآوری

نوآوری فرایند تبدیل ایده به محصول/خدمتی ارزشمند است که نیاز خاصی از مشتریان که حاضر هستند برای آن پول پرداخت کنند را برطرف می‌سازد. ایجاد نوآوری، طی کردن مراحل است برای درک و دنبال کردن نوآوری در حوزه‌های مختلف. مراحل نوآوری عبارت‌اند از:

۱ توسعه ایده‌ها؛

۲ تبدیل ایده به محصول؛

۳ عرضه به بازار و بهبود مستمر.

مراحل بیان شده از نظم خاصی پیروی نمی‌کنند و ممکن است به‌طور موازی پیش بروند یا مرتب تکرار شوند.

### ۱ توسعه ایده‌ها

این گام که به عنوان مرحله کاشت یک گیاه شناخته می‌شود، شامل دو اقدام است: **الف) هدف‌گذاری برای دستیابی به ایده، نیاز یا فرصت برای نوآوری:** ابتدایی‌ترین کار در این مرحله، تشکیل تیم است. تیم می‌تواند ایده خود را از طریق پژوهش و ارزیابی محیط اطراف خود، کلاس درس، هنرستان، جامعه، کسب و کارهای مختلف، محصولات مختلف و.... (استفاده از تکنیک‌های خلاقیت و ایده‌یابی در پودمان ۲) به دست آورد.

فعالیت



از موارد زیر یک مورد را به دلخواه انتخاب کنید و به صورت تیمی پژوهش کنید که چگونه کسب و کارهای موفق محصولات و خدمات نوآور را طراحی یا تولید می‌کنند؟ آنها از چه منابعی استفاده می‌کنند؟

#### ۱ مصاحبه

با یک کسب و کار موفق و نوآور (در منطقه سکونت خود) در هر حوزه‌ای فعالیت می‌کند مصاحبه کنید و جدول ۱۱-۳ را تکمیل کنید. علاوه بر موارد ذکر شده در جدول، سؤالات دیگری هم می‌توانید بپرسید.

#### ۲ پژوهش و بررسی

دو کسب و کار موفق و نوآور در جهان را مورد پژوهش و بررسی قرار دهید و جدول ۱۱-۳ را تکمیل کنید.

جدول ۱۱-۳- منابع موردنیاز و مبنای طراحی و تولید برای محصولات و خدمات نوآور

ردیف	نام کسب و کار	محصولات و خدمات نوآور	منابع موردنیاز	مبنای طراحی و تولید محصولات و خدمات نوآور
۱				
۲				



## هدف‌گذاری

به صورت تیمی و با استفاده از تکنیک‌های خلاقیت جدول ۱۱-۴ را تکمیل کنید.

جدول ۱۱-۴- هدف‌گذاری

روند توسعه ایده‌ها	اقدامات	پاسخ
هدف‌گذاری	از ایده‌های خود در فصل خلاقیت می‌توانید استفاده کنید. یا در یک بخش که فکر می‌کنید مورد توجه قرار نگرفته است یا در آن بخش محصولات، خدمات یا روش‌های ضعیف ارائه شده‌اند و نیازهای مردم برطرف نشده است، ایده خود را انتخاب کنید. (راهنمایی: استفاده از روش طوفان فکری)	
بررسی جوانب مختلف	در مورد تمامی چیزها و اقداماتی که انجام می‌شود، سؤال بپرسید تا نقاط ضعف و قوت محصول یا ایده خود را بیابید و ثبت کنید. ■ چه کارهایی روزانه انجام می‌دهند؟ ■ مصرف‌کنندگان آن چه کسانی هستند؟ ■ رقبا چه کسانی هستند؟ ..... .....	نقاط قوت:          نقاط ضعف:

ب) کاربردی کردن ایده برای برآوردن نیازهای مردم: در این مرحله، اطلاعات لازم درخصوص نحوه اجرای واقعی فعالیت مورد نظر، جمع‌آوری می‌شود. نیاز مردم و تمامی مشکلات برای اجرایی کردن ایده و محصول بررسی می‌شود. در واقع، باید از طریق مطالعه، مشاهده و مصاحبه اطلاعاتی درباره منابع مورد نیاز، هزینه‌ها، تولید و فروش به دست آورد تا نسبت به اجرایی شدن آن آگاه شد و به تحلیل و طراحی محصول پرداخت.





### مقایسه

یک کسب‌وکار را بیابید که روش‌های نوین و جدید را جایگزین روش‌های سنتی و معمول برای طراحی و تولید کالا و خدمات کرده است. به صورت تیمی جدول ۱۱-۵ را تکمیل کنید.

جدول ۱۱-۵- مقایسه روش‌های سنتی و جدید کسب‌وکار

کسب‌وکار.....		مقایسه موارد
کسب‌وکار جدید	کسب‌وکار سنتی	
		حوزه فعالیت کسب‌وکار
		نوع محصولات و خدمات
		کاربرد محصولات و خدمات
		روش طراحی و تولید محصولات و خدمات
		چرایی و اهمیت طراحی و تولید
		مبدأ تغییر و تحول در کسب‌وکار
		کیفیت محصولات و خدمات
		میزان رضایت مشتریان
		میزان رضایت کارمندان
		میزان فروش
		هزینه بازاریابی، تبلیغات و غیره
		چگونگی تشکیل تیم تحقیق و توسعه
		موانع و عوامل تسهیل‌کننده طراحی و تولید محصولات و خدمات



### پژوهش کاربردی

سه کسب‌وکار در حوزه‌های فنی، خدماتی و هنری در جدول ۱۱-۶ آورده شده است که هر کدام یک مشکل دارند. در قالب یک تیم تحقیق و توسعه یک کسب‌وکار در حوزه‌ها و مشکلات بیان شده انتخاب کنید و راهکارهای لازم برای حل مشکل آنها را ارائه دهید. همچنین می‌توانید یک کسب‌وکار را با توجه به حوزه مورد علاقه خودتان انتخاب و مشکل آن را شناسایی کنید سپس از طریق فعالیت تحقیق و توسعه راهکارهای مناسب را ارائه دهید. جدول ۱۱-۶ را تکمیل کنید.

جدول ۱۱-۶ پژوهش کاربردی

حوزه فعالیت کسب‌وکار	نام کسب‌وکار	مشکل کسب‌وکار	چگونگی راهکار ارائه شده
۱- کسب‌وکار در حوزه فنی (مانند برق، مکانیک و ...)		فروش سالانه محصولات و خدمات نسبت به سال گذشته کاهش داشته است و کسب‌وکار با ادامه کاهش فروش، ضرر خواهد کرد.	
۲- کسب‌وکار در حوزه خدماتی (مانند تربیت بدنی، حسابداری و ...)		محیط کسب‌وکار نشاط و شادابی را به همراه ندارد. کارکنان انگیزه لازم را برای تلاش بیشتر ندارند و فقط وظایف معین شده را با بی‌میلی انجام می‌دهند.	
۳- کسب‌وکار در حوزه هنری (گرافیک، هنرهای تجسمی و ...)		هنرمند به آینده کاری خود نگرش مثبت ندارد و نمی‌داند که چگونه آثار هنری خود را عرضه و به فروش برساند.	
۴-			

### ۲ تبدیل ایده به محصول (کالا، خدمت، فرایند، راه‌حل، روش و ...)

در این گام که مرحله «داشت» یا «رشد گیاه» نیز نامیده می‌شود، نمونه‌های ارزان و ابتدایی محصول طراحی می‌شود تا بتوان در مورد راه‌حل‌های ایجاد شده در مرحله قبل تحقیق کرد. نمونه‌های اولیه ممکن است داخل تیم یا در واحدهای دیگر یا در

نهایت توسط یک تیم طراحی خارجی، آزمایش شوند. در این مرحله آزمایشی، هدف، شناسایی راهکار مناسب برای هر یک از مشکلات شناسایی شده در مراحل قبلی است. راه حل ها در این نمونه های اولیه اجرا می شوند و یکی یکی مورد بررسی قرار می گیرند و اگر پذیرفته شوند، توسعه می یابند یا دوباره امتحان می شوند. در پایان این مرحله، تیم طراحی، نمونه اولیه ایده ای که قابلیت کاربردی و عملیاتی بیشتری داشته باشد را تولید می کند.

فعالیت



### تحقیق و کسب اطلاعات

این فعالیت در دو مرحله انجام می شود (مرحله دوم در بخش ۱۲ بیان شده است): الف) به صورت تیمی یک کسب و کاری که توانسته است در زمینه کالا و محصولات، خدمت یا فناوری نوآوری کند را بیابید و براساس طراحی و تولید، کاربردی کردن ایده نهایی و آزمایش و ارزیابی نمونه اولیه درون کسب و کار، جدول ۱۱-۷ را تکمیل کنید. هر تیم یک حوزه را انتخاب کند.

جدول ۱۱-۷- چگونگی آزمایش و ارزیابی ایده داخل کسب و کار

نام و حوزه فعالیت کسب و کار.....	اجرای کردن ایده نهایی
	بیان ایده (محصول، خدمت، یا فناوری)
	چرایی ایده و روش انتخاب ایده
	چگونگی تشکیل تیم تحقیق و تبدیل ایده به نمونه اولیه
	میزان هزینه و سرمایه گذاری اولیه برای تبدیل ایده به نمونه اولیه
	تعداد تولید نمونه اولیه
	متخصصان آزمایش نمونه اولیه
	روش و چگونگی آزمایش نمونه اولیه
	موانع و محدودیت های آزمایش نمونه اولیه
	نقاط قوت و ضعف تولید نمونه اولیه
	مدت زمان آزمایش و بازخورد و ارزیابی نمونه اولیه
	مراحل نهایی آزمایش نمونه



### تبدیل ایده به محصول

به منظور تبدیل ایده به محصول واقعی، با همکاری اعضای تیم، اقدامات زیر را انجام دهید و جدول ۱۱-۸ را تکمیل نمایید.

جدول ۱۱-۸- تبدیل ایده به محصول

تبدیل ایده به محصول	اقدامات	پاسخ
برای پشتیبانی ایده استفاده از اطلاعات	با استفاده از اطلاعات کسب شده در مرحله قبل، سعی کنید ایده‌های خود را واضح‌تر و منطقی‌تر و قابل اجرایی‌تر کنید. برای این منظور می‌توانید از نظرسنجی استفاده کنید.	
ارائه ایده‌های بیشتر	به منظور معرفی راه‌حل‌های جدید، نقاط ضعف یا نقص ایده خود را مشخص کرده و راهکار پیشنهاد دهید.	
طراحی و اجرای گام‌های کوچک و فوری، شبیه‌سازی، تلاش مجدد	گام‌های کوچک و سریع برای ساخت، نمونه اولیه را بر روی کاغذ طراحی کرده و شبیه‌سازی کنید، سپس نمونه واقعی را بسازید. نکات: ۱- سعی کنید با مدیریت منابع مانند سرمایه‌گذاری کمتر، زمان کمتر و ... این مرحله را انجام دهید، ۲- در صورت انحراف از مسیر اصلی آن را تغییر دهید، ۳- در طول مسیر ممکن است شکست‌هایی وجود داشته باشد، سعی کنید با درس گرفتن از آنها ایده جدیدتری طراحی و با تلاش بیشتر ادامه دهید.	

### ۲ عرضه محصول به بازار و بهبود مستمر محصول

در این مرحله که مرحله برداشت محصول نامیده می‌شود، محصول به بازار عرضه می‌شود و تیم تحقیق و توسعه به منظور رفع نقص‌های محصول، از طریق بازخورد مشتریان، محصول را ارزیابی می‌کند که در نتیجه به بهبود محصول کمک می‌کند. (نکته: این مرحله به صورت تخصصی در بخش ۱۲ توضیح داده می‌شود).



### مسابقه نوآوری

فرض کنید تیم‌های شما تولیدکننده (محصولات سبز، چوبی، لوزام جانبی رایانه، کیف و کفش و ...) هستند. در تیم‌های خود به دنبال طراحی محصولات جدید و خلاق و از طرفی سودآور باشید. تیمی برنده است که بتواند با کمترین امکانات و ضایعات، محصول یا محصولاتی نو که مورد نیاز جامعه نیز باشند، ارائه کرده و نمونه اولیه آن را تولید کند. نوآوری تیم شما در کدام طبقه نوآوری قرار می‌گیرد؟ راهنمایی: برای گرفتن ایده شکل‌های زیر را مشاهده کنید.



نوآوری = ایده + اجرا + تصویب

یکی از عوامل اصلی رشد اقتصادی برخی کشورها، فرهنگ بهبود مستمر و روحیه بهسازی است؛ بهبود مستمر به معنای تغییر مداوم و تدریجی به سمت بهتر شدن است. در واقع ایجاد نوآوری تنها با تغییرات انفجاری و ناگهانی همراه با فناوری‌های پیچیده رخ نمی‌دهد، بلکه هر نوع تغییر، اصلاح و بهبود، به شرط آنکه پیوسته و مداوم باشد، می‌تواند موجب ارتقای بهره‌وری و رشد شود. بهبود مستمر آخرین گام اصلی برای نوآوری و روشی برای نوآوری تدریجی به حساب می‌آید. فلسفه این روش، بر این اصل استوار است که شیوه زندگی انسان‌ها باید پیوسته و مداوم بهبود یابد. کسب‌وکارها نیز برای بقا، رشد و پیشرفت خود باید از نوآوری و بهبود مستمر استفاده کنند. زیرا بهبود مستمر می‌تواند موجب کاهش هزینه‌ها، افزایش سودمندی و عادت به تولید ناب و ایجاد بهترین راهکارها شود. به‌طور مثال هم کسب‌وکارها باید از دانش روز برای نوآوری در محصولاتشان استفاده کنند و هم دانشگاه‌ها ضمن تعامل با کسب‌وکار، باید دانش عملی را یاد بگیرند، هم کارمند باید از مدیر بیاموزد و هم مدیر باید از تجارب کارمند ایده بگیرد. براین اساس، شیوه فکری این است که همه اعضای تیم باید نواقص و عیب‌ها را ببینند و برای بهبود کیفیت تلاش کنند.

امام کاظم علیه السلام می‌فرمایند:

«مَنْ اسْتَوَى يَوْمَ مَاءٍ فَهُوَ مَغْبُونٌ»

هرکس که دو روزش یکسان باشد، زیان دیده است.

## عرضه محصول به بازار و بهبود مستمر محصول

همان‌طور که در بخش ۱۱ بیان شد، مرحله سوم نوآوری، عرضه محصول است. زمانی که محصول به بازار عرضه می‌شود، از جوانب مختلف همچون بازخورد مشتریان مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد و به‌طور مداوم برای بهبود محصول تلاش می‌شود.

### تحقیق و کسب اطلاعات

مرحله الف این فعالیت در مرحله تبدیل ایده به محصول در درس نوآوری و طراحی محصول جدید گفته شده است، مرحله ب فعالیت به شرح زیر می‌باشد:  
مرحله ب:

فعالیت



۱) برای کسب و کار مورد نظر، محصول، خدمت یا فناوری جدید را ارزیابی و جدول ۱-۱۲ را تکمیل کنید.

جدول ۱-۱۲- چگونگی آزمایش و ارزیابی کالا و محصولات، خدمت، فرایند، راه حل یا روش نوآورانه

ارزیابی کاربردی کردن ایده در بازار از نظر دیگران	نام و حوزه فعالیت کسب و کار .....
بیان کالا و محصولات، خدمت یا فناوری نوآورانه که مورد اصلاح مجدد قرار گرفته	
میزان نوآور بودن محصول (خلق محصول جدید یا توسعه محصولات مشابه و قدیمی)	
کاربرد، کیفیت و کارایی محصول نوآور در زندگی	
میزان تأثیرگذاری آن در برآورد کردن نیاز	
نقاط قوت و ضعف محصول از نظر مشتریان	
میزان رضایت مشتریان از طراحی و تولید آن	
میزان رضایت مشتریان از قیمت تمام شده آن	
میزان رضایت مشتریان از طراحی و جذابیت آن	
میزان رضایت مشتریان از مصرف و در دسترس بودن آن	
میزان رضایت مشتریان در حفظ امنیت و سلامت جسمی و روحی مصرف کنندگان و حفظ محیط زیست	
میزان تغییر و تحولات آن مطابق با خواسته مردم	
چگونگی انتقال نظر و خواسته مشتریان به متخصصان	
مدت زمان اصلاح و بهبود مجدد محصول	
درآمد و سود حاصل از فروش محصول خدمت یا فناوری جدید	

۲) فهرستی از محصول، خدمت یا فناوری نوآورانه کسب و کار مورد نظر تهیه کنید.

۳) فهرستی از محصول، خدمت یا فناوری نوآورانه‌ای که در مرحله ارزیابی از مشتریان، مردم و غیره اصلاح و بهبود یافته است تهیه کنید.

## فرایند بهبود مستمر

در نگرش بهبود مستمر، برای تحقق بهبود تدریجی و مستمر کسب و کارها باید سه اقدام زیر صورت پذیرد:

- ۱ حذف: کلیه فعالیت‌های هزینه‌زا که ارزشی برای مشتری تولید نمی‌کنند باید حذف شوند. این فعالیت‌ها عبارت‌اند از: تولید بیش از نیاز بازار با هدف فروش در زمانی دیگر، تأخیر در برنامه‌ها، حمل‌ونقل بیش از حد، حرکت‌های اضافی مانند تردد زیاد کارگران، انبارکردن، طولانی بودن فرایند انجام کار، تولید ضایعات و دوباره کاری‌ها؛
  - ۲ ادغام: فعالیت‌های مشابهی که در جای دیگری به صورت موازی انجام می‌شوند، با یکدیگر تلفیق شوند،
  - ۳ افزودن: فعالیت‌هایی که برای تکمیل و بهبود سطح کیفی خدمات لازم هستند به فعالیت‌های کسب و کار افزوده شوند.
- برای این منظور باید مراحل انجام کار را یادداشت کرد. زمان‌های انجام کار ماشینی و دستی را جدا کرد و فعالیت‌هایی با ایجاد ارزش افزوده را از دیگر فعالیت‌ها تفکیک کرد.

به صورت تیمی در مورد جمله «چشم‌ها را باید شست، جور دیگر باید دید» بحث و گفت‌وگو کنید. این جمله حاوی چه پیامدهایی است؟ آنها را بنویسید.

فعالیت



فعالیت



### فرصت‌های نوآوری

- برای خلق فرصت‌های نوآوری باید عادت و تکرار را در زندگی خود کم‌رنگ کرد.
- ۱ دو، سه مورد از کارها یا عادات تکراری که در طول هفته انجام می‌دهید را بنویسید.
  - ۲ چه کارها یا عاداتی را سینه به سینه یا مکرر انجام می‌دهید بدون آنکه علت و دلیل آن را بدانید؟
  - ۳ چه کارهایی شخصی هست که فایده و ارزشی ندارند و زمان و انرژی شما را تلف می‌کنند اما شما آنها را انجام می‌دهید؟
  - ۴ به نظر شما کارهای تکراری را به چه روش‌های جدید و کارآمدتری می‌توانید انجام دهید؟ جدول ۲-۱۲ را تکمیل کنید.



جدول ۱۲-۲ ایجاد فرصت‌های نوآوری با دقت در انجام کارهای خود

کارهای تکراری در هفته	انجام کارهایی که ارزش ندارند	تکرار انجام کارهای از گذشته	روش‌های جدید و کارآمد
۱-			
۲-			
۳-			

#### فعالیت



در قالب تیم خود داستان زیر را تحلیل کنید:

آقای از همسرش پرسید: چرا وقتی ماهی را می‌پزی، سر و ته آن را می‌بری؟ خانم مقداری فکر می‌کند و دلیلی برای این کارش پیدا نمی‌کند. می‌گوید راستش این کار را از مادرم آموخته‌ام. زن و شوهر می‌روند نزد مادر زن و از او دلیل این کار را می‌پرسند. مادر هم کمی فکر می‌کند و می‌گوید من هم از مادرم این کار را یاد گرفتم. هر سه نزد مادر بزرگ می‌روند و این سؤال را از او می‌پرسند. و مادر بزرگ می‌گوید برای اینکه آن موقع تابه ما کوچک بود و ماهی کامل در آن جا نمی‌شد! و همه می‌خندند. ماهی تابه مادر بزرگ، ۵۰ سال پیش کوچک بوده و برای همین سر و ته ماهی را می‌بریده است.



به نظرتان چه ابزار و وسایلی و عاداتی در زندگی‌تان مورد نیاز نیست؟ چه ابزار و وسایلی یا هر چیز دیگری هست که کاربرد ندارد و باید تغییر کند؟ کدام قطعه، ابزار یا عاداتی را باید حذف، ادغام یا افزود؟ به صورت تیمی جدول ۳-۱۲ را تکمیل کنید.

جدول ۳-۱۲ حذف، ادغام و افزودن ابزار و وسایلی که کاربرد ندارد

افزودن	ادغام	حذف	ابزار و وسایل یا هر چیز دیگر
		سرطان‌زا هست و باید حذف گردد و پودری تولید شود که سلامت جسمی را حفظ کند.	۱- پودر ماشین ظرفشویی
	کلسیم موجود در دوغ مانع جذب آهن موجود در گوشت یا کباب می‌شود. بنابراین دوغ حذف و سبزیجات تازه با گوشت مصرف شود.		۲- چلوگوشت با دوغ یا کباب با دوغ
			۳-
			۴-
			۵-
			۶-
			۷-
			۸-
			۹-
			۱۰-

**توضیحات:** ابزار و وسایل یا هر آنچه که در محیط خانه، هنرستان، محل کار، محل سکونت و جامعه است را جست‌وجو کنید و ملاحظه کنید که چه چیزهایی سنگین است، چه چیزهایی اندازه آنها بزرگ است و باید کوچک شود، چه چیزهایی کاربرد ندارد و باید حذف گردد، چه چیزهای باید تولید شود، چه چیزهایی باید تغییر کند، چه چیزهایی باید متنوع تولید شود، چه چیزهایی باید چند کاربرد داشته باشد، چه چیزهایی باید حمل و نقل آنها راحت شود و قابلیت تاشو داشته باشد و جمع شود، چه چیزهایی فضای زیادی اشغال می‌کند و غیره.

## اجرا و پیاده‌سازی بهبود مستمر

برای اینکه بتوانید تفکر بهبود مستمر را در زندگی خود اجرا و پیاده‌سازی کنید باید نسبت به هر آنچه که در محیط زندگی‌تان وجود دارد تأمل کنید و آن را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهید. هر چیزی که وجود دارد به راحتی قبول نکنید، بیشتر فکر کنید که چگونه می‌توان برای بهتر شدن آن، تغییر و تحولاتی ایجاد کرد. هر چیزی که نقص و ضعف دارد را به چالش بکشید و در مورد بهتر انجام دادن آن فکر کنید، مطالعه کنید، مشورت کنید. همچنین در مورد هر آنچه که در زندگی شخصی و محیط اطرافتان وجود دارد که به نوعی رضایت شما را در پی دارد فکر کنید که چگونه می‌توانید بهتر انجام دهید. تفکر بهبود مستمر را مختص هر آنچه که نقص و ضعف دارد به کار نبرید؛ بلکه بهبود مستمر مربوط به تفکر و نگرش رو به جلو و بهتر انجام دادن کارها، اهداف، روش‌ها و تولیدات است.

### فعالیت



به موارد زیر پاسخ دهید:

۱ چه چیزهایی در زندگی‌تان، محیط اطراف و جامعه وجود دارد که زمان و انرژی شما را می‌گیرد؟ برای شما تکراری و خسته‌کننده است؟ از آن لذت نمی‌برید؟ به سلامت جسم و روح شما آسیب وارد می‌کند؟ دوست دارید که نباشد یا تغییر کند؟

۲ آیا قابل تغییر هستند؟ چه تغییر و تحولاتی باید در آنها ایجاد شود؟ چه فردی باید این تغییر و تحولات را ایجاد کند؟

۳ چه چیزهای در زندگی‌تان وجود دارد که از آن لذت می‌برید؟ رضایت شما را به همراه دارد؟ به زندگی شما نظم می‌دهد؟ باعث سهولت انجام کارهایتان می‌شود؟ برای شما متنوع است؟ شما را چه چیزهای جدیدی هدایت می‌کند؟ اطلاعات شما را افزایش می‌دهد؟ در زندگی شخصی و کاری شما مورد نیاز است و کاربرد دارد؟

۴ به نظر شما چگونه می‌توانید آن را بهبود دهید و حتی بهتر از الآن کنید؟ چگونه می‌توانید کاربرد آن را بیشتر کنید؟ چگونه می‌توانید فایده و ارزش آن را بیفزایید؟ جدول ۴-۱۲ را تکمیل کنید.

جدول ۴-۱۲- تغییر و بهبود هر آنچه که کاربرد دارد یا کاربرد ندارد

کاربرد و عدم کاربرد موارد	تغییر و بهبود	
	مواردی که کاربرد ندارند	مواردی که کاربرد دارند
چگونه تغییر دهیم یا کاربرد آن را بیشتر کنیم؟	۱-	۱-
	۲-	۲-
	۳-	۳-

کسب و کارهایی را شناسایی کنید که محصولات و خدمات آنها قبلاً در بازار بوده است و اکنون دیگر نیست؟ همچنین کسب و کارهایی که به تازگی محصولات و خدمات خود را بهبود و توسعه داده‌اند؟ به صورت تیمی جدول ۵-۱۲ را تکمیل کنید.

جدول ۵-۱۲- کمرنگ یا حذف شدن و پررنگ یا اضافه شدن کسب و کار در بازار

حذف یا افزودن کسب و کار	مشخصات کسب و کارها	
	کسب و کارهایی که در بازار کمرنگ یا حذف شدند	کسب و کارهایی که در بازار پررنگ یا افزوده شدند
نام کسب و کار		
محصولات، خدمات یا فناوری		
چرایی کاهش یا افزایش		
سابقه فعالیت در بازار		
ویژگی‌های تیم تحقیق و توسعه		

فعالیت



فعالیت



یکی از موارد زیر را انتخاب کنید و انجام دهید:

۱ در رشته تحصیلی خود چه نقاط ضعف و مشکلاتی وجود دارد؟ یک مورد را بیان کنید که چگونه می‌توان نقص و مشکل را برطرف کرد؟ چگونه می‌توان آن را بهبود بخشید؟

۲ در رشته تحصیلی خود یک محصول، خدمت یا فناوری که در انجام بهتر کارها اثرگذار بوده است و به نوعی رضایت درونی را به همراه دارد، شناسایی کنید و به صورت تیمی بررسی کنید که چگونه می‌توان آن را بهبود داد؟ چگونه می‌توان آن را توسعه داد؟ چگونه می‌توان آن را نوآورانه‌تر به بازار عرضه کرد؟

**نکته ۱:** می‌توانید در رشته‌های دیگر محصول، خدمت یا فناوری موردنظر را انتخاب کنید.

**نکته ۲:** به کمک هنرآموز و مسئولان هنرستان ایده خود را اجرایی کنید.

فعالیت



### الگوگیری از افراد موفق

برای تمام حوزه‌های زندگی‌تان لازم نیست یک نفر را به عنوان الگو برگزینید؛ بلکه می‌توانید در حیطه‌های مختلف زندگی، افراد متفاوتی را برای الگو انتخاب کنید. سه حیطه مهم زندگی‌تان را بنویسید. در ادامه سه فرد موفق را به عنوان الگو برگزینید که می‌توانند هدایت‌گر شما در زندگی باشند. دلایل انتخاب آن افراد را به عنوان الگو بنویسید. سه نکته کلیدی در عملکرد آن فرد که نشأت گرفته از تفکر آن است برای نیل به اهدافتان بنویسید. جدول ۶-۱۲ را تکمیل کنید.

جدول ۶-۱۲- الگوگیری از افراد موفق

حیطه انتخابی	افراد الگو	علت انتخاب	سه رفتار یا عملکرد الگو
۱-			
۲-			
۳-			



### بازدیدهای هدفمند

**مرحله یک:** با هماهنگی مسئولان هنرستان از یک کارخانه بازدید کنید و مشکل یا نقطه ضعفی که در یکی از موارد جدول ۷-۱۲ وجود دارد، شناسایی و راه‌حل‌های نوآورانه ارائه کنید. (لازم به ذکر است مسئولان هنرستان باید در حفظ مالکیت مادی و معنوی راه‌حل‌ها با هنرجویان همکاری کنند).

جدول ۷-۱۲

تشکیل و ترکیب تیم طراحی و تولید	افزایش یا کاهش خط تولید	انتخاب کارکنان براساس شایسته سالاری	طراحی و چیدمان فضای داخلی قسمت‌های مختلف
کیفیت، تولید و هزینه تهیه مواد اولیه	تبلیغات و بازاریابی محصولات	میزان خلاقیت و نوآوری محصولات	میزان جذابیت در طراحی و بسته‌بندی محصولات
حفظ محیط زیست در بسته‌بندی محصولات با کاهش هزینه	کاهش هزینه در آزمایش نمونه محصول تولید شده	رعایت بهداشت و سلامتی و کیفیت با کنترل استانداردها	دفع بهینه ضایعات و پسماندها
توجه به پاداش مادی و معنوی (انگیزه، تشویق و ارتقا) کارکنان	ارتباط با مدیران اصلی و سهم کردن کارکنان در بیان ایده خلاقانه، طراحی و تولید محصولات نوآور	توجه به روابط دوستانه در محیط کار	کیفیت و خدمات پس از فروش

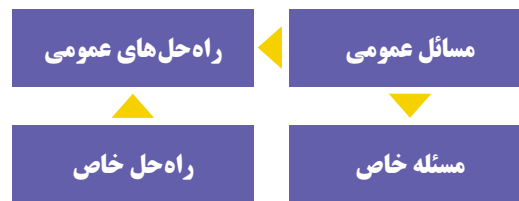
**مرحله دو:** به نظر شما مشکلات یا نقاط ضعف محصولات تولید شده بیشتر در کدام قسمت‌ها است؟ با ذکر مثال جدول ۸-۱۲ را تکمیل کنید.

جدول ۸-۱۲- مهم‌ترین مشکلات در تولید کالا و خدمات

کالا و محصولات تولید شده در کارخانه .....	
مورد	توضیحات
۱-	
۲-	
۳-	
۴-	
۵-	

## تریز (نوآوری نظام یافته)

«تریز» روشی نظام یافته برای پرورش خلاقیت است. این روش توسط گنریچ آلتشولر ارائه شده که حاصل مطالعه بیش از بیست هزار اختراع و طبقه بندی نکات مشترک آنهاست. نتایج این مطالعات چندین ساله نشان داد که تنها کمتر از ۱۵۰۰ مسئله خلاق و فقط ۴۰ راه حل کلی خلاق برای کل آن مسائل وجود دارد، که مرتباً هم مسائل و هم راه حل ها در جهان تکرار می شوند. لذا از دیدگاه تریز خلاقیت به مفهوم یافتن آن راه حل ها بدون انجام سعی و خطاهای مجدد و تنها با الهام گیری از راه حل های یافت شده قبلی است (شکل ۱-۱۳).



شکل ۱-۱۳- فرایند حل ابداعانه مسئله از طریق روش تریز

آلتشولر معتقد بود که خلاقیت 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 کار اختراع و اکتشاف، می تواند مخترع و مکتشف باشد. وی با تحقیقات خود، برای تولید ایده های نوآورانه اصول و قوانینی ارائه کرده است. با رعایت کردن آنها در حل هر مسئله ای، تا حدودی اطمینان حاصل می شود که تمام نکاتی که ممکن است باعث ایجاد خلاقیت در حل آن شود، مورد بررسی قرار گرفته است. توجه به هریک از این اصول می تواند جنبه هایی از خلاقیت را در حل مسئله دربرگیرد. در ادامه، به ده اصل خلاقانه روش تریز اشاره می شود.

### اصل ۱- جدا سازی

طبق این اصل، با جزء به جزء کردن یک محصول یا فناوری موجود، یک محصول جدید ایجاد می شود. در واقع یک جسم که از قبل وجود داشته را تفکیک کرده اما در کل چند جسم در یک ساختار قرار می گیرند.



پودمان سوم: نوآوری و حل مسئله به روش تریز

**مثال:** تقسیم کردن تکه‌های تسمه نقاله برای کارایی بیشتر، پرده کرکره، رادیاتور شوفاژ، ماست موسیر یک نفره و پنیر سه گوش (شکل ۲-۱۳).



ت) پنیر سه گوش



پ) رادیاتور



ب) پرده کرکره



الف) تسمه نقاله

شکل ۲-۱۳- مثال‌هایی برای جداسازی

### جدا سازی

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 ایده نوآورانه‌ای می‌توانید طراحی کنید؟ نتایج را در کلاس ارائه دهید.

فعالیت



## اصل ۲- استخراج

براساس این اصل با استخراج یک قسمت مفید از یک محصول یا مشخص کردن قسمت مزاحم آن و جدا یا حذف کردنش، می‌توان ایده نوآورانه ارائه داد.

**مثال:** استفاده از مترسک در مزارع (انتخاب فرم بدن از سایر مشخصات انسان)، ریموت کنترل، جدا کردن خامه از شیر، جدا کردن کره از ماست (شکل ۳-۱۳).



ت) کره



پ) خامه



ب) ریموت کنترل



الف) مترسک

شکل ۳-۱۳- مثال‌هایی برای اصل استخراج

### استخراج

در خانه به اشیای اطراف خود 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.

کار در منزل



## اصل ۳- عدم تقارن

براساس این اصل، برای استفاده بهینه‌تر از جسم، محصول جدید با نامتقارن کردن بخشی از حالت متقارن جسم طراحی می‌شود.  
مثال: میز با یک پایه ضخیم، شیرهای ۵ وجهی.

### عدم تقارن

در تیم خود، فی‌البداهه اسم چند جسم یا وسیله مثل خودکار، لباس، لیوان و... را نام ببرید. هریک از اعضای این اجسام را به‌صورت نامتقارن تصور کرده و بر روی کاغذ ترسیم کنید. پس از آن به کمک یکدیگر سعی کنید اجسامی نوآورانه طراحی کنید. از بین اجسام طراحی کرده بهترین را بسازید. آیا جسم قابل عرضه به بازار هست و متقاضی برای آن وجود خواهد داشت؟ اگر جواب مثبت است به‌صورت آزمایشی تولید و به بازار عرضه کنید.

فعالیت



## اصل ۴- ترکیب و ادغام کردن

در این اصل از ترکیب ساختاری دو یا چند جسم برای تبدیل آن به یک ساختار که عملکرد و کارایی جسم را بالا برده، استفاده می‌شود.  
مثال: ترکیب دمپایی و کفش برای مسافرت، عصای چراغ‌دار برای افراد کم‌بینا، شیرهای ترکیب آب سرد و گرم، سیخ‌های ترکیبی، صابون کاغذی.

### ترکیب و ادغام کردن

در تیم خود، فی‌البداهه اسم ۲۰ جسم یا وسیله مثل خودکار، لیوان و... را نام ببرید. اجسام را دو به دو ترکیب کنید و سعی کنید به اسم و صفت معنادار یا یک ترکیب معنادار از اجسام برسید. به‌طور مثال ترکیب دو کلمه صابون و کاغذ منجر به یک نوآوری شد.

گفت‌وگو کنید



## اصل ۵- جامعیت (عمومیت دادن و چندکارگی)

براساس این اصل، یک محصول طوری طراحی می‌شود که نیاز به دو یا چند محصول را تأمین می‌کند.

پودمان سوم: نوآوری و حل مسئله به روش تریز

**مثال:** آچار فرانسه (دارای قابلیت تغییر اندازه)، ترکیب دوربین عکاسی و فیلم برداری، مبیل راحتی (با قابلیت تخت شدن)، پرینتر چندکاره (پرینت، کپی، اسکن و دورنگار) (شکل ۴-۱۳).



ب) دوربین دیجیتال



الف) آچار فرانسه



ت) پرینتر چندکاره



پ) مبیل راحتی

شکل ۴-۱۳- مثال هایی برای اصل جامعیت و چندکارگی

### جامعیت

در تیم خود برای رفع نیاز به چند محصول، یک محصول را با عملکردهای چندگانه ارائه دهید. سعی کنید یک موضوع انتخاب کنید و با استفاده از روش های تفکر و خلاقیت محصولی جدید معرفی کنید.

فعالیت



## اصل ۶- اقدامات مقدماتی

براساس این اصل، با انجام دادن اقدامات مقدماتی، می توان ایده های نوآورانه ارائه داد.

مثال: ظروف شکل دار کیک و شیرینی، در بازکن قوطی های کنسرو، جو پرک شده، دیوارهای پیش ساخته (شکل ۵-۱۳).



ب) در بازکن



الف) ظروف شیرینی



ت) دیوارهای پیش ساخته



پ) جو پرک شده

شکل ۵-۱۳- مثال هایی برای اصل اقدامات مقدماتی

### اقدامات مقدماتی

در تیم خود بحث و گفت وگو 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.

گفت وگو کنید



## تریز (۲)

### اصل ۷- پویایی و انعطاف پذیری

براساس این اصل، محصول جدید با متحرک ساختن اجسام غیرقابل حرکتی که از درون قابل تغییر هستند، طراحی می شود. همچنین انعطاف پذیری می تواند در مشخصات عملکردی یا محیط ثابت و غیرمتحرک نیز اعمال شود.

**مثال:** سیم سیار با دوشاخه و سه شاخه متحرک، پرز متحرک، اجسام تاشو، گاواهن خیش دار که قابل جمع شدن است.

#### پویایی و انعطاف پذیری

تا به حال شده با خود بگویید ای کاش این محصول انعطاف پذیری بیشتری داشت، الآن زمان آن رسیده که به کمک هم تیمی هایتان خودتان آن را بسازید. پس چند جسم را انتخاب کرده و بحث کنید که چگونه می توانید قابلیت انعطاف پذیری آنها را بالا ببرید. سعی کنید ایده ای که به دست آورده اید را بسازید.

گفت و گو کنید



### اصل ۸- تبدیل ضرر به سود



الف) بازیافت زباله

براساس این اصل، با استفاده از تبدیل عامل زیان بار به عامل سودآور می توان ایده ای نوآورانه ارائه داد.

**مثال:** بازیافت زباله، پنیر کپکی، کمپوست، واکسیناسیون (شکل ۱-۱۴).



ت) واکسیناسیون



پ) کمپوست



ب) پنیر کپکی

شکل ۱-۱۴- مثال هایی 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 (زیرپایی اتاق، گلدان، جامدادی و ...) درست کنید. سپس در مدت ۲۰ دقیقه ایده خود را اجرایی کنید. تیم برنده، تیمی است که در مدت معین شده بتواند محصول با کیفیت و جدیدی ارائه دهد.

## اصل ۹- خدمت‌دهی به خود

براساس این اصل از قابلیت جسم برای برطرف کردن نقص خود استفاده می‌شود. مثال: چراغ برقی که خود نور خورشید را می‌گیرد، تایر خود پنچرگیر.

فعالیت



### خدمت‌دهی به خود

در تیم خود، چند نیاز یا خواسته مردم در خصوص وسایل مورد نیاز سفر را که لازم می‌دانند باید خود محصول توانایی برطرف کردن نقص خود را داشته باشند، یادداشت کرده و با هم‌فکری بیان کنید چگونه این امکان به وجود خواهد آمد.

## اصل ۱۰- استفاده از پنوماتیک

در این اصل از فناوری‌های مایع و گاز به جای جسم جامد استفاده می‌شود. مثال: قایق بادی، اسپری زعفران، کیسه هوا به جای کمربند در اتومبیل.

فعالیت



### استفاده از پنوماتیک

در تیم خود، برخی از اجسام جامدی که استفاده مایع و گاز بودن آنها بهتر است را پیدا کنید و با بحث و گفت‌وگو بیان کنید، چگونه می‌توان این اقدام را انجام داد؟ آیا قابلیت ارائه به بازار را دارد؟

پژوهش



با جست‌وجو 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.



**فواید و کاربردها و دلایل استفاده از تریز**  
 فواید، کاربردها و دلایل استفاده از تریز چیست؟  
**فواید و کاربردهای تریز:**

.....

.....

.....

**دلایل استفاده از تریز:**

.....

.....

.....

## جشنواره 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 یا روش جدیدی را ارائه دهید. اطلاعات خواسته شده در جدول زیر را تکمیل و به دبیر خود ارائه کنید. 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	رشته 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

برخی از ملاک‌های ارزیابی خلاقیت و نوآوری محصول / خدمت / روش جدید به شرح زیر آورده شده است:

■ خلاقیت در ساخت، ایجاد و ارائه آن با توجه به امکانات؛

■ به‌کارگیری روش‌های جدید؛

■ خلاقیت 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

این جشنواره با هدف شناسایی و معرفی بهترین پیشنهادهای دانش آموزی قابل اجرا، در سراسر کشور عزیزمان برگزار می شود. برخی از موضوعات پیشنهادی به شرح زیر آورده شده است:

- ۱ حمایت از تولید داخلی، کار و سرمایه ایرانی؛
- ۲ اقتصاد مقاومتی؛
- ۳ بهبود و رقابت پذیری محصولات شرکت های ایرانی با محصولات خارجی؛
- ۴ حفظ منابع طبیعی، حفاظت از محیط زیست و ایجاد منفعت برای جامعه؛
- ۵ تقویت حس مسئولیت پذیری و روحیه مشارکت جویی در شرکت ها؛
- ۶ توسعه گردشگری و زیرساخت های مورد نیاز آن؛
- ۷ ترویج و توسعه فرهنگ کتاب و کتاب خوانی در بین دانش آموزان،
- ۸ ایجاد شهر الکترونیک و راه های دستیابی به 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 شرکت ها؛

و ...

## کار آفرینی

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

**انواع کارآفرینی:** در شکل ۱۵-۱ انواع کارآفرینی به همراه شرح مختصری از هر نوع، نشان داده شده است:



شکل ۱۵-۱- انواع کار آفرینی



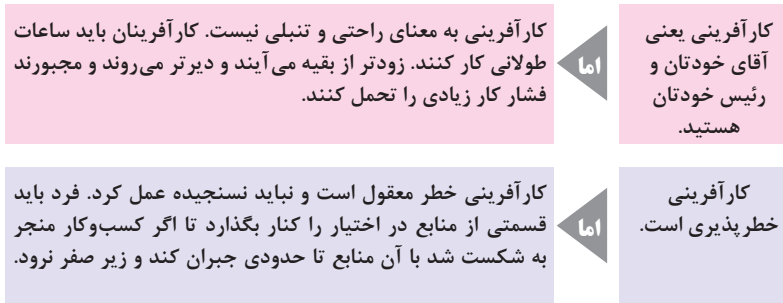
به صورت تیمی جدول ۱۵-۱ را تکمیل کنید. سپس برای هر کدام از انواع کارآفرینی نوع، هدف فعالیت و مصداقی در منطقه محل زندگی خودتان بنویسید.

جدول ۱۵-۱- نوع و هدف فعالیت انواع کارآفرینی به همراه مصداق آنها

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

**باورهای نادرست درباره کارآفرینی:** در شکل ۱۵-۲ برخی از باورهای نادرست در خصوص کارآفرینی به همراه باور درست آنها، نشان داده شده است:

اما	کارآفرینی همان اشتغال زایی است.	کارآفرینی فقط این نیست که بتوان برای دیگران کار ایجاد کرد بلکه باید خلاق بود و ارزش جدیدی در کسب و کار ایجاد کرد.
اما	کارآفرینی یعنی مدیریت کردن.	الزاماً فرد کارآفرین مدیر خوبی نیست.
اما	کارآفرینی یعنی پول دار شدن.	هدف کارآفرین بهبود و توسعه اقتصادی جامعه است ولی لزوماً همه کارآفرینان پول دار نیستند.
اما	کارآفرین سرمایه می خواهد.	کارآفرین کسی است که باید تلاش کند بدون اتکا به سرمایه مالی، ارزش افزوده ای ایجاد کند. سرمایه کارآفرین، خلاقیت ها، توانایی ها و قابلیت های فردی اوست و نه سرمایه مالی.
اما	کارآفرینی فقط در حوزه فناوری انجام می شود.	کارآفرینی می تواند در هر حوزه ای، اعم از صنعت، خدمات، فناوری، اجتماعی، فرهنگی و هنری و غیر آنها انجام گیرد.



شکل ۲-۱۵- باورهای نادرست درباره کارآفرینی

**اصل ۴۴ قانون اساسی**

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 پیدا کردن خلأ و فرصت‌ها را دارد و می‌تواند در جامعه از طریق پرورش ایده و تبدیل فکر خود به یک محصول یا خدمت جدید، که مشخصه اصلی آن نوآوری و خلاقیت است، از هیچ، ارزش آفرینی 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 خلاقیت، نوآوری و منحصربه‌فرد بودنش منجر می‌شود. افراد، کارآفرین زاده نمی‌شوند بلکه به کمک آموزش و تجربه است که کارآفرین می‌شوند. 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 ۳-۱۵ مهارت‌های مورد نیاز برای کارآفرینی (کارآفرینان) را نشان می‌دهد.

پودمان سوم: نوآوری و حل مسئله به روش تریز



شکل ۳-۱۵- مهارت‌های مورد نیاز برای کارآفرینی (کارآفرینان)

### آزمون سنجش کارآفرینی

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

فعالیت



به صورت تیمی یکی از انواع کارآفرینی را برگزینید و سپس با تحقیق و بررسی، یک کارآفرین موفق را شناسایی کنید. با او درباره نوع فعالیت و هدف کسب و کارش و ارزش ایجاد شده در جامعه مصاحبه کرده، گزارش کار خود را در کلاس ارائه کنید.

کار در منزل



## اهمیت تولید ملی، حمایت از کار و سرمایه ایرانی

توسعه و رشد جامعه وابسته به منابع داخلی است و مهم‌ترین منابع، توان تفکر و سرمایه انسانی است. بنابراین لازم است از تولید داخلی، کار و سرمایه ایرانی حمایت شود. بیکاری یکی از مسائل مهم شده است. در حالی که ظرفیت صنایع کشور برای ایجاد اشتغال بسیار گسترده است. در صورت حمایت از تولید داخلی و اتکا به توان و نیروی تفکر و خلاقیت سرمایه‌های انسانی ملی، بیکاری کمتر می‌شود، و از خروج منابع مالی به منظور واردات بی‌رویه جلوگیری می‌گردد. این امر از طریق فعالیت صنایع کشورمان امکان‌پذیر است. حمایت از تولید داخل، توسعه 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 توسعه منجر به کاهش آسیب‌های اجتماعی، اعم از کاهش آمار طلاق، کاهش جرایم و غیر آنها، خواهد شد.

فعالیت



با توجه به انواع کارآفرینی چگونه می‌توان از آنها در زمینه تولید ملی و حمایت از کار و سرمایه ایرانی، به‌منظور پیشرفت و رشد جامعه، راهکار داد؟ جدول ۱۵-۲ را تکمیل کنید.

جدول ۱۵-۲- کارآفرینی و راهکارهایی برای تولید ملی، حمایت از کار و سرمایه ایرانی

توضیح	راهکار
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 نتیجه آن کاهش تولیدات داخلی و در نتیجه افزایش بیکاری، افزایش جرایم و غیر آنهاست.	برای ظهور کارآفرینی‌های مستقل و سازمانی در کشور از ورود کالاهای وارداتی جلوگیری شود.

## کسب و کار

به تمامی فعالیت‌های تولیدی، خدماتی و خرید و فروش کالاها با هدف سودآوری، کسب و کار می‌گویند. فروش و انتقال کالاها و خدمات برای کسب ارزش، معامله کالاها و خدمات، تکرار معاملات، انگیزه سود (مهم‌ترین محرک اداره امور کسب و کار) و فعالیت توأم با خطرپذیری، ویژگی‌های کسب و کار به‌شمار می‌روند. کسب و کار همیشه بر آینده متمرکز است و عدم اطمینان، ویژگی آینده است. شکل ۱۵-۴ انواع کسب و کار را نشان می‌دهد.



شکل ۱۵-۴- انواع کسب و کار

به صورت تیمی کسب و کارهای جدول ۱۵-۳ را بررسی و مشخص کنید که هریک از مشاغل در کدام یک از دسته‌بندی انواع کسب و کار قرار می‌گیرند.

فعالیت



جدول ۳-۱۵- تعیین نوع کسب و کار برخی از مشاغل

تقسیم‌بندی کسب و کارها بر مبنای				انواع کسب و کار	مشاغل
مکان و مالکیت	اندازه	نوع فعالیت	خط تولید		
		خدماتی			۱- اغذیه فروشی
	کوتاه		سفارشی		۲- ارائه خدمات نظافت منزل
					۳- طراحی و دوخت لباس محلی
		تولیدی			۴- تولید توربین نیروگاهی
			انبوه		۵- تولید فیلتر موتور اتومبیل
					۶- کارگاه تولید فلزات با ۲۰ نفر نیروی کار
	متوسط				۷- دامپروری
					۸- فروش نرم افزار به صورت اینترنتی
					۹- نقاشی روی چرم
	کوچک				۱۰- ساخت صنایع دستی
					۱۱- ابریشم‌دوزی
					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



پودمان سوم: نوآوری و حل مسئله به روش تریز

در خصوص راه اندازی یک نوع کسب و کار، از نظر مجوزهای لازم، شرایط قانونی، سازمان های مرتبط با آن و... مطالعه، تحقیق و بررسی کنید.

پژوهش



امام موسی کاظم علیه السلام می فرمایند:

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

بحار الانوار، جلد ۱۰۳، صفحه ۳، حدیث ۷



## پودمان ۴

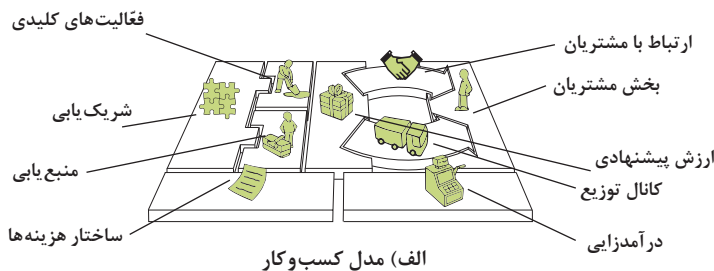
### مدل کسب و کار



## مدل کسب و کار (قسمت یکم): مشتری شناسی و ارتباط با مشتری

### مدل کسب و کار

مدل کسب و کار، منطق یک کسب و کار یا شرکت را با چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش و درآمد آن توصیف می‌کند. قبل از شروع هر کسب و کاری ابتدا باید آن را طراحی کرد. مدل کسب و کار را می‌توان به ۹ جزء سازنده اساسی دسته‌بندی کرد. این اجزا به ترتیب شامل بخش مشتریان، ارزش پیشنهادی، کانال توزیع، ارتباط با مشتریان، درآمدزایی، منبع یابی، فعالیت‌های کلیدی، شریک یابی و ساختار هزینه‌ها است. در شکل ۱۶-۱ مدل کسب و کار به همراه بوم آن نشان داده شده است.



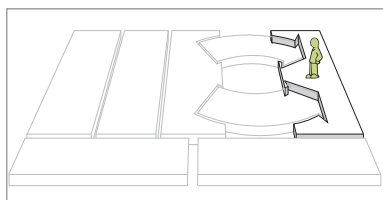
الف) مدل کسب و کار

<p><b>بخش مشتریان</b></p> <p>برای چه افرادی ارزش آفرینی می‌کنیم؟ مهم‌ترین مشتریان ما چه کسانی هستند؟</p>	<p><b>درآمدزایی</b></p> <p>مشتریان ما به چه بهایی واقعا پول می‌دهند؟ آنها در حال حاضر چه بهایی می‌پردازند؟ آنها در حال حاضر چگونه بها را می‌پردازند؟ آنها ترجیح می‌دهند که چگونه بپردازند؟ هرجریان درآمد چگونه به درآمد کل کمک می‌کند؟</p>	<p><b>ارزش پیشنهادی</b></p> <p>چه ارزشی به مشتریانمان ارائه می‌دهیم؟ کدامیک از مسائل مشتریان را حل می‌کنیم؟ بسته پیشنهادی ما (محصولات و خدمات) به مشتریان مختلف چیست؟ کدام یک از نیازهای مشتریان را برطرف می‌کنیم؟</p>	<p><b>کانال توزیع</b></p> <p>از طریق چه کانال‌هایی می‌توانیم به بخش مشتریان دسترسی پیدا کنیم؟ در حال حاضر چگونه به آنها دسترسی داریم؟ کانال‌های ما چطور یکپارچه شده‌اند؟ عملکرد کدامیک بهتر است؟ پرهزینه‌ترین کانال‌ها کدام‌اند؟ چطور آنها را با نیازهای مشتریان هماهنگ می‌کنیم؟</p>
<p><b>ارتباط با مشتریان</b></p> <p>مشتریان مختلف انتظار برقراری و حفظ چه نوع رابطه‌ای را از ما دارند؟ کدامیک از آنها برقرار شده است؟ این روابط چگونه با کل اجزای مدل کسب و کار ما تلفیق می‌شوند؟ هزینه آنها چقدر است؟</p>	<p><b>منبع یابی</b></p> <p>منابع اصلی برای ارزش پیشنهادی، کانال توزیع، ارتباط با مشتری و درآمدزایی چه هستند؟</p>	<p><b>شریک یابی</b></p> <p>شرکای کلیدی و تأمین کنندگان کلیدی ما چه کسانی هستند؟ منابع اصلی به دست آمده از شرکا کدام‌اند؟ فعالیت‌های اصلی انجام شده توسط شرکایمان کدام‌اند؟</p>	
<p><b>فعالیت‌های کلیدی</b></p> <p>فعالیت‌های اصلی برای ارزش پیشنهادی، کانال توزیع، ارتباط با مشتری و درآمدزایی چه هستند؟</p>	<p><b>ساختار هزینه‌ها</b></p> <p>مهم‌ترین هزینه‌های اصلی ما در مدل کسب و کار کدام‌اند؟ گران‌ترین منابع اصلی ما کدام‌اند؟ گران‌ترین فعالیت‌های اصلی ما کدام‌اند؟</p>		

### ب) بوم مدل کسب و کار

شکل ۱۶-۱ مدل کسب و کار و بوم آن

## بخش مشتریان



شکل ۲-۱۶- قسمت بخش مشتریان از مدل کسب و کار

مشتریان، قلب هر کسب و کاری را تشکیل می‌دهند. بدون مشتریان (سودآور)، هیچ کسب و کاری نمی‌تواند در بلندمدت دوام بیاورد. برای انتخاب نوع فعالیت کسب و کار خود باید مشتریان بخش‌بندی شوند. دسته‌بندی‌های متفاوتی از مشتریان وجود دارد (شکل ۲-۱۶).

### ۱ دسته‌بندی مشتریان بر مبنای متغیر جمعیت‌شناختی

مشتریان براساس سن، جنسیت، تحصیلات، سطح درآمد، نوع شغل، محل زندگی و نظایر اینها قابل تفکیک هستند. شایان ذکر است که برخی شرکت‌ها یا کسب و کارها ممکن است مشتریان خود را براساس یک یا چند متغیر جمعیت‌شناختی تفکیک کنند. مانند شرکتی که تولیدی پوشاک دارد و براساس سن، پوشاک کودکان، نوجوانان و بزرگسالان را تولید می‌کند (شکل ۳-۱۶).



شکل ۳-۱۶- دسته‌بندی مشتریان بر مبنای متغیر جمعیت‌شناختی

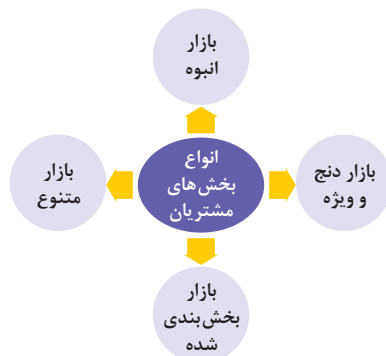
### بازدیدهای هدفمند

به صورت تیمی به شرکت‌ها یا کسب و کارهای مورد علاقه‌تان مراجعه کنید:

- ۱ بررسی کنید آنها به کدام گروه از مشتریان براساس متغیرهای جمعیت‌شناختی محصولات و خدمات ارائه می‌دهند؟ طبقه‌بندی هر گروه از مشتریان را بنویسید.
- ۲ چرا آنها آن گروه از مشتریان را انتخاب کرده‌اند؟

رویداد  
کارآفرینی





شکل ۱۶-۴- انواع بخش‌های مشتریان

## ۲ دسته‌بندی مشتریان بر مبنای بخش مشتریان

مجموعه‌های مختلف مشتریان می‌توانند بر اساس خواسته‌ها و ویژگی‌های مختلف بخش‌بندی شوند. انواع بخش‌های مشتریان شامل بازار انبوه، گوشه بازار، بازار بخش‌بندی شده و بازار متنوع است (شکل ۱۶-۴).

مصاحبه



### بخش‌بندی مشتریان

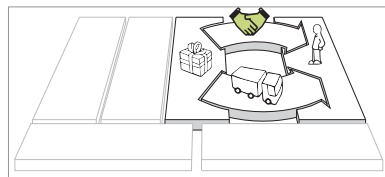
با مراجعه به یک شرکت یا یک کسب‌وکار و انجام مصاحبه با مدیرعامل (مدیر بازاریابی، مدیر ارتباط با مشتری و ...) سؤالاتی از قبیل زیر را بپرسید:

- ۱ به چه گروه یا بخشی از مشتریان کالا یا خدمات ارائه می‌دهند؟
- ۲ چرا آن بخش از مشتریان را انتخاب کرده‌اند؟
- ۳ مزایای انتخاب آن بخش از مشتریان را شرح دهند.
- ۴ کالا و خدمات خود را نسبت به رقبا با چه مزیتی به مشتریان ارائه می‌کنند؟
- ۵ چه تصمیمی برای ارائه کالا و خدمات به مشتریان در آینده دارند؟

## ارتباط با مشتریان

شناخت فردی 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 مشتری‌مداری، 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. انواع ارتباط با مشتری



شکل ۱۶-۵- قسمت ارتباط با مشتریان از مدل کسب‌وکار

در دسته‌بندی اول عبارت‌اند از: ۱ ارتباط شفاهی: حاضر شدن در محل یا برقراری ارتباط از طریق تلفن؛ ۲ ارتباط کتبی: انتقال پیام به صورت مکتوب از طریق یادداشت، نمابر، نامه، پست الکترونیک و غیره (شکل ۱۶-۵ و ۱۶-۶).



شکل ۱۶-۶- انواع ارتباط با مشتری

فکر کنید



به سؤالات زیر پاسخ دهید:

- ۱ در چندماه اخیر از چه مکان‌هایی خرید کرده‌اید؟ نام آنها را بنویسید.
  - ۲ به عنوان مشتری از ارتباط شفاهی یا ارتباط کتبی استفاده کرده‌اید؟ دلیل خود را بنویسید.
  - ۳ مزایا و معایب نوع ارتباط خود را بنویسید.
- شکل ۱۶-۷ انگیزه‌هایی که می‌تواند تشویق‌کننده برای ایجاد ارتباط با مشتریان باشد را نشان می‌دهد.

جذب مشتری: ارائه محصول و خدمات باکیفیت و نوآورانه منجر به جذب مشتری جدید می‌شود.



حفظ مشتری: هزینه یافتن مشتری جدید، با توجه به نوع صنعت و بنگاه‌ها، ۳ تا ۳۰ برابر حفظ مشتریان فعلی است. افزایش نرخ حفظ مشتری به میزان ۵ درصد، باعث افزایش رشد سود به میزان ۲۵ درصد می‌شود. استفاده از ابزارهای تخفیفات فصلی و مناسبت‌های ویژه، توجه به خدمات پس از فروش، استفاده از کانال‌های ارتباطی جذاب و انجام بعضی خدمات مجانی، مشتری را برای مدت طولانی حفظ می‌کند.

افزایش میزان فروش: توجه به نیازهای مشتری و برخورد مناسب باعث رضایت مشتری می‌شود و رضایت مشتری فروش بیشتری را به همراه دارد و این منجر به افزایش درآمد می‌شود.

شکل ۱۶-۷- انگیزه‌های ارتباط با مشتریان

#### فعالیت ۱



پنج نفر داوطلبانه برای مسابقه‌ای آماده شوید. هرکس باید جداگانه تلاش کند تا کالای واحدی (مثل شیرینی با کیک خانگی) را که در اختیار دارد، بفروشد. پس از اتمام مسابقه، همه کلاس ضمن مشارکت با ذکر دلیل، اعلام کنند که ترجیح می‌دهند از کدام دانش‌آموز خرید کنند. دلایل را به صورت مکتوب روی کاغذ بنویسید و به دبیر خود تحویل دهید. در نهایت دبیر موارد نوشته شده در کاغذها را جمع‌بندی می‌کند و آنچه که باعث ترجیح دادن خرید از یک فرد شده است، را توضیح می‌دهد.

#### فعالیت ۲



هر تیم به دو دسته تقسیم شوید و به یک مجموعه (سازمان، کسب‌وکار، کارخانه و...) مراجعه کنید. دسته اول از افراد و کارکنان آن مجموعه (سازمان، کسب‌وکار، کارخانه و...) و دسته دوم از مشتریان آن (سازمان، کسب‌وکار، کارخانه و...) سؤالاتی را بپرسید و اطلاعاتی را دریافت کنید. حوزه فعالیت مجموعه (سازمان، کسب‌وکار، کارخانه و...) می‌تواند در حوزه صنعت، تجارت، بازرگانی، خدماتی، علمی و پژوهشی و... باشد.

#### ■ سؤالات دسته اول عبارت‌اند از:

- ۱ چرا مشتریان محصول یا خدمات شما را خریداری (دریافت) می‌کنند؟
- ۲ چرا مشتریان محصول یا خدمات شما را خریداری (دریافت) نمی‌کنند؟
- ۳ مشتریان چه انتظاراتی از شما دارند؟
- ۴ آیا توانسته‌اید انتظارات مشتریان را برآورده کنید؟
- ۵ آیا می‌توانید در آینده انتظارات مشتریان را برآورده کنید؟
- ۶ دلیل افزایش سود و موفقیت یا عدم موفقیت شرکت خود را چه چیز می‌دانید؟

#### ■ سؤالات دسته دوم عبارت‌اند از:

- ۱ چرا شما محصول یا خدمات شرکت الف را خریداری (دریافت) می‌کنید؟
- ۲ چرا شما محصول یا خدمات شرکت الف را خریداری (دریافت) نمی‌کنید؟
- ۳ شما چه انتظاراتی از شرکت الف دارید؟
- ۴ آیا توانسته‌اند انتظارات شما را برآورده کنند؟
- ۵ آیا می‌توانند در آینده انتظارات شما را برآورده کنند؟
- ۶ شما دلیل افزایش سود و موفقیت یا عدم موفقیت شرکت الف را چه چیزی می‌دانید؟



## نشان (برند)

نشان (برند)، نام، نماد، طرح، تصویر، عبارت یا هر ویژگی است که مشخص‌کننده محصول یا خدمتی خاص است که او را از دیگر محصولات و خدمات مشابه متمایز می‌کند. به عبارت دیگر، نشان (برند) باید مشخصات و ویژگی‌های منحصر به فرد کالا یا خدمات نسبت به دیگر محصولات و خدمات مشابه را در خود جای دهد. نشان برای یک کسب و کار اهمیت زیادی دارد، زیرا به یک محصول یا خدمت هویت می‌دهد و تصویری مثبت یا منفی در ذهن مشتری ایجاد می‌کند.

به صورت تیمی چند کسب و کار در حوزه‌های مختلف را بررسی کرده و به سؤالات زیر پاسخ دهید:

- ۱ نام چند برند معروف مربوط به کسب و کارهای مختلف را بنویسید.
- ۲ آیا نشان (برند) آنها متناسب با فعالیت‌های کسب و کارشان است؟
- ۳ تا چه اندازه نشان (برند) در موفقیت کسب و کار نقش مؤثر دارد؟

پژوهش



## مسابقه

فرض کنید تیم شما مسئول تبلیغات لوازم ورزشی در یک شرکت است. شما باید برند یا پیامی طراحی کنید که مشتریان مشتاق به خرید از شرکت شما شوند. تیمی برنده است که نشان (برند) بهتری با توجه به معیارهای رنگ، جذابیت تصویر، معنا و مفهوم پیام، زیبایی کلام و غیره طراحی کند.

رویداد  
کارآفرینی



به صورت تیمی به یک شرکت (سازمان، کسب و کار، کارخانه و...) که در حوزه‌های مختلف صنعتی، تجاری، بازرگانی، فرهنگی، خدماتی و غیره فعالیت می‌کنند مراجعه کنید.

- ۱ بوم مدل کسب و کار را مانند شکل ۸-۱۶ بر روی کاغذ A۳ رسم کنید.
  - ۲ گروه‌های مختلف مشتریان (بر مبنای متغیر جمعیت‌شناختی یا بخش‌بندی مشتریان) آن شرکت (سازمان، کسب و کار، کارخانه و...) را جست‌وجو کنید. سپس قسمت مشتری در بوم مدل کسب و کار را تکمیل کنید.
  - ۳ درباره نحوه ارتباط مشتریان با شرکت و شرکت با مشتریان برای عرضه کالا و خدمات تحقیق کنید. سپس قسمت ارتباط با مشتری در بوم مدل کسب و کار را تکمیل کنید.
- نتایج خود را به صورت گزارش در کلاس ارائه دهید. (نکته: هر تیم در یک حوزه فعالیت کند.)

فعالیت ۳





فعالیت‌های زیر را به صورت تیمی انجام دهید.

۱ با مطالعه و شناخت انواع کسب‌وکار، متناسب با رشته تحصیلی خود و علاقه‌تان یک ایده کسب‌وکار ارائه کنید.

۲ با همفکری یکدیگر اسمی را به عنوان نشان (برند) کسب‌وکارتان انتخاب نمایید.

۳ براساس ایده کسب‌وکار خود، ابتدا مطابق شکل‌های ۱۶-۳ و ۱۶-۴ به قسمت مشتری‌شناسی بوم مدل کسب‌وکار توجه کنید و سپس اطلاعات مشتریان کسب‌وکار خود را در جدول ۱۶-۱ وارد کنید.

**مثال:** تکمیل قسمت بخش مشتریان بوم مدل کسب‌وکار  
 صدرا، محمدرضا و حمید با هم تصمیم گرفته‌اند یک کسب‌وکار در زمینه بازی‌های رایانه‌ای راه‌اندازی کنند. آنها متناسب با کسب‌وکار خود، گروه مشتریان خود را انتخاب و محصول یا خدمت مورد نظر خود را مشخص کرده‌اند. در واقع آنها در قسمت بخش مشتریان بوم مدل کسب‌وکارشان، گروه سنی نوجوان را وارد کرده‌اند و در قسمت ارتباط با مشتریان، خدمات خودکار را وارد کرده‌اند.

جدول ۱۶-۱- بررسی بخش مشتریان مدل کسب‌وکار

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

۴ برای طراحی مدل کسب و کار باید اجزای آن را تکمیل کنید. با توجه به سؤالات شکل ۱۶-۱ ب، اجزای بوم مدل کسب و کار تیمتان را طراحی و در شکل (۱۶-۸) وارد کنید.

۵ مشابه شکل ۱۶-۸ را به صورت خام بر روی یک برگ A۳ به عنوان یک پوستر، رسم کنید.

تذکر: تکمیل شکل ۱۶-۸ در اینجا فقط برای آشنایی اولیه شما با بوم مدل کسب و کار است. در واقع بوم اصلی را در بخش های بعدی پس از بررسی دقیق تمامی اجزای آن، به صورت مرحله به مرحله تکمیل خواهید کرد.

بخش مشتریان	درآمدزایی	ارزش پیشنهادی	کانال توزیع
ارتباط با مشتریان	منبع یابی	شریک یابی	
فعالیت های کلیدی	ساختار هزینه ها		

شکل ۱۶-۸- بوم مدل کسب و کار .....

فرض کنید شما صاحب کسب و کاری هستید و می خواهید به بهترین و مهم ترین مشتریان نامهای محبت آمیز بنویسید و ضمن تبریک تولد او جدیدترین محصول خود را معرفی کنید.

حتی اگر محصول یا خدماتی ندارید و هنوز وارد حیطه کارآفرینی نشده اید، خطاب به بهترین مشتریان درباره محصول یا خدمت کسب و کاری بنویسید که در آینده ایجاد خواهید کرد.

فعالیت ۵



### اخلاق کسب و کار و رضایت مشتری

با جست و جو در منابع گوناگون، در خصوص تأثیر مسئولیت پذیری، صداقت، احترام و انصاف در رضایت مشتری تحقیق کنید و نتایج را در کلاس ارائه دهید.

پژوهش



امام علی علیه السلام در موعظه به بازاریان چنین می‌فرمودند:

\* خیرخواهی از خدا را مقدم بدارید. \* با آسان گرفتن در معامله، به کار خود برکت دهید.

\* با خریداران متواضع باشید. \* خود را به داشتن حلم و بردباری زینت دهید.

\* از قسم خوردن پرهیز کنید. \* از دروغ گفتن فاصله بگیرید.

\* از ستم کردن بترسید. \* در حق مظلوم با انصاف باشید.

\* به رباخواری نزدیک نشوید. \* در وزن و ترازو، درست و تمام وزن کنید.

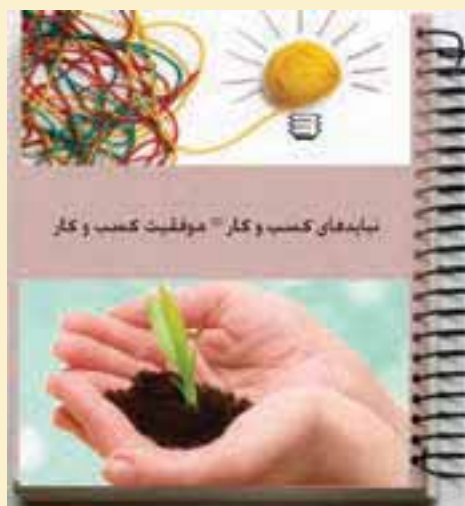
\* اموال مردم را به حرام نستانید. \* زمین خدا را با کارهای بد اقتصادیتان، به فساد و تباهی نکشید.

(بحارالانوار، ج ۷۸ ص ۵۴)

کار در منزل

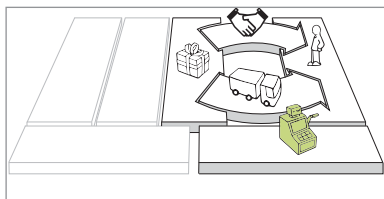


دفترچه‌ای تحت عنوان نبایدهای کسب و کار تهیه کنید و موضوع اول آن را مشتری و چگونگی ارتباط با مشتری قرار دهید. سپس هر نکته در فرایند مطالعه، انجام فعالیت‌ها، تمرین‌ها، مصاحبه‌ها و غیره که آفت‌های موفقیت یک کسب و کار به حساب می‌آیند، یادداشت کنید. در پایان سال دفترچه‌ها را به کلاس بیاورید و نکات آن را با یکدیگر مرور کنید که موفقیت یک کسب و کار در گرو رعایت چه مواردی است. می‌توانید زمانی در طول شبانه‌روز که ذهنتان فعال است را به آن اختصاص دهید.



## مدل کسب و کار (قسمت دوم): درآمدزایی و منبع یابی

### درآمدزایی



شکل ۱۷-۱- قسمت درآمدزایی از مدل کسب و کار

اگر مشتریان قلب کسب و کارند، الگوهای درآمدی، شریان‌های کسب و کار را تشکیل می‌دهند. شکل ۱۷-۲ انواع روش‌های درآمدزایی را نشان می‌دهد. در جدول ۱۷-۱ برای هر روش مثالی آورده شده است.

■ درآمدی که در ازای استفاده از یک خدمت خاص ایجاد می‌شود. مشتری هرچه بیشتر از این خدمت استفاده کند باید پول بیشتری دهد.	حق استفاده
■ درآمدی که از طریق فروش محصولات فیزیکی کسب و کار ایجاد می‌شود.	فروش دارایی‌ها
■ درآمدی که با فروش دسترسی مداوم به خدمات ایجاد می‌شود. به عبارت دیگر در برابر خدماتی که به مشتریان عرضه می‌شود، حق عضویت دریافت می‌گردد.	حق عضویت
■ درآمدی که از پرداخت کارمزد در ازای انجام دادن تبلیغ برای یک محصول یا خدمتی خاص ایجاد می‌شود.	انجام تبلیغات
■ درآمدی که از طریق خدمات واسطه‌گری میان دو یا چند نفر ایجاد می‌شود. به عبارت دیگر کسب و کارهای که مشتریان را برای خرید و فروش کالا و خدمات به یکدیگر وصل می‌کنند و حق کمیسیون (حق کارگزاری) دریافت می‌کنند.	حق کمیسیون
■ کسب و کاری که یک قسمت از محصول را به صورت رایگان یا با قیمت بسیار پایین به مشتری ارائه می‌دهد اما برای استفاده از خدمات دیگر یا محصولات مکمل آن، قیمت بالایی در نظر می‌گیرد.	طعمه و شکار
■ کسب و کارهایی که محصولات و خدماتی را به مشتریان ارائه می‌دهند و به مشتریان اجازه می‌دهند مطابق با میل درونی خود هزینه پرداخت کنند. یعنی مشتریان بر مبنای میزان رضایتی که از محصول یا خدمات داشته‌اند هزینه پرداخت می‌کنند.	تمایل به پرداخت
■ برخی کسب و کارها خدمات رایگان به مشتریان ارائه می‌دهند بدون اینکه انتظار درآمد از مشتریان داشته باشند اما از طرف دیگر تقاضای کمک و همیاری از مردم دارند. یعنی درآمد خود را از طریق هدایا و کمک‌های مردمی برآورده می‌کنند.	الگوی درآمدی صفر

شکل ۱۷-۲- انواع روش‌های درآمدزایی

جدول ۱-۱۷- مثال های روش های درآمدزایی

ردیف	روش	مثال
۱	حق استفاده	یک هتل براساس تعداد شب‌هایی که مشتری از اتاق استفاده کرده، پول می‌گیرد.
۲	فروش دارایی	فروشگاه‌هایی که لوازم خانگی، 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، 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.
۶	طعمه و شکار	مانند استفاده از یک نرم‌افزار که به مدت ۳۰ روز رایگان است، بعد از آن اگر افراد بخواهند از آن استفاده کنند باید هزینه آن را پرداخت کنند. همچنین ارائه سیم کارت رایگان به مشتری، سپس درآمد خود را از طریق نرخ هزینه مکالمه یا تعرفه‌هایی که دارد به‌دست می‌آورد.
۷	تمایل به پرداخت	افرادی که فایل‌ها و اطلاعاتی در کامپیوتر دارند و به اشتراک می‌گذارند. در این‌صورت به مشتری اجازه می‌دهند براساس میل درونی خودشان هزینه استفاده را پرداخت کنند.
۸	الگوی درآمدی صفر	وبسایت‌های که فایل‌ها، مقالات و اطلاعاتی را رایگان در اختیار مشتریان قرار می‌دهند بدون آنکه هزینه‌ای از مشتریان دریافت کنند.

**قیمت‌گذاری:** هر الگوی درآمدزایی ممکن است ساز و کار قیمت‌گذاری متفاوتی داشته باشد که می‌تواند تفاوت بزرگی در درآمدها ایجاد کند. سازوکار قیمت‌گذاری شامل دو نوع قیمت‌گذاری مقطوع و پویاست که در جدول ۱۷-۲ به‌طور کامل آورده شده‌اند.

### جدول ۱۷-۲- سازوکارهای قیمت گذاری

قیمت گذاری پویا		قیمت گذاری مقطوع	
قیمت ها براساس شرایط بازار تغییر می کنند.		قیمت ها از پیش تعیین شده هستند.	
مذاکره (چانه زنی)	قیمت ها بستگی به قدرت / مهارت مذاکره بین دو یا چند شریک دارد.	فهرست قیمت	قیمت های مقطوع برای محصولات و خدمات خاص یا سایر ارزش ها داده می شود.
مدیریت مذاکره	قیمت به میزان موجودی و زمان خرید بستگی دارد.	براساس ویژگی محصول	قیمت به تعداد یا کیفیت ویژگی های ارزش پیشنهادی بستگی دارد.
بازار آنی	قیمت ها به صورت پویا و براساس عرضه و تقاضا تعیین می گردد.	براساس بخش مشتری	قیمت به نوع و مشخصات بخش مشتری بستگی دارد.
مزایده ها	نتیجه مبالغ پیشنهادی رقابتی، قیمت را تعیین می کند.	براساس مقدار	قیمت به عنوان تابعی از مقدار خریداری شده است.

فعالیت



به صورت تیمی کسب و کارهایی در منطقه محل زندگی خود شناسایی کنید و جدول ۱۷-۳ را تکمیل کنید.

### جدول ۱۷-۳- روش های درآمدزایی و قیمت گذاری در منطقه محل زندگی شما

نام کسب و کار	حوزه فعالیت کسب و کار	الگوی درآمدی کسب و کار	روش های قیمت گذاری



یکی از کارآفرینان برتر دنیا پیشنهاد می‌دهد که درخواست‌های خود برای خرید کالایی که پسندیده‌اید را، به جای اینکه بگویید و سعمان نمی‌رسد، بیندیشید که چگونه می‌توانید آن را تهیه کنید و برنامه‌ی درآمدزایی برای خرید آن تهیه کنید. این روش می‌تواند در شیوه‌ی فکر کردن ما به چالش‌های مالی تأثیرگذار باشد. شما یک کالایی را بنویسید که در فکر تهیه آن هستید و به دلیل تأمین نشدن بودجه‌ی لازم، خرید آن به تعویق افتاده است. راه‌هایی را بنویسید که به واسطه‌ی درآمدزایی می‌توانید آن را خریداری کنید.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ارتباطات غیررسمی

در محیط کسب و کار ارتباطات بسیار اهمیت دارند به غیر از ارتباطات رسمی (شامل قوانین و مقررات)، در هر مجموعه‌ای ارتباطات غیررسمی وجود دارد که نقش مؤثری در افزایش فروش، درآمد، سودآوری و در نهایت موفقیت کسب و کار دارد. ارتباطات غیررسمی به روابط بین افراد، که به طور غیررسمی، دوستانه، صمیمانه و خارج از چهارچوب قوانین و مقررات تعریف شده‌ی کاری، همراه با احترام است، گفته می‌شود. به طور مثال: گفت و گوی کارمندی با مدیر عامل در سالن غذاخوری محل کار، در مورد بیماری فرزندش.



به صورت تیمی کسب و کارهای موفق در حوزه‌های مختلف در منطقه سکونت خود را شناسایی و جدول ۴-۱۷ را تکمیل کنید. هر تیم یک کسب و کار را انتخاب کند.

جدول ۴-۱۷- ارتباطات غیررسمی در کسب و کارهای موفق در منطقه سکونت

	نام کسب و کار
	حوزه و فعالیت کسب و کار



نوع روابط و رفتار مدیران با کارکنان	
نوع روابط و رفتار کارکنان با یکدیگر	
امکانات و پاداش‌های مادی به کارکنان	
انگیزه‌ها و پاداش‌های معنوی به کارکنان	
میزان تأثیر روابط غیررسمی در موفقیت کسب و کار از دید مدیران و کارکنان	
بیان موفقیت‌های کسب و کار	

فعالیت



### اخلاق در کسب و کار

به صورت تیمی با مراجعه به یک کسب و کار در مورد یکی از موضوعات زیر تحقیق کنید که آیا آن موضوع می‌تواند در افزایش رضایت کارکنان که نقش مؤثری در افزایش درآمدزایی، اعتبار و در نهایت موفقیت یک کسب و کار در بلندمدت دارند، مؤثر باشد؟

ایجاد اعتماد میان مدیران با کارکنان	ایجاد انگیزه مادی و معنوی توسط مدیر به کارکنان برای کار بهتر	نشر اطلاعات توسط مدیر یا کارکنان به خارج از کسب و کار	سرزنش، تحقیر و تحت فشار روحی قراردادن کارکنان توسط مدیر	وعده پاداش به کارکنان اما در پایان کار مواجه شدن با بدقولی مدیر
-------------------------------------	--	---	---	---

### ریسک‌پذیری

ریسک‌پذیری تمایل به مدیریت و برعهده گرفتن امور و اختصاص منابع به فرصت‌هایی است که احتمال تقبل هزینه شکست معقول را به همراه دارد. افراد باید ریسک‌های معقول، حساب شده و قابل اندازه‌گیری مالی، روانی و اجتماعی را برای شروع فعالیت در حوزه‌های مختلف مدنظر قرار دهند.



### بازی درآمذزایی و ریسک پذیری

ابتدا به صورت شخصی و سپس به صورت تیمی در مورد دو گزینه زیر بحث و گفت و گو کنید

**الف) ریسک پذیری:** به خاطر موفقیتی که کسب کرده اید، قرار است به شما پاداش داده شود. کدام یک از موارد زیر را انتخاب می کنید:

- ۱ یک میلیون پول نقد
- ۲ شانس ۵۰ درصدی برای بردن ۵ میلیون تومان
- ۳ شانس ۲۵ درصدی برای بردن ۱۲ میلیون تومان
- ۴ شانس ۵ درصدی برای بردن ۱۰۰ میلیون تومان

**ب) اثر تلاش، پشتکار و سخت کوشی:** اگر بین ۱۰۰ میلیون تومان پول نقد و یک سکه ۱ تومانی که در ۳۱ روز آینده هر روز ارزش آن دو برابر می شود حق انتخاب داشته باشید، کدام یک را انتخاب می کنید؟

**ج) نتیجه گیری:** نتیجه گیری شما از این دو مورد چیست؟ به صورت تیمی با هم بحث کنید.

فرمول کامل خوش شانسی: آمادگی (رشد مهارت ها، دانش، تخصص و...) + نگرش (باورها، طرز فکر و ارزش ها) + بهره برداری از فرصت ها و ایده ها (استفاده و بهره برداری اثربخش از مسیرها و چیزهای خوبی که سر راه شما قرار می گیرند) + اقدام کردن (انجام دادن درست و به موقع کارها) = شانس



کارآفرینان موفق افرادی هستند که با بهره گیری از بیمه، در حیطه هایی از زندگی که در آینده احتمال ناامنی شان می رود، امنیت جاری می کنند. این حیطه ها در زندگی هر کدام از ما وجود دارد. در ادامه از شما می خواهیم دو مورد از این حیطه ها را در زندگی خود مشخص کنید و بگویید چگونه می توانید با ابزار بیمه، ریسک و خطر آنها را به حداقل برسانید.



آقای نفیسی صاحب یک شرکت خدمات الکترونیک است. این شرکت هفت کارمند دارد. مدتی است پنج نفر از کارمندان او بی انگیزه شده اند. این مشکل باعث عدم ارائه خدمات مناسب به مشتریان و اختلال در کارهای شرکت شده است. آقای نفیسی از این موضوع نگران شده است و دوست دارد برای ایجاد انگیزه در کارمندان تغییراتی در شرکت خود ایجاد کند. به نظر شما چگونه می تواند وضعیت فعلی را بهبود بخشد؟ شما چه راهکارهایی را برای ایجاد انگیزه در کارکنان شرکت پیشنهاد می کنید؟

در برخی از احادیثی که از پیامبر اعظم ﷺ و امامان معصوم علیهم السلام روایت شده، تلاش کردن برای به دست آوردن «درآمد حلال» را برای همه لازم دانسته‌اند. همچنین بیکاری، تنبلی و حرام‌خواری جداً نهی شده‌اند. در اینجا سه حدیث از پیامبر گرامی اسلام ﷺ در خصوص کسب مال حلال روایت شده که به شرح زیر می‌باشند.

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

«بحارالانوار، ج ۱۰۳، ص ۹»

«خدا دوست می‌دارد که بنده‌اش را در راه کسب حلال در رنج و زحمت ببیند.»

«کنز العمال، ج ۹۲۰۰»

«کسی که برای اداره زندگی خانواده‌اش تلاش می‌کند، مانند کسی است که در راه خدا جهاد می‌کند.»

«بحارالانوار، ج ۱۰۳، ص ۱۲»

همچنین حدیث دیگری از امام صادق علیه السلام روایت شده که به شرح زیر است:

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

«بحارالانوار، ج ۷۱، ص ۱۲۸ و ۱۳۷»

#### فعالیت



### بازی پرتاب حلقه و تعیین خطرپذیری افراد

این بازی سه مرحله دارد و باید در حیاط مدرسه یا سالن ورزشی و یا فضای باز امن برگزار شود. میزان امتیاز هر پرتاب براساس فاصله تعیین می‌شود که در شکل ۱۷-۳ نشان داده شده است.

#### مراحل بازی

- مرحله یکم: پرتاب آزمایشی
- مرحله دوم: پرتاب انفرادی
- مرحله سوم: پرتاب تیمی



ناحیه اول پشت خط اول (۳ متر) ۲۰ امتیاز

ناحیه دوم پشت خط دوم (۶ متر) ۱۰۰ امتیاز

ناحیه سوم پشت خط سوم (۹ متر) ۲۰۰ امتیاز

شکل ۱۷-۳- زمین بازی و میزان امتیازات

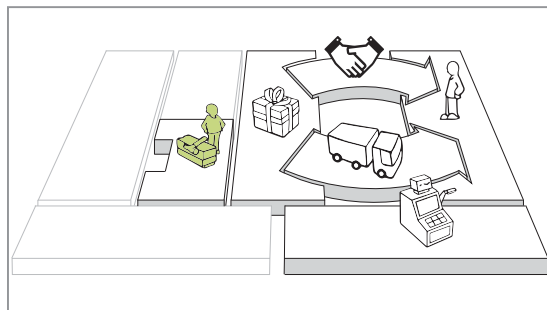
### روش بازی

- **مرحله یکم:** در این مرحله که آزمایشی است، به هر نفر دو حلقه داده می شود. خود را در شرایط بازی قرار دهید، در این مرحله امتیاز مهم نیست؛
  - **مرحله دوم:** این مرحله پرتاب فردی است، هر نفر چهار پرتاب دارد و امتیازهای فرد یادداشت می شود.
  - **مرحله سوم:** در مرحله پرتاب تیمی، دبیر بر اساس عملکرد هر نفر در مرحله پرتاب انفرادی، افرادی را که عملکرد خوب داشته اند، در یک تیم و بقیه را در تیم دیگر قرار می دهد و به ارزیابی عملکرد تیمی می پردازد. در این مرحله هر نفر دو پرتاب دارد.
- نتیجه گیری:** بعد از پایان بازی به کمک دبیر خود نتایج را بررسی و در مورد ارتباط نتایج بازی با خطرپذیری بحث و گفت و گو کنید.

در کلام شیوا و کوتاه امیرمؤمنان علیه السلام آمده است:  
«کسی که بر خطرها سوار شود، دارایی زیادی به دست می آورد»

### منبع یابی

برای راه اندازی هر کسب و کاری به مجموعه ای از منابع کلیدی نیاز است. به کمک این منابع شما ارزش پیشنهادی خود را خلق و به بازار عرضه می کنید. منابع باعث می شود که شما ارتباط خود را با مشتریان حفظ و کسب درآمد کنید. دسته بندی منابع در شکل ۱۷-۵ نشان داده شده است.



شکل ۱۷-۴- قسمت منابع یابی از مدل کسب و کار



شکل ۵-۱۷- انواع منابع کلیدی برای راه‌اندازی کسب و کار

به صورت تیمی در یک حوزه از انواع کسب و کارها تحقیق کنید:

- ۱ کسب و کارهای موفق در ایران یا خارج، بر کدام یک از منابع تأکید بیشتری دارند؟
- ۲ چرا آن منبع (منابع) را دلیل موفقیت کسب و کار خود می‌دانند؟
- ۳ چه اقداماتی برای تقویت منبع (منابع) خود کرده‌اند؟

پژوهش



به صورت تیمی فعالیت زیر را انجام دهید:

ثمین مدیرعامل یک سازمان در یکی از شهرستان‌ها است. او برای گرفتن مجوز برای یکی از فعالیت‌هایش، باید به تهران سفر کند. از یکی از دوستانش که در سازمان مربوطه در تهران شاغل است درخواست می‌کند تا این کار را برای او انجام دهد. به نظر شما ارتباط صورت گرفته جزء کدام نوع از منابع است؟ اهمیت و فواید آن را بیان کنید.

فعالیت





### منابع کلیدی

با توجه به انواع منابع، کسب و کار در حوزه‌های صنعتی، بازرگانی، علمی - پژوهشی، خدماتی، فرهنگی، اجتماعی و غیره را به صورت تیمی مورد بررسی قرار دهید و متناسب با دسته‌بندی شکل ۱۷-۵ برای یکی از آن کسب و کارها مثال‌هایی برای هر بخش بنویسید و در شکل ۱۷-۶ بنویسید. هر تیم یک کسب و کار را یک حوزه انتخاب کنید.

منابع معنوی		
منابع مالی	منابع کلیدی	منابع انسانی
منابع اجتماعی	منابع اجتماعی	

شکل ۱۷-۶- انواع منابع کلیدی برای راه‌اندازی کسب و کار



### تکمیل قسمت درآمذزایی و منبع‌یابی بوم مدل کسب و کار

با توجه به نتایج به دست آمده از فعالیت‌های این بخش و بحث و گفت‌وگو در تیم خود، قسمت درآمذزایی و منبع‌یابی مدل بوم کسب و کار را در پوستر وارد کنید. مثال: صدرا، محمدرضا و حمید که کسب و کارشان در زمینه بازی‌های رایانه‌ای است، در قسمت درآمذزایی بوم مدل کسب و کارشان، حق استفاده و حق عضویت و در قسمت منبع‌یابی، منابع انسانی، اجتماعی و فیزیکی را وارد کرده‌اند.

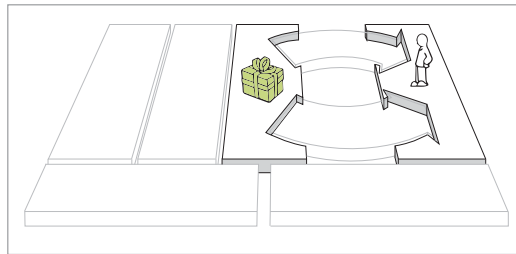


دفترچه‌ای تحت عنوان نبایدهای کسب و کار تهیه کنید و موضوع دوم آن را درآمدزایی و منبع‌یابی قرار دهید. سپس هر نکته در فرایند مطالعه، انجام فعالیت‌ها، تمرین‌ها، مصاحبه‌ها و غیره که آفت‌های موفقیت یک کسب و کار به حساب می‌آیند را یادداشت کنید و در پایان سال دفترچه‌ها را به کلاس آورده، نکات آن را با یکدیگر مرور کنید که موفقیت یک کسب و کار در گرو رعایت چه مواردی است. می‌توانید زمانی در طول شبانه‌روز که ذهنتان فعال است را به آن اختصاص دهید.



## ارزش پیشنهادی

ارزش پیشنهادی دلیل ترجیح یک کسب و کار نسبت به سایر کسب و کارها توسط مشتریان است. هر ارزش پیشنهادی متشکل از بسته‌ای منتخب از محصولات یا خدمات است که نیازهای بخش خاصی از مشتریان را برآورده می‌کند. بنابراین ارزش پیشنهادی، مجموعه یا بسته‌ای از منافع است که کسب و کار به مشتریان پیشنهاد می‌دهد. در شکل ۱۸-۲ راه‌های توسعه ارزش‌های پیشنهادی نشان داده شده است. در جدول ۱۸-۱ نیز برای هر کدام از آنها توضیح مختصری آورده شده است.



شکل ۱۸-۱- قسمت ارزش پیشنهادی از مدل کسب و کار



شکل ۱۸-۲- راه‌های توسعه ارزش‌های پیشنهادی



جدول ۱-۱۸- 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.	۱۰- دکوراسیون زیبا	رایحه، رنگ، نورپردازی، طراحی و چیدمان محیط کسب و کار از عوامل مؤثر در تحریک کردن بصری مشتریان است که قدرت خرید و افزایش فروش را بالا می‌برد.
۲- عملکرد	به دنبال بهبود عملکرد محصول یا خدمت هستند.	۱۱- کیفیت محصول	به کارگیری موارد اولیه مرغوب، طراحی و تولید صحیح، رعایت استانداردها، ایجاد امنیت برای مشتری، قابل اعتماد بودن محصول، کارایی محصول، ماندگاری محصول و ...
۳- قیمت	یکی از راه‌های برآوردن نیاز مشتریان، پیشنهاد قیمت کمتر است.	۱۲- تنوع محصول	مشتریان دوست دارند تنوع محصولات که شامل مدل‌ها، طرح‌ها، رنگ‌ها، مارک‌های مختلف است را در یک مکان ببینند و از این خرید احساس لذت و اطمینان دارند.
۴- سفارشی‌سازی	سازگار نمودن محصولات و خدمات با نیازهای شخصی یا با بخش خاصی از مشتریان است.	۱۳- انواع تخفیفات	ارسال رایگان، حراج‌های پایان فصل، امکان برگشت کالا تا چند روز اول، ارائه یک محصول یا خدمات رایگان به ازای خرید چند محصول، قرعه‌کشی و ...
۵- کاهش خطر	یکی از عوامل مهم در هنگام خرید محصول یا خدمت توسط مشتری توجه به کاهش خطر است.	۱۴- مکان کسب و کار	مکان کسب و کار با توجه به طبقه و خواسته مشتریان متفاوت است.
۶- قابلیت دسترسی	یکی دیگر از راه‌های ارزش‌آفرینی، دسترسی راحت به محصول و خدمت است.	۱۵- خلاقیت و نوآوری محصول	محصول که طراحی، استفاده، رنگ و کارایی منحصر به فردی داشته باشد و مشتری را مجذوب و شگفت‌زده کند.
۷- نشان تجاری	مشتری ممکن است ارزش استفاده از یک محصول یا خدمت را در نشان (برند) بداند.	۱۶- صرفه‌جویی در وقت مشتری	محصولی که بتواند در دنیای پیشرفته و با سرعت در زمان کمتری نیاز مشتری را برآورده کند.
۸- طراحی	بسیاری از مشتریان به سمت طراحی خاص محصول یا خدمت جذب می‌شوند.	۱۷- حفظ محیط‌زیست	ارزش حفظ محیط‌زیست باید در تولید و طراحی کالا یا خدمات ارائه شده در نظر گرفته شود.
۹- برخورد خوب	به حرف‌های مشتری گوش دهید، حرف او را قطع نکنید، با روی باز و خندان از او استقبال کنید، اطلاعات صحیح و اجازه امتحان کردن به او را بدهید، از رفتار تند مشتری عصبانی نشوید و ...		

فعالیت



### شناسایی مسئله با یک تمرین عملی

۱ به عنوان مشتری، پنج ویژگی که از یک محصول انتظار دارید را روی کاغذ بنویسید.

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

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



**شناسایی محصولات همیشگی و بدون تغییر**  
چند محصول یا خدمتی را که در طول این چندین سال از نظر ظاهر کالا، رنگ، کیفیت، طراحی کالا و... تغییر نکرده است و همچنان با طراحی اولیه و بدون خلاقیت وارد بازار می‌شود، نام ببرید.



**شناسایی کسب‌وکارهای ناموفق**  
به صورت تیمی دو کسب‌وکار را در حوزه‌های مختلف در داخل کشور (بهتر است منطقه سکونت باشد) یا خارج از کشور در جدول ۱۸-۲ بنویسید که حداقل یکی از ارزش پیشنهادی نوشته شده در جدول ۱۸-۱ را رعایت نکرده و از بازار رقابت حذف شده‌اند.

جدول ۱۸-۲- شناسایی کسب‌وکارهای ناموفق در ارائه ارزش پیشنهادی

نام کسب‌وکار	محصولات و خدمات کسب‌وکار	عدم رعایت کدام ارزش پیشنهادی



**شناسایی کسب‌وکارهای موفق**  
به صورت تیمی دو کسب‌وکار را در حوزه‌های مختلف در داخل کشور (بهتر است منطقه سکونت باشد) یا خارج از کشور در جدول ۱۸-۳ بنویسید که خلاقیت و نوآوری را محور اصلی کسب‌وکار خود قرار داده‌اند و محصولات و خدمات خلاقانه‌ای روانه بازار می‌کنند.

جدول ۱۸-۳- شناسایی کسب‌وکارهای موفق در ارائه محصولات خلاقانه و نوآورانه

نام کسب‌وکار	محصولات و خدمات خلاقانه	مدت زمان عرضه محصولات و خدمات خلاقانه به بازار	مبنا و چرایی تولید و طراحی محصولات خلاقانه و نوآورانه



### خلق رضایت برای مشتری

به صورت تیمی تمرین زیر را انجام دهید.  
زمانی که مشتری از یک کسب و کار (شرکت، کارخانه و غیر آنها) خرید می کند، تصویری از آن کسب و کار در ذهنش نقش می بندد. چنانچه خرید مشتری با رضایت همراه شود، علاوه بر تداوم خرید وی از محصولات آن کسب و کار، می تواند به تبلیغات دهان به دهان آن محصولات نیز منجر شود.  
در قالب کسب و کار مورد علاقه خود، پنج تجربه بی نظیر و رضایت بخش را برای مشتری خود خلق کنید تا تصویر مثبتی از کسب و کار شما در ذهنشان ایجاد شود. جدول ۴-۱۸ را تکمیل کنید.

جدول ۴-۱۸- نمونه هایی از خلق رضایت برای مشتری

ردیف	پیشنهاد
۱	
۲	
۳	
۴	
۵	



### هر آنچه دوست دارید را بیان کنید

با توجه به نیازها و علایق خود جدول ۵-۱۸ را تکمیل کنید.

جدول ۵-۱۸- محصولات و خدمات مورد علاقه

۱- محصولات و خدماتی که در بازار نیست اما به آن نیاز دارید را بنویسید.	
۲- دوست دارید محصولات و خدمات مورد علاقه شما چه ویژگی داشته باشند تا برای شما جذاب تر باشد؟	
۳- دوست دارید چه محصولات و خدماتی در آینده وارد بازار شود؟	
۴- اگر شما مسئول تولید و طراحی محصولات و خدمات در آینده باشید، دوست دارید چه محصولات و خدماتی وارد بازار کنید؟	
۵- کدام ویژگی یا ارزش پیشنهادی در محصولات و خدمات شما را بیشتر راضی می کند؟	

گفت‌وگو کنید



### خرید کردن

امیرمحمد دانش‌آموزی است که دوست دارد همه به او احترام بگذارند. او 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 فروشگاه‌ای 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 ۱۸-۶ بنویسید.

جدول ۱۸-۶- ارزش‌های پیشنهادی کسب‌وکار .....

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

فعالیت



دو کسب و کار (فروشگاه، سوپرمارکت، مغازه و غیر آن) در یک مکان و کنار یکدیگر کالا و محصولاتی در یک زمینه عرضه می کنند. اما یکی از کسب و کارها همیشه مشتریانش بیشتر هستند به طوری که گاهی اوقات مشتریان برای خرید کالا و محصولات صف می کشند. در حالی که کسب و کار دیگر اکثر اوقات مشتریان اندکی دارد. با مثال توضیح دهید چه عامل یا عواملی باعث می شود دو کسب و کار با ارائه محصولات و کالاها در یک زمینه، فروش متفاوتی داشته باشند.

رویداد  
کارآفرینی



مصاحبه

به صورت تیمی با یک کسب و کار در حوزه های مختلف مصاحبه کنید که مشتریان محصولات و خدمات را با چه ویژگی هایی بیشتر خریداری می کنند؟ کدام ارزش پیشنهادی برایشان با اهمیت تر است؟ هر تیم یک کسب و کار در یک حوزه انتخاب کند.

فعالیت



اخيراً کالا یا خدماتی که به دلایل رعایت ارزش پیشنهادی نوشته شده در جدول ۱۸-۱ یا دلایل دیگری خریداری کرده اید در جدول ۱۸-۷ بنویسید. همچنین کالا یا خدماتی که به دلیل عدم رعایت ارزش پیشنهادی نوشته شده در جدول ۱۸-۱ یا دلایل دیگر از خرید آن منصرف شده اید را در جدول ۱۸-۷ بنویسید.

جدول ۱۸-۷- دلایل خرید و انصراف از خرید کالا و خدمات

کالا یا خدمات خریداری شده	دلیل خرید	کالا یا خدمات منصرف شده از خرید	دلیل منصرف از خرید



به صورت تیمی برای ارزش پیشنهادی نوشته شده در جدول ۸-۱۸ نمونه‌هایی بنویسید.

جدول ۸-۱۸- نمونه‌های ارزش پیشنهادی

ارزش پیشنهادی	مثال	ارزش پیشنهادی	مثال
۱- تازگی		۱۰- دکوراسیون زیبا	
۲- عملکرد		۱۱- کیفیت محصول	
۳- قیمت		۱۲- تنوع محصول	
۴- سفارشی سازی		۱۳- انواع تخفیفات	
۵- کاهش خطر		۱۴- مکان کسب و کار	
۶- قابلیت دسترسی		۱۵- خلاقیت و نوآوری محصول	
۷- برند (شانس)		۱۶- صرفه جویی در وقت مشتری	
۸- طراحی		۱۷- حفظ محیط زیست	
۹- برخورد خوب			



فرض کنید مشتری به دلایلی مانند قیمت بالا، کیفیت کم، عدم طراحی زیبا، جذاب نبودن محیط داخلی کسب و کار و... حاضر نیست از شما خریداری کند. شما چه ارزشی به او پیشنهاد می‌دهید و مشتری را ترغیب به خرید می‌کنید؟



**غیر منتظره و فراتر از انتظارات عمل کنید.**

۱ مدیرعامل 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.

**تمرین ۱:** نظر شما در مورد شرکت الف و فروشگاه ب چیست؟ مشتریان و کارکنان شرکت الف و فروشگاه ب چه نگرشی نسبت به آنها دارند؟

**تمرین ۲:** دو مورد بیان شده مربوط به دو نمونه از موفق ترین شرکت های دنیاست. زیرا چنین رفتارهایی را دیگر شرکت های مشابه آنها انجام نمی دهند. به صورت تیمی برای کسب و کار خود چند مورد غیرمنتظره و فراتر از انتظار طراحی کنید (با بهره گیری از روش های خلاقیت).

به صورت تیمی تحقیق کنید که کسب و کارهای موفق در داخل و خارج کشور برای طراحی و تولید ارزش پیشنهادی در کالا و محصولات و خدمات کسب و کارشان از چه ابزارهایی استفاده می کنند؟ چه چیزهای در دادن ایده طراحی و تولید فلان ارزش در کالاها، محصولات و خدمات به آنها کمک می کند؟ نتایج را در کلاس گزارش کنید.

پژوهش



### تکمیل قسمت ارزش پیشنهادی بوم مدل کسب و کار

با توجه به نتایج به دست آمده از فعالیت های این بخش و بحث و گفت و گو در تیم خود، قسمت ارزش پیشنهادی مدل بوم کسب و کار را در پوستر وارد کنید.

**مثال:** صدرا، محمدرضا و حمید که کسب و کارشان در زمینه بازی های رایانه ای است، در قسمت ارزش پیشنهادی بوم مدل کسب و کارشان، تازگی، عملکرد و طراحی را وارد کرده اند.

فعالیت



امام علی علیه السلام در نهج البلاغه سفارش می کنند:

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

همچنین می فرمایند:

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

و در جایی دیگر می فرمایند:

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

طبیعی است که با کاربردی کردن دو عنصر مهارت و درستکاری می توان بهره وری کار را افزایش و در نتیجه از بیکاری پنهان جامعه جلوگیری کرد.



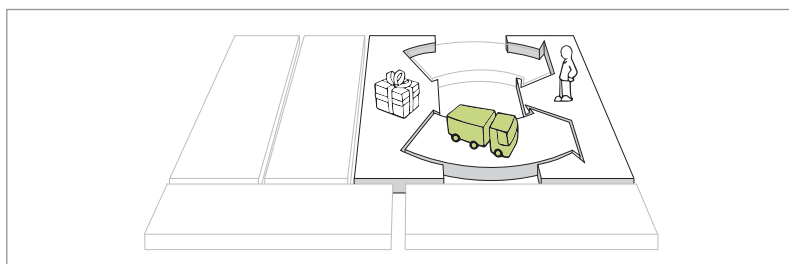
دفترچه‌ای تحت عنوان نبایدهای کسب‌وکار تهیه کنید و موضوع سوم آن را ارزش پیشنهادی قرار دهید. سپس هر نکته در فرایند مطالعه، انجام فعالیت‌ها، تمرین‌ها، مصاحبه‌ها و غیره که آفت‌های موفقیت یک کسب‌وکار به حساب می‌آیند، یادداشت کنید و در پایان سال دفترچه‌ها را به کلاس بیاورید و نکات آن را با یکدیگر مرور کنید. حال می‌دانید موفقیت یک کسب‌وکار در گرو رعایت چه مواردی است. می‌توانید زمانی در طول شبانه‌روز که ذهنتان فعال است را به آن اختصاص دهید.



## مدل کسب و کار (قسمت چهارم): کانال توزیع و شریک یابی

### کانال توزیع

کانال‌های ارتباطی، توزیع و فروش، واسطه‌ی میان یک شرکت با مشتریان خود است. کانال‌ها نقاط تماس با مشتری هستند و نقش مهمی را در تجربه‌ی مشتری ایفا می‌کنند. کانال‌های ارتباطی را می‌توان از نظر نوع ارتباط با مشتری به دو صورت مستقیم و غیرمستقیم و از نظر مالکیت کسب و کار به دو صورت شخصی و شریکی تقسیم‌بندی کرد. در جدول ۱۹-۱ انواع هر کدام از این تقسیم‌بندی‌ها به همراه وظایف کانال‌ها آورده شده است.



شکل ۱۹-۱- قسمت کانال توزیع از مدل کسب و کار

در جدول ۱۹-۱ انواع کانال‌های توزیع و وظایف آنها

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



### بررسی کانال‌های توزیع

در تیم خود دو کسب‌وکار موفق کشور در حوزه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و... را انتخاب کنید. سپس خدمات و وظایفی که انجام می‌دهند را شناسایی و جدول ۱۹-۲ را تکمیل کنید.

جدول ۱۹-۲- بررسی کانال‌های توزیع چند کسب‌وکار موفق کشور

ردیف	نام کسب‌وکار	حوزه و فعالیت کسب‌وکار	نوع کانال‌های استفاده شده	وظیفه (وظایف) کانال	مشهورترین وظیفه کانال
۱					
۲					



به صورت تیمی فعالیت زیر را پاسخ دهید:

سپهر و نیما در زمینه تولید لوازم خانگی کسب‌وکاری دارند. آنها برای خدمات پس از فروش محصولاتشان از مشتریان نظرخواهی کردند و متوجه شدند خدماتی که به مشتریان ارائه می‌دهند، در بعضی موارد آنها را راضی نمی‌کند. چه راهکارهای برای آنان دارید:

۱- مشتریان بعد از اینکه مهلت ضمانت‌نامه تمام شد، دوباره درخواست ارائه خدمات را داشتند. راهکارهای پیشنهادی خود را بنویسید.

۲- مشتریان در مورد بدقولی کارکنان شرکت در مورد تحویل به موقع کالای معیوب گله داشتند. برای این مورد چه راهکارهایی دارید که به خاطر حجم کاری زیاد در حق مشتریان بدقولی نشود.

۳- مشتریان می‌خواستند که برای اوقات مختلف از قیمت‌های متناسب استفاده کنند. راهکارهای پیشنهادی خود را بنویسید.

فکر کنید



به صورت تیمی فعالیت زیر را انجام دهید:

۱ دو شرکت قصد دارند برای رسیدن به یک توافق درباره انجام معامله و نحوه حمل و نقل محصول و توزیع آن مذاکره کنند. شرکت الف می خواهد محصول را حداکثر در دو روز آینده در شهر خود تحویل بگیرد و شرکت ب نمی تواند کل هزینه حمل و نقل را پرداخت کند. از طرف دیگر هر دو شرکت برای توزیع محصول با کمبود وسیله نقلیه روبه رو هستند. چه راه حل هایی پیشنهاد می کنید که این دو شرکت به توافق برسند؟

۲ محصولات کشاورزی به قیمت پایین از کشاورز خریداری می شود به طوری که گاهی هزینه کشاورز به دست نمی آید یا گاهی اصلاً خریداری نمی شود و کشاورز مجبور است محصولی که در مدت یک سال برداشت کرده است را دور بریزد. برای توزیع محصولات کشاورزی چه راهکارهایی پیشنهاد می دهید که کشاورز مجبور نشود محصولات خود را ارزان به واسطه گر بفروشد؟ چه راهکارهایی وجود دارد که کشاورز محصولاتش را بفروشد؟

رویداد  
کارآفرینی



مصاحبه

به صورت تیمی با مسئول کانال توزیع در یک کسب و کار (هر تیم یک حوزه را انتخاب کند) مصاحبه کنید و سؤالات زیر را بپرسید:

۱ تا چه اندازه موفقیت کانال توزیع در موفقیت کسب و کار نقش دارد؟

۲ چه عواملی را در کانال توزیع باید مدنظر قرار دهند؟

۳ عامل موفقیت کانال توزیع کسب و کار خود را چه می دانند؟

فعالیت



مناسب ترین شیوه حمل و نقل برای جابه جایی هر کدام از محصولات زیر چیست؟ اهمیت و فواید هر کدام از این وسایل جابه جایی را به صورت تیمی بیان کنید.

■ محصولات فاسدشدنی

■ محصولات بزرگ و حجیم

■ محصولات سنگین

■ محصولات شکستنی

■ رساندن محصول از کارخانه خارج شهر به داخل شهر



## نمایش

چهار نفر در قالب دو تیم (یک نفر مسئول کانال پخش و دیگری مشتری) موضوعات زیر را به صورت نمایش در کلاس اجرا کنند.

- ۱ اگر مسئول پخش یک شرکت، کالای خریداری شده را در منزل بیاورد و محصول به هر دلیلی، موردپسند مشتری نباشد، مشتری چه واکنشی را نسبت به مسئول پخش نشان می‌دهد؟ مسئول پخش در مقابل مشتری چه واکنشی نشان می‌دهد؟
- ۲ اگر در زمان خرید کالا، فروشنده به شما پیشنهاد تحویل رایگان کالا در منزل را بدهد اما در زمان تحویل کالا در منزل از شما درخواست مبلغ متوسطی کند شما چه واکنشی نشان می‌دهید؟ مسئول توزیع کالا چه واکنشی نشان می‌دهد؟

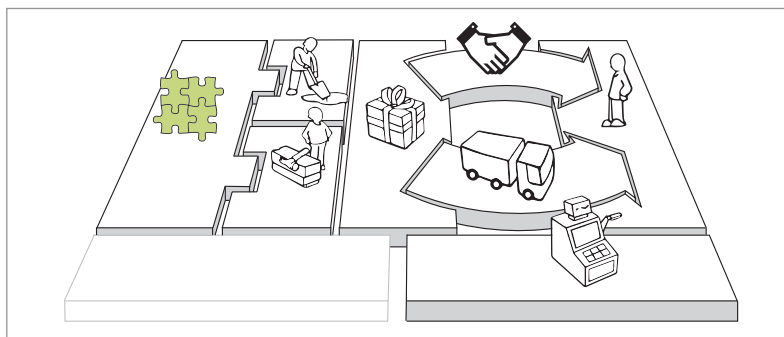
خریدوفروش یکی از پایه‌های اقتصاد است که امکان توزیع کالا را فراهم و زمینه دسترسی به تولیدات دیگران را پدید می‌آورد. البته افراد زیادی غیر از تولیدکنندگان، به عنوان کاسب و تاجر در بخش توزیع فعالیت می‌کنند. از نظر اسلام آگاهی از دانش کسب‌وکار به ویژه خرید و فروش واجب است. زیرا آگاهی نداشتن از این دانش، باعث ورود درآمدهای شبهه‌ناک به اموال می‌شود. از جمله آدابی که خداوند در قرآن برای تجارت و خریدوفروش بیان کرده، فضیلت یاد و ذکر خدا در هنگام تجارت است.

«خداوند در آیه ۱۰ سورة جمعه می‌فرماید که «در هنگام حرکت برای جست‌وجوی فضل الهی و نعمت‌هایش و اقدام به خریدوفروش و تجارت، بسیار نام خدا را به یاد داشته باشید» «مجمع البیان، ج ۱۰، ص ۴۳۵»

«خداوند در آیه ۳۷ سورة 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.»

## شریک‌یابی

کسب‌وکارها به دلایل مختلفی برای خود شریک برمی‌گزینند. مشارکت‌ها سنگ‌زیربنای بسیاری از کسب‌وکارهاست. صاحبان کسب‌وکارها به منظور بهینه‌کردن کسب‌وکار خود، کاهش خطر یا کسب منابع، مشارکت‌هایی را ایجاد می‌کنند. سه انگیزه برای ایجاد شراکت وجود دارد که در شکل ۱۹-۳ نشان داده شده و در جدول ۱۹-۳ برای هر کدام مثالی آورده شده‌است.



شکل ۱۹-۲- قسمت شریک یابی از مدل کسب و کار

<p><b>کاهش (سرشکن کردن) هزینه تولید</b></p> <p>هرچه تولید بیشتر شود، هزینه های تولید کاهش می یابد؛ زیرا هزینه ثابت تولید (هزینه هایی که ارتباطی به میزان تولید ندارند، مثل اجاره و...) یکسان است.</p>	<p><b>کسب منابع و فعالیت های خاص</b></p> <p>کسب و کارها محدوده هایی در زمینه منابع مورد نیاز خود دارند. بعضی از کسب و کارها با اتکا به کسب و کارهای دیگر در زمینه تهیه منابع خاص و انجام برخی از فعالیت ها، قابلیت های خود را گسترش می دهند. انگیزه چنین مشارکت هایی نیاز به کسب دانش، مجوزها و دسترسی به مشتریان است.</p>	<p><b>کاهش خطر</b></p> <p>در یک محیط رقابتی که ویژگی آن عدم قطعیت (خطر) است، مشارکت ها می تواند نقش مؤثری در کاهش خطر ایفا کنند.</p>
---	--	--

شکل ۱۹-۳- انگیزه های ایجاد شراکت در کسب و کار

جدول ۱۹-۳- مثال هایی از شریک یابی

انگیزه های شریک یابی	مثال هایی از شریک یابی
کاهش خطر	زمانی که تعداد رقیبان در یک کسب و کار زیاد است، اگر کسب و کار نوآوری نداشته باشد به احتمال زیاد شکست می خورد.
کاهش (سرشکن کردن) هزینه تولید	کارخانه هایی که تولید انبوه دارند، هزینه تولیدشان کاهش می یابد.
کسب منابع و فعالیت های خاص	یک شرکت تولیدکننده گوشی تلفن همراه می تواند به جای اینکه خود نرم افزار مورد نیاز گوشی هایش را توسعه دهد، مجوز آن را به شرکت دیگر واگذار کند.

گفت‌و‌گو کنید



### شریک‌یابی

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

پژوهش



به‌صورت تیمی یک کسب‌وکار را شناسایی کنید (هر تیم یک حوزه را انتخاب کند) و تحقیق کنید که:

- ۱ کسب‌وکار مربوط با چه کسب‌وکارهای دیگر در ارتباط است؟
- ۲ در چه زمینه‌هایی با کسب‌وکارهای دیگر همکاری می‌کند؟
- ۳ از کدام فعالیت مشارکتی و همکاری با کسب‌وکارهای دیگر ناراضی بوده است؟
- ۴ از کدام فعالیت خود برای همکاری با دیگر کسب‌وکارها راضی است و سود بیشتری به‌دست آورده است؟
- ۵ در چه زمینه‌های پیشنهاد به همکاری با دیگر کسب‌وکارها دارد؟
- ۶ چه فواید و معایبی برای همکاری و مشارکت با دیگر کسب‌وکار وجود دارد؟

فعالیت



علیرضا می‌خواهد کسب‌وکاری را راه‌اندازی کند. او دانش و تخصص لازم برای انجام بیشتر کارها را دارد ولی هیچ سرمایه اولیه‌ای یا حتی توانایی وام یا قرض گرفتن را ندارد.

- ۱ به نظر شما او برای رفع این مشکل چه کارهایی می‌تواند انجام دهد؟
- ۲ چگونه سرمایه‌گذار برای کسب‌وکار خود پیدا کند؟

پژوهش



به‌صورت تیمی تحقیق کنید که محورهای همکاری و شراکت کسب‌وکارها با دیگر کسب‌وکارها در چه زمینه‌های است؟ نتیجه را به کلاس گزارش دهید.

خداوند متعال در آیه ۲ سوره مائده مسیر و جهت همکاری و تعاون را مشخص نموده و می‌فرماید:

«... وَ تَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَ التَّقْوَىٰ وَ لَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَ الْعُدْوَانِ ...»  
«... و در نیکوکاری و پرهیزگاری با یکدیگر همکاری کنید، و در گناه و تعدی دستیار هم نشوید ...»



### تکمیل قسمت کانال توزیع و شریک یابی بوم مدل کسب و کار

با توجه به نتایج به دست آمده از فعالیت این بخش و بحث و گفت و گو در تیم خود، قسمت **کانال توزیع و شریک یابی** مدل بوم کسب و کار را در پوستر وارد کنید.

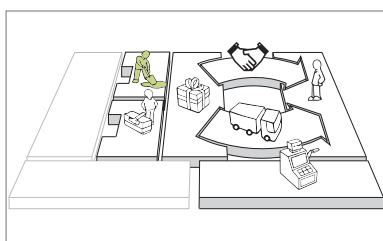
**مثال:** صدرا، محمدرضا و حمید که کسب و کارشان در زمینه بازی های رایانه ای است، در قسمت کانال توزیع بوم مدل کسب و کارشان، شخصی، مستقیم و فروش اینترنتی و در قسمت شریک یابی بوم مدل کسب و کارشان، کاهش خطر را وارد کرده اند.



دفترچه ای تحت عنوان نبایدهای کسب و کار تهیه کنید و موضوع چهارم آن را کانال توزیع و شریک یابی قرار دهید. سپس هر نکته در فرایند مطالعه، انجام فعالیت ها، تمرین ها، مصاحبه ها و... که آفت های موفقیت یک کسب و کار به حساب می آیند، یادداشت کنید. در پایان سال دفترچه ها را در کلاس بیاورید و نکات آن را با یکدیگر مرور کنید که موفقیت یک کسب و کار در گرو رعایت چه مواردی است. می توانید زمانی در طول شبانه روز که ذهنتان فعال است را به آن اختصاص دهید.

## مدل کسب و کار (قسمت پنجم): فعالیت‌های کلیدی و هزینه‌ها

### فعالیت‌های کلیدی



شکل ۲۰-۱- قسمت فعالیت‌های کلیدی از مدل کسب و کار

این فعالیت‌ها مهم‌ترین اقداماتی هستند که در یک کسب و کار باید انجام دهید تا عملکرد موفق‌تری داشته باشید. فعالیت‌های کلیدی برای خلق و ارائه ارزش پیشنهادی، دستیابی به حفظ ارتباط با مشتری و کسب درآمد ضروری است. فعالیت‌های کلیدی متناسب با نوع کسب و کار متفاوت‌اند. انواع فعالیت‌های کلیدی در شکل ۲۰-۲ نشان داده شده و در جدول ۲۰-۱ برای هر کدام مثالی آورده شده است.

تولید و خدمات	انواع فعالیت‌های کلیدی
تولید و خدمات: طراحی، ساخت، ارائه محصول با کیفیت عالی و ارائه خدمات قابل توجه است.	
حل مسئله	
حل مسئله: ارائه راهکارهای جدید برای مسائل خاص هر مشتری به صورت مجزا.	شبکه
شبکه	
شبکه: شبکه‌های ارتباطی در توسعه فعالیت‌های شرکت نقش بسزایی دارند.	شبکه

شکل ۲۰-۲- انواع فعالیت‌های کلیدی

جدول ۲۰-۱- 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 های کلیدی

به صورت تیمی دو کسب و کار را در حوزه های مختلف بررسی کنید که چه فعالیت هایی انجام می دهند؟ چرا آن فعالیت را انتخاب کرده اند؟ دلیل خود را بیان کنند. سپس جدول ۲-۲۰ را تکمیل کنید.

جدول ۲-۲۰ برخی از کسب و کارها با توجه به دسته بندی فعالیت های کلیدی

ردیف	نام کسب و کار	فعالیت کسب و کار	دلیل انتخاب فعالیت
۱			
۲			



### مصاحبه

به صورت تیمی با کسب و کارهای مختلف در حوزه های مختلف مصاحبه و اطلاعات خواسته شده در جدول ۳-۲۰ را کامل کنید. هر تیم یک حوزه را انتخاب کند.

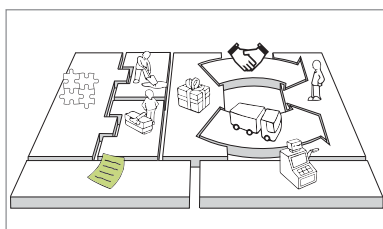
جدول ۳-۲۰ مهارت های افراد مورد نیاز برای انجام فعالیت ها و ارائه کالا و خدمات به مشتریان

مشخصات نوع شرکت	نام کسب و کار	حوزه فعالیت کسب و کار	نوع محصولات و خدمات ارائه شده	مهارت های عمومی افراد مورد نیاز	مهارت های تخصصی افراد مورد نیاز
کسب و کار مشاوره					
کسب و کار تولیدی - بازرگانی					
کسب و کار فرهنگی - هنری					
کسب و کار صنعتی					
کسب و کار خدماتی					



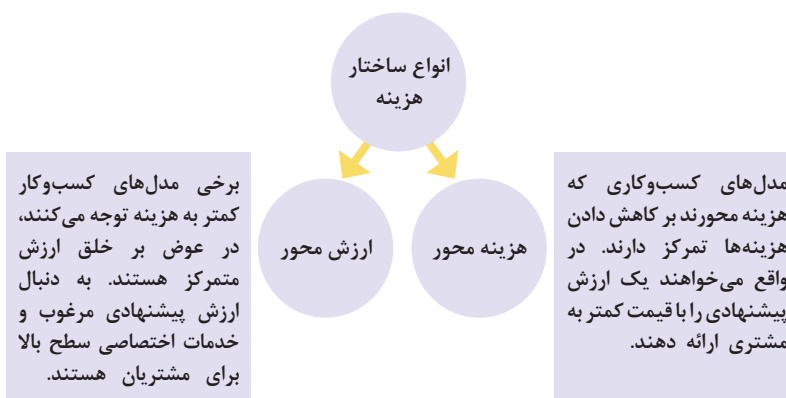
به نظر شما کدام یک از فعالیت‌های کلیدی با توجه به جدول ۲۰-۲ نقش مؤثرتری در موفقیت یک کسب‌وکار دارند؟

## ساختار هزینه



شکل ۲۰-۳- قسمت ساختار هزینه از مدل کسب‌وکار

این قسمت 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 دارند. در هر مدل کسب‌وکاری، هزینه‌ها باید تا جایی که امکان دارد کاهش یابند. در شکل ۲۰-۴ انواع ساختار هزینه نشان داده شده است و در جدول ۲۰-۴ برای هر کدام مثالی آورده شده است.



شکل ۲۰-۴- انواع ساختار هزینه

جدول ۲۰-۴- مثال‌هایی از ساختارهای هزینه

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

در جدول ۵-۲۰ خصوصیات ساختار هزینه به همراه توضیحات هر کدام آمده است.

جدول ۵-۲۰- خصوصیات ساختار هزینه

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

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

پرسش



سروش و تعدادی از دوستانش عضو هیئت مدیره یک شرکت بزرگ خدمات کامپیوتری هستند. آنها در جلسه‌ای که اخیراً در شرکت داشتند، متوجه شدند که تعدادی از خدماتی که قبلاً در شرکت ارائه می‌شد و در حال حاضر نمی‌شود، ابزارشان هنوز در شرکت وجود داشته و هزینه‌های زیادی برای مجموعه به همراه دارد. مدیران این شرکت از خود پرسیدند: چگونه می‌شود این هزینه‌ها را به سود تبدیل کرد؟ شما چه پیشنهادی برای آنها دارید؟

فکر کنید



**مصاحبه**  
به صورت تیمی با کسب و کارهای موفق در حوزه‌های مختلف مصاحبه کنید. محور سؤالات می‌تواند آزاد باشد:

- ۱ مهم‌ترین هزینه‌های یک کسب و کار چه چیزهای است؟
- ۲ چه هزینه‌هایی باید و چه هزینه‌های نباید صرف شود؟
- ۳ چه هزینه‌های ممکن است کسب و کار را از مسیر موفقیت دور کند؟

رویداد  
کارآفرینی





### مصاحبه

به صورت تیمی با کسب و کارهای موفق در حوزه‌های مختلف مصاحبه کنید (هر تیم یک حوزه کسب و کار) و جدول ۶-۲۰ را تکمیل کنید. می‌توانید به سازمان‌های مرتبط با حوزه فعالیت مانند سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، اتاق بازرگانی، اصناف و... مراجعه کنید.

جدول ۶-۲۰- هزینه‌های مربوط به انواع کسب و کارها

ردیف	نام کسب و کار	حوزه فعالیت کسب و کار	سرمایه اولیه شروع کسب و کار	چگونگی تأمین سرمایه اولیه	پیشنهاد تأمین سرمایه اولیه	انواع هزینه‌های کنونی کسب و کار
	کسب و کار اینترنتی					
	کسب و کار خانگی					
	کسب و کار روستایی					
	کسب و کار مشاوره					
	کسب و کار تولیدی - بازرگانی					
	کسب و کار فرهنگی - هنری					
	کسب و کار صنعتی					
	کسب و کار خدماتی					
	کسب و کار اجتماعی					

فعالیت



### تکمیل قسمت ساختار هزینه بوم مدل کسب و کار

با توجه به نتایج به دست آمده از فعالیت این بخش و بحث و گفت و گو در تیم خود، قسمت فعالیت های کلیدی و ساختار هزینه مدل بوم کسب و کار را در پوستر وارد کنید.

**مثال:** صدرا، محمدرضا و حمید که کسب و کارشان در زمینه بازی های رایانه ای است، در قسمت فعالیت های کلیدی بوم مدل کسب و کارشان، تولید و خدمات و شبکه و در قسمت ساختار هزینه، هزینه متغیر را وارد کرده اند.

کار در منزل



دفترچه ای تحت عنوان نبایدهای کسب و کار تهیه کنید و موضوع پنجم آن را فعالیت های کلیدی و هزینه ها قرار دهید. سپس هر نکته در فرایند مطالعه، انجام فعالیت ها، تمرین ها، مصاحبه ها و... که آفت های موفقیت یک کسب و کار به حساب می آیند، یادداشت کنید. در پایان سال دفترچه ها را به کلاس بیاورید و نکات آن را با یکدیگر مرور کنید که موفقیت یک کسب و کار در گرو رعایت چه مواردی است. می توانید زمانی در طول شبانه روز که ذهنتان فعال است را به آن اختصاص دهید.



## پودمان ۵

### طرح کسب و کار



## طرح کسب و کار

همه افرادی که خواهان ورود به حیطه کسب و کارند، باید برنامه (طرح) کسب و کار داشته باشند. طرح کسب و کار، سند مکتوب و منظمی است که روش اجرای فعالیت یک کسب و کار را در یک دوره زمانی مشخص بیان می کند. به بیان ساده، طرح کسب و کار، نقشه ای است که مسیر حرکت افراد را در اجرای اقدامات کسب و کار، بخش به بخش تعیین می کند و به سه سؤال اساسی زیر پاسخ می دهد.

■ کجا هستید؟

■ به کجا می خواهید بروید؟

■ چگونه به مقصد می رسید؟

فعالیت



با توجه به فعالیت های بخش های قبل کتاب، کسب و کاری را که در تیم خود انتخاب کرده اید در نظر بگیرید، برای موفق شدن در این کسب و کار، ابتدا باید چه اقداماتی انجام دهید؟ برای این کار به سؤالات زیر نیز پاسخ دهید.

■ کجا هستید؟

.....

.....

.....

■ به کجا می خواهید بروید؟

.....

.....

.....

■ چگونه به مقصد می رسید؟

.....

.....

.....



فعالیت



فرض کنید مدیر هنرستان مسئولیت برنامه‌ریزی برای اردوی تفریحی سه‌روزه به استان دیگر، به شما واگذار کرده است. در برنامه مذکور موارد زیر را باید در نظر بگیرید.

۱ به انتظاراتی که هنرجویان از این اردو دارند توجه شود، به گونه‌ای که میل و رغبت آنها را افزایش دهد؛

۲ محدودیت‌های هنرستان را در نظر بگیرید؛

۳ با کمترین هزینه قابل اجرا باشد.

به صورت تیمی، به کمک راهنمایی‌های هنرآموز و با استفاده از نقشه، خودکار و کاغذ، یک برنامه ساده مانند داستان تهیه کنید.

فعالیت



مراحل زیر را انجام دهید:

فرض کنید می‌خواهید با هم تیمی‌های خود، یک کسب و کار تولید کفش راه‌اندازی کنید. در جدول ۲۱-۱ نام کسب و کار تیم‌تان را بنویسد.

سپس با همفکری اعضای تیم، به سؤالات جدول ۲۱-۱ پاسخ دهید. تیم برنده، تیمی است که در هر چهار قسمت راه‌حل‌های خلاقانه بنویسد.

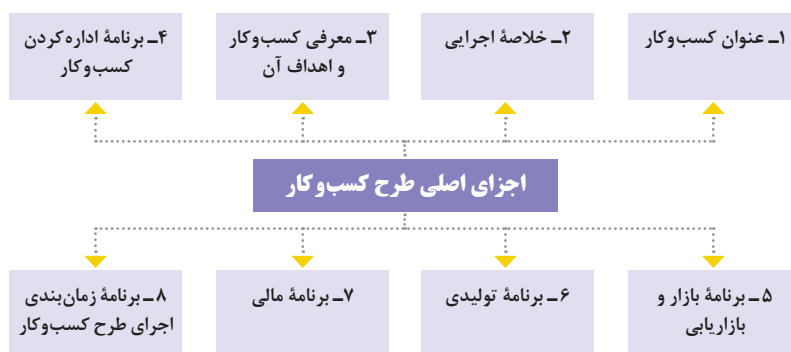
جدول ۲۱-۱- نام کسب و کار: تولید کفش .....

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



## اجزای طرح کسب و کار

طرح کسب و کار، بخش‌های مختلفی دارد. هر بخش فعالیت‌های گوناگون کسب و کار را شرح می‌دهد. مهم‌ترین قسمت‌هایی که باید برای یک طرح کسب و کار تهیه شود در شکل ۱-۲۱ آمده است.



شکل ۱-۲۱- اجزای اصلی طرح کسب و کار

به صورت تیمی چند نمونه طرح کسب و کار پیدا کرده و اجزای آنها را مورد بررسی قرار دهید. نتایج در کلاس ارائه دهید.

کار در منزل



امام صادق (ع) نیز در این خصوص فرمودند: «هر کس بخواهد تجارت کند باید احکام دین خود را بیاموزد تا حلال را از حرام بازشناسد، کسی که احکام دین خود را نیاموزد و تجارت کند در کام شبهات فرو غلتد.»  
وسائل الشیعة: ۴/۲۸۳/۱۲ منتخب میزان الحکمة: ۹۰

## نگارش طرح

(قسمت اول): معرفی کسب و کار، تهیه برنامه و سامان دادن نیروی انسانی

## طرح کسب و کار

در اولین قسمت از طرح کسب و کار، باید نام و هدف کلی کسب و کار به صورت مختصر و سریع بیان شود. مانند «آموزشگاه تدریس زبان با ظرفیت ۱۰۰۰ نفر فراگیر در سال» یا «پرورش قارچ خوراکی با ظرفیت ۱۰۰ تن در سال». همچنین اسامی تهیه کنندگان طرح نیز نوشته می شود.

فعالیت



در قالب تیم های خود، نام کسب و کار مورد نظر و اسامی اعضای تیم نویسنده طرح را در صفحه نخست طرح بنویسید. برای نوشتن اسامی از جدول ۲۲-۱ استفاده کنید.

جدول ۲۲-۱- عنوان کسب و کار و اسامی اعضای تیم

عنوان طرح کسب و کار:						
ردیف	نام و نام خانوادگی	سطح تحصیلات	رشته تحصیلی	تجربه و تخصص	تلفن تماس	نشانی پستی
۱						
۲						
۳						
۴						
۵						
۶						

## خلاصه اجرایی (مدیریتی)

خلاصه اجرایی، چکیده‌ای از طرح کسب و کار و نکات مهم آن است. در این قسمت اهداف کسب و کار، نوع محصولی که عرضه می‌شود و میزان سرمایه مورد نیاز طرح نوشته می‌شود.

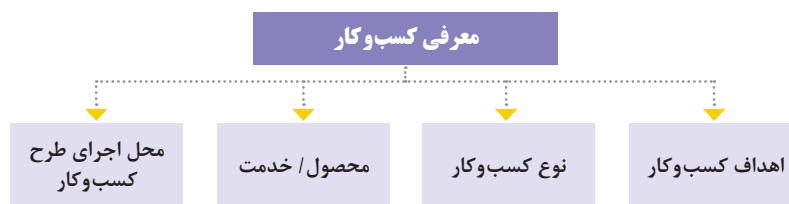
سعی کنید خلاصه اجرایی را در آخر و پس از تکمیل سایر بخش‌ها بنویسید، چرا که هم به تمام جنبه‌ها اشراف دارید و هم تمام اطلاعات کلیدی را در خلال نوشتن دیگر بخش‌ها، یافته‌اید.

نکته



## معرفی کسب و کار و هدف کلی از کسب و کار

معرفی کسب و کار مانند یک عکس فوری است از کسب و کار شما و همکارانتان که در آن مشغول به فعالیت‌اید. این قسمت شامل موارد شکل ۱-۲۲ است.



شکل ۱-۲۲- اجزای معرفی طرح کسب و کار

**۱ اهداف کسب و کار:** هدف هر کسب و کار، به دست آوردن سود است. سود یک کسب و کار شامل جذب مشتریان بیشتر، ایجاد نوآوری‌ها، سود مالی رضایت بخش، کیفیت بخشی در ارائه خدمت و... است. اهداف باید قابل سنجش و واضح باشند. این اهداف در چهار زمینه مالی، بازار، منابع انسانی و تولید مشخص می‌شوند. برای تعیین اهداف دقیق می‌توانید از بخش هدف گذاری استفاده کنید. در اسلام هدف کسب و کار صرفاً به دست آوردن سود نیست، بلکه به موازات آن خدمت رسانی به مسلمانان و هم‌نوعان است. به همین علت تجارت و کسب و کار در اسلام عبادت تلقی می‌شود.



با هم‌اندیشی اعضای تیم خود، اهداف قابل سنجش و واضحی را برای کسب‌وکارتان، در جدول ۲۲-۲ بنویسید.

جدول ۲۲-۲- اهداف 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 کسب و کار:** انتخاب نام مناسب برای کسب‌وکار مهم است. نام یک کسب‌وکار باید مرتبط با فعالیت و هدف کسب‌وکار باشد.



**۱** نشان تجاری چند شرکت معروف را که به آنها علاقه دارید، برگزینید و آنها را به صورت تیمی بررسی کنید و بگویید نقش و اهمیت نشان تجاری (برند) 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.



به صورت تیمی، محصول/خدمت کسب‌وکار تیم‌تان را با استفاده از جدول ۲۲-۳ معرفی کنید.

جدول ۲۲-۳- 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 کسب و کار انتخاب می‌شود باید به گونه‌ای باشد که کمترین مسافت را تا محل تهیه مواد اولیه ارزان‌تر، محل متقاضیان محصول و نیروی انسانی داشته باشد. همچنین این مکان باید از امکاناتی (آب، برق و...) که کسب و کار به آنها نیاز دارد، برخوردار باشد.

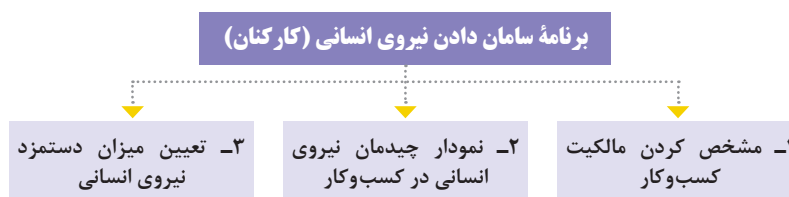
دلایل اهمیت داشتن مکان خوب را برای کسب و کار بنویسید. ویژگی‌های یک مکان خوب را بنویسید.

پرسش



## برنامه سامان دادن کارکنان

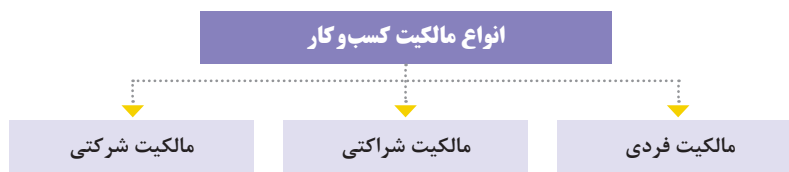
در این قسمت، برای نحوه اداره کسب و کار و سامان دادن امور آن برنامه‌ریزی می‌شود. اجزای این قسمت در شکل ۲۲-۲ نشان داده شده است.



شکل ۲۲-۲ اجزای برنامه اداره کردن کسب و کار

### الف) انواع مالکیت کسب و کار

مالکیت کسب و کار به سه صورت فردی، شراکتی و شرکتی است (شکل ۲۲-۳).



شکل ۲۲-۳ انواع مالکیت کسب و کار

**۱ مالکیت فردی:** در این مالکیت، مدیر کسب و کار یک فرد و تمام مسئولیت‌ها برعهده اوست.

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

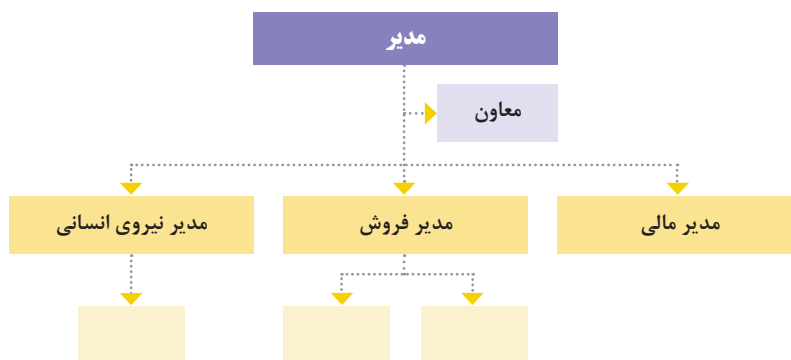
**۳ مالکیت شرکتی:** شرکت‌ها جدا از افرادند و از طریق قوانین دولتی ایجاد می‌شوند.



با هم فکری اعضای تیم خود، در مورد نوع مالکیت کسب و کار انتخابی خود تصمیم بگیرید.

### ب) نمودار چیدمان نیروی انسانی در کسب و کار

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 ۲۲-۴ یک نمونه نمودار چیدمان نیروی انسانی آمده است.



شکل ۲۲-۴- یک نمونه نمودار چیدمان نیروی انسانی کسب و کار



به کمک اعضای تیم خود، نمودار چینش افراد را در کسب و کارتان با توجه به نمونه شکل ۲۲-۴، در کادر زیر رسم کنید.



### پ) حقوق و دستمزدها

حقوق و دستمزد، پرداخت هزینه‌ای است که در قبال فعالیت‌های کارکنان در هر کسب و کار پرداخت می‌گردد. حقوق به صورت ماهانه و دستمزد به صورت 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 کند. بنابراین، اجرت متعارف، حداقل دستمزدی است که نیاز را برآورده می‌کند، به اضافه آن مقداری که طبیعت کار، 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.

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

فعالیت



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

مزد کارگر را قبل از آن که عرقش خشک شود، بپردازید.  
(کنز العمال، حدیث ۹۱۲۶)

### بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با کارگران گروه صنعتی مینا - ۱۳۹۳/۰۲/۱۰

نفس کار احترام دارد، نفس تحرّک و تلاش در جهت درست دارای احترام است؛ این نگاه اسلام است. همه چیز بر پایه این تکریم و احترام بایستی شکل بگیرد. اگر ما چیزی به نام حقوق کارگر و منزلت کارگر تعریف می‌کنیم، بر اساس همین احترام به کار و احترام به کارگر باید باشد. واقع قضیه هم این است که تمدن‌های بشری و پیشرفت‌های مادی عالم در همه دوره‌ها، و همچنین پیشرفت معنوی و روحی و درونی هر انسان، جز با کار فراهم شدن نیست؛ کار لازم است، تلاش لازم است. این آیه کریمه‌ای که قاری خوش صوت امروز ما، برایمان خواندند: وَ أَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى؛ (آیه ۳۹ سوره نجم) یعنی دستاورد شما تنها در سایه

سعی شما و تلاش شما و کار شما است. در هر سطحی باید این گونه فکر کنیم؛ باید کار کنیم. نگاه مخاصمه‌آمیز میان کارگر و کارآفرین و امثال اینها، یک تعبیر غلط از یک واقعیت است؛ همه باید با هم همکاری کنند.

### معرفی کسب و کار، تهیه برنامه سامان دادن نیروی انسانی

به صورت تیمی با توجه به فعالیت‌های این بخش، کسب و کار انتخابی تیم‌تان را معرفی، و برنامه سامان دادن نیروی انسانی طرح کسب و کارتان را تهیه و پس از تکمیل سایر قسمت‌های طرح به دبیر خود ارائه دهید.

کار در منزل



## نگارش طرح (قسمت دوم): تهیه برنامه بازار و بازاریابی

### برنامه بازار و بازاریابی

برنامه بازار و بازاریابی به عنوان مهم ترین قسمت طرح کسب و کار شامل دو قسمت بررسی بازار و روش های بازاریابی است.

#### ۱- بررسی بازار

در این قسمت مؤسسان باید به بررسی دو عامل مهم در بازار یعنی مشتری و رقیبان بپردازند. با بررسی مشتری، کل مشتریان یک محصول شناسایی می شوند و با بررسی رقیبان، تعداد رقبای، توانایی ها و نقاط ضعف آنها شناسایی می شود. همچنین فرصت ها و موانع ورود به این کسب و کار نیز شناسایی می گردد. سپس با اطلاعات به دست آمده، میزان فروش خود را تخمین می زنند (شکل ۱-۲۳).



شکل ۱-۲۳- مراحل تهیه برنامه بازار و بازاریابی



### بررسی بازار

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

- ۱ محصول/ خدمت نوآورانه خود را در نمایشگاه، سایت یا جمعی از آشنایان و دوستان به نمایش بگذارید و از وجود مشتری برای محصول/ خدمت، اطلاع کسب کنید.
- ۲ کل مشتریان را براساس خصوصیات و ویژگی‌هایشان (سن، جنسیت، محل اقامت، میزان تحصیلات و علاقه‌ها، شخصیت، میزان استفاده از محصول و...) به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم‌بندی و بر ترکیبی از این قسمت‌ها تمرکز کنید.
- ۳ مشتریانی را که سه ویژگی علاقه‌مندی به محصول/ خدمت، توان مالی خرید و در دسترس بودن را دارند، مشخص و انتخاب کنید.
- ۴ رقبای 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 بررسی مشتریان و رقبای میزان فروش خود را پیش‌بینی کنید؟

### نکته



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

### ۲ روش‌های بازاریابی

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

### فعالیت



### بازاریابی در عمل

به کمک اعضای تیم خود، بعد از بررسی بازار و شناخت نیازهای مشتریان، روش‌های اجرای بازاریابی کسب وکار تیم خود را به صورت عملی اجرا کنید. برای این کار مراحل این فعالیت را انجام دهید.

- ۱ بررسی کنید محصول/ خدمت خود را با چه ویژگی‌هایی می‌خواهید به بازار عرضه کنید، آن را طراحی کنید. جدول ۱-۲۳ را تکمیل کنید.

جدول ۱-۲۳- خصوصیات و ویژگی‌های محصول / خدمت

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

۲ از چه روشی برای قیمت‌گذاری محصول / خدمت خود و پیش‌بینی قیمت آن، استفاده می‌کنید؟ روش‌های قیمت‌گذاری در جدول ۲-۲۳ آمده است، برای پاسخ به سؤال بالا از آن کمک بگیرید.

جدول ۲-۲۳- روش‌های قیمت‌گذاری محصول / خدمت

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

۳ از چه روش‌هایی برای تبلیغ محصول / خدمت خود استفاده می‌کنید؟ در جدول ۳-۲۳ برخی از انواع روش‌های تبلیغ آورده شده است، شما نیز روش تبلیغی تیم‌تان را انتخاب و اجرا کنید.

جدول ۳-۲۳- روش‌های تبلیغ محصول / خدمت

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

۴ از چه روش‌هایی محصول / خدمت خود را به فروش می‌رسانید؟ در جدول ۴-۲۳ برخی از انواع روش‌های فروش آورده شده است، شما نیز روش فروش کسب‌وکارتان را طراحی کنید.

#### جدول ۴-۲۳- روش‌های فروش محصول / خدمت

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

۵ در کسب‌وکار شما شیوه انتقال محصول و رساندن آن به دست مشتری چگونه است؟ در جدول ۵-۲۳ برخی از انواع شیوه توزیع محصول / خدمت آورده شده است، شما نیز روش توزیع کسب‌وکارتان را طراحی کنید.

#### جدول ۵-۲۳- روش‌های انتقال و رساندن محصول / خدمت به مشتری

شیوه توزیع شما	انواع شیوه توزیع
	فروشگاه‌های عمده‌فروشی، خرده‌فروشی، تحویل به در منزل، دریافت سفارش به کمک پست و ...

فرض کنید تیم شما، یک نوع خمیردندان با ویژگی‌های متفاوت و برتر (و یا هر نوع محصول از کسب‌وکار مورد علاقه خودتان) تولید کرده است و به‌منظور آگاه‌سازی 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 بکر ارائه داده باشد.

در نظام اقتصادی اسلام، تعیین قیمت در بازار، هر چند براساس نیروهای عرضه و تقاضاست، ولی این بازار از سوی قوانین ثابت شرعی و متغیر حکومتی محدود و توسط دولت نظارت می‌شود. البته اگر دولت در مواردی تشخیص دهد که تعیین قیمت خاص، تأمین‌کننده مصالح اسلام و مسلمین است، می‌تواند اقدام به قیمت‌گذاری کند. در خصوص احکام خرید و فروش و قیمت‌گذاری در اسلام، با جست‌وجو در منابع گوناگون تحقیق کنید و نتایج را در کلاس ارائه دهید.

#### تهیه برنامه بازار و بازاریابی

به‌صورت تیمی با توجه به فعالیت‌های این بخش، برنامه بازار و بازاریابی طرح کسب‌وکار تیم‌تان را تهیه و پس از تکمیل سایر قسمت‌های طرح به دبیر خود ارائه دهید.

فعالیت



پژوهش



کار در منزل



## نگارش طرح

## (قسمت سوم): تهیه برنامه تولید (ساخت کالا یا ارائه خدمت)

## تهیه برنامه تولید

در این قسمت جزئیات چگونگی ساخت محصول یا ارائه خدمت، از مرحله اولیه تا محصول یا خدمت نهایی شرح داده می‌شود. در واقع شمای کلی برنامه‌ریزی تولید، اعم از منابع موردنیاز، طراحی روش کار، طراحی و توسعه 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 ۲۴-۱ آمده است.



شکل ۲۴-۱- توجه 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 مرحله‌ای باید سپری شود تا کالا یا خدمت مورد نظر ایجاد شود. فرد کارآفرین یا تولیدکننده، بسته به اینکه ایده‌اش چقدر تازگی دارد، در انجام دادن این کار تلاش‌ها و زحمات بیشتری را باید متحمل شود تا برای تولید به یک روش مناسب دست‌یابد. 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.

محمدجواد و امیرمحمد قصد راه‌اندازی کسب‌وکاری در زمینه 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، ارائه 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؟

فعالیت



## 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 برای رفع اشکالات پیش‌آمده در روش کار است. همچنین باید توجه داشت که مکان اجرای کار، ضمن دسترسی به خطوط حمل و نقل، هزینه‌های قابل قبولی داشته باشد. اگرچه از نظر ارتباطی، امروزه فناوری اطلاعات بسیاری از مسائل مربوط به فاصله‌ها را حل کرده است، اما همچنان دسترسی به مشتریان، نزدیکی به بازار مواد اولیه، تجهیزات و بازار مصرف، حمل و نقل آسان مزایای مهمی به‌شمار می‌روند.

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

فعالیت



## ۳ چیدمان دفاتر و تجهیزات

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

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 برای بهبود چیدمان آن پیشنهاد داد؟

فعالیت



## ۴ طراحی و توسعه محصول یا خدمت

در صورتی که 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 تولیدکننده موفق پیش از معرفی محصول یا خدمت خود به بازار، تلاش می‌کند ابتدا نیازها و انتظارات مشتری را به خوبی بشناسد. هم‌زمان با عرضه 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 چرخه بازار حذف نماید، دست به اصلاح محصول یا خدمت، مطابق با انتظارات مشتری می‌زند.

هستی و زهرا قصد راه‌اندازی تولیدی 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 توسعه محصول خود باید چه ویژگی‌هایی را مدنظر قرار دهند؟

فعالیت



### ۵ منابع مورد نیاز

مواد اولیه، تجهیزات و نیروی انسانی موردنیاز جزو مهم‌ترین منابعی است که ما را در تولید محصول یا ارائه خدمت کمک می‌کند. در تهیه هر کدام از این منابع ممکن است روش‌های مختلفی وجود داشته باشد. مهم‌ترین منبع برای تولید یک محصول، بهره‌مندی از نیروی انسانی توانمند است.

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

فعالیت



### ۶ کیفیت

کیفیت در واقع به تجربه شما در استفاده از یک کالا یا دریافت خدمت بر می‌گردد. اگرچه به دلیل تفاوت چیرستی (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 به عنوان مبنای خوبی برای سنجش سطح کیفیت به شمار می‌رود. یک کارآفرین یا تولیدکننده موفق می‌داند که کسب سهم بازار و توسعه آن، شدیداً به جلب رضایت مشتریان از محصولات وی بستگی دارد. این کار از طریق طراحی یا توسعه محصول انجام می‌شود.

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

فعالیت



## انواع هزینه‌ها

همان‌طور که در بخش ۲۰ اشاره شد، هزینه‌ها به دو دسته هزینه‌های ثابت و متغیر تقسیم می‌شوند (شکل ۲-۲۴).

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

هزینه متغیر

انواع هزینه‌ها

هزینه ثابت

شکل ۲-۲۴- انواع هزینه‌ها

حدیث و نرگس قصد دارند یک آموزشگاه هنرهای تجسمی با ظرفیت ۲۰۰ فراگیر در سال راه‌اندازی کنند. به همین منظور، آنها دریافتند که باید تجهیزات زیر را خریداری و اقداماتی را اعمال کنند.

«سه پایه 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 کدام یک از تجهیزات بالا باید افزایش یابد، آنها را در ستون هزینه‌های متغیر جدول ۱-۲۴ بنویسید. همچنین کدام یک از تجهیزات با افزایش تعداد هنرجویان ثابت باقی خواهند ماند، آنها را در ستون هزینه‌های ثابت جدول ۱-۲۴ بنویسید.

جدول ۱-۲۴- هزینه‌های آموزشگاه هنرهای تجسمی با ظرفیت ۲۰۰ فراگیر در سال

هزینه‌های متغیر	هزینه‌های ثابت

فعالیت



کار در منزل



### تهیه برنامه تولید

به صورت تیمی با توجه به فعالیت‌های این بخش، برنامه تولید طرح کسب‌وکار تیم‌تان را تهیه و پس از تکمیل سایر قسمت‌های طرح به هنرآموز خود ارائه دهید.

## نگارش طرح (قسمت چهارم): تهیه برنامه مالی و زمان بندی

### تهیه برنامه مالی و زمان بندی

در این قسمت، برنامه کوتاه مدتی برای کنترل صحیح منابع مالی در کسب و کار نوشته می شود. به این ترتیب در برنامه مالی، میزان هزینه ها، میزان سرمایه مورد نیاز و چگونگی تأمین آن برای راه اندازی کسب و کار بیان می شود.

#### هزینه های تولید

این هزینه ها مخارجی هستند که برای تداوم یک فعالیت تجاری الزامی است. هزینه های تولید محصول / خدمت، هزینه هایی هستند که برای آن صرف می شوند.

با هم فکری اعضای تیم تان، بیان کنید برای کسب و کار خود با اجرای چه اقداماتی می توانید هزینه های خود را کاهش دهید؟

.....

.....

.....

.....

فعالیت



#### سرمایه گذاری طرح

سرمایه گذاری، به معنای تخصیص بهینه منابع مالی در یک کسب و کار، با هدف کسب سود است. سرمایه گذاری طرح شامل سرمایه گذاری برای راه اندازی (هزینه های ثابت) و سرمایه گذاری برای تداوم فعالیت (هزینه های متغیر) است.

به صورت تیمی، با توجه به تجهیزات لازم برای طرح کسب و کار خود، اقدامات زیر را انجام دهید:

- ۱ میزان سرمایه مالی مورد نیاز برای راه اندازی کسب و کار خود را به دست آورید.
  - ۲ هزینه های تولیدی طرح را محاسبه کنید.
- این فعالیت را مطابق مثال صفحه بعد انجام دهید.

فعالیت



مثال: (نحوه محاسبه هزینه‌های تولیدی و سرمایه‌گذاری طرح)  
فرض کنید مهدی و مصطفی برای راه‌اندازی یک کسب‌وکار، نیاز به امکاناتی دارند که در جدول‌های ۱-۲۵ و ۲-۲۵ به همراه قیمت آنها آمده است.

جدول ۱-۲۵- هزینه‌های ثابت

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

جدول ۲-۲۵- 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

محاسبه سرمایه‌گذاری طرح

سرمایه‌گذاری ثابت:  $۶۲۰ + ۱۵ + ۱۲ + ۹۰۰ + ۲ = ۱۵۴۹$   
 سرمایه‌گذاری متغیر:  $۱۶ + ۱۰ + ۵۹ = ۸۵$   
 سرمایه‌گذاری کل طرح:  $۱۵۴۹ + ۸۵ = ۱۶۳۴$

محاسبه هزینه‌های تولید

$۵۹ + ۱۰ + ۱۶ = ۸۵$

### تأمین مالی

تأمین مالی، جمع آوری وجوه مالی لازم برای راه اندازی یا اداره کسب و کار است. از جمله روش های تأمین مالی می توان به کمک خانواده، کمک اقوام و دوستان، دریافت وام از بانک، جذب سرمایه گذار و فرشتگان کسب و کار اشاره کرد.

فعالیت



مریم و زهرا برآورد کرده اند که برای راه اندازی مهد کودک خود به ۳۰۰ میلیون ریال سرمایه نیاز دارند. به آنها راهکارهایی ارائه دهید تا بتوانند سرمایه خود را تأمین و مهد کودک را راه اندازی کنند.

.....

.....

.....

.....

### پیش بینی درآمد

به مقدار درآمدی که از فروش محصول/خدمت در چند سال آینده کسب و کار می توان به دست آورد، پیش بینی درآمد گفته می شود. این مقدار به قیمت محصول/خدمات و حجم فروش بستگی دارد. برای محاسبه این مقدار از فرمول زیر استفاده کنید.

$$\text{قیمت فروش} \times \text{مقدار فروش} = \text{درآمد فروش}$$

فعالیت



امید و احسان مدیران یک کسب و کار تولید چسباند. آنها برآورد کرده اند که در سال، ۷۰۰۰ نوار چسب و ۵۰۰۰ چسب قطره ای به فروش خواهند رساند. آنها قیمت نوار چسب را ۱۰ هزار ریال و قیمت چسب قطره ای را ۱۵ هزار ریال پیش بینی کرده اند. درآمد حاصل از فروش محصولات آنها را محاسبه کنید (همچنین محصولات/خدماتی که طراحی کرده اید را با استفاده از روش های قیمت گذاری، قیمت گذاری کنید و آنها را به فروش برسانید و درآمد تیم تان را محاسبه کنید).

## محاسبه سود و زیان

سود یک نوع فایده مالی است و وقتی اتفاق می افتد که درآمدهای کسب و کار از مجموع هزینه هایی که برای کسب آن درآمدها متحمل شده است، بیشتر شود. در واقع سود (زیان)، از فرمول زیر محاسبه می شود:

سود (زیان) = درآمدهای پیش بینی شده - کل هزینه ها  
درآمدها بیشتر از هزینه ها باشد = سود  
درآمدها کمتر از هزینه ها باشد = زیان

**مثال:** جواد و سامان برای کسب و کار خود برآورد کرده اند که به طور متوسط سالانه ۱۰۰ میلیون ریال هزینه لازم است. همچنین آنها پیش بینی کرده اند 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 کسب و کارشان را به صورت زیر محاسبه کردند:

سال یکم:  $120 - 100 = 20$  = سود (زیان)  
سال دوم:  $200 - 100 = 100$  = سود (زیان)  
در نتیجه سودآوری طرح در طی دو سال: ۱۲۰ میلیون ریال

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

پرسش



## برنامه زمان بندی اجرای طرح

پس از تنظیم برنامه های چیدمان کلی کسب و کار، با یک برنامه زمان بندی هدفمندتر می توانید به سمت اجرای طرح هدایت شوید. در برنامه زمان بندی برای اجرای طرح کسب و کار، زمان ورود محصول به بازار و زمان سودآوری طرح برآورد می شود. در جدول ۳-۲۵ یک نمونه جدول زمان بندی اجرای طرح آمده است.

پودمان پنجم: طرح کسب و کار

جدول ۳-۲۵. یک نمونه جدول زمان بندی اجرای طرح

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

با توجه به جدول ۴-۲۵، یک برنامه زمان بندی برای اجرای طرح تیم خود بنویسید.

جدول ۴-۲۵. برنامه زمان بندی اجرای طرح

مراحل اجرای طرح	تاریخ احتمالی شروع	مدت زمان لازم برای اجرا	اقدامات انجام شده
تهیه طرح کسب و کار			
برنامه اداره کردن کسب و کار، اجاره زمین و ساختمان			
آماده سازی زمین			
حمل و نصب تجهیزات			
آموزش کارکنان			
تهیه مواد اولیه			
راه اندازی آزمایشی			
راه اندازی محدود			
راه اندازی در ظرفیت کامل			

کار در منزل



### تهیه برنامه مالی و زمان بندی

به صورت تیمی با توجه به فعالیت های این بخش، برنامه مالی و زمان بندی طرح کسب و کار تیم تان را تهیه و پس از تکمیل سایر قسمت های طرح به هنرآموز خود ارائه دهید.

کار در منزل



کار در منزل



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

فعالیت



### نمایشگاه

طرح کسب‌وکار تیم‌تان را به همراه بوم مدل آن و نمونه اولیه‌ای از محصول یا خدمت‌تان در نمایشگاهی که در هنرستان 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

### منابع فارسی

- ۱ احمدپورداریانی، محمود؛ عزیزی، محمد (۱۳۹۲)، کارآفرینی - ۶۰۱/۵، وزارت آموزش و پرورش، دفتر تألیف کتاب‌های درسی فنی و حرفه‌ای و کاردانش - تهران، شرکت چاپ و نشر کتاب‌های درسی ایران.
- ۲ آرامون، هاجر؛ صادقی آرانی، زهرا و سعید اردکانی، سعید (۱۳۸۸). تأثیر مهارت‌های کار تیمی بر عملکرد آموزشی و پژوهشی دانشجویان به تفکیک جنسیت. مجله علمی و پژوهشی تحقیقات زنان، ۳(۱)، ۷۳-۵۹.
- ۳ اکبری، کرامت الله (۱۳۸۵)، توسعه کارآفرینی، تهران، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ پنجم.
- ۴ انجیونی پاتریک (۱۳۸۲). پنج دشمن کار تیمی. ترجمه: امینی، فضل الله، نشر فرا.
- ۵ استرولدر، الکساندر و پیگنیور، ایو (۱۳۹۳). خلق مدل کسب و کار. ترجمه: توکلی، غلامرضا؛ وطن دوست، بابک، ساروقی، حسام الدین و توفیقی، بهامین. ناشر: اریانا قلم.
- ۶ بهرامی، مسعود؛ علی اکبری، فاطمه و آئین، فرشته (۱۳۹۲). صلاحیت کار تیمی در پاسخ به بحران: یک مطالعه تحلیل محتوای کیفی از دیدگاه پرستاران اورژانس. مجله بالینی پرستاری و مامایی، ۲(۴)، ۳۶-۲۶.
- ۷ بولمن، بیات (۱۳۹۳). مدیریت تیم‌های مجازی. ترجمه: باوری، سعید و خسروشاهی، مهتاب. انتشارات نگاه نوین.
- ۸ پیر خائفی، علیرضا؛ برجعلی، احمد؛ دلاور، علی؛ اسکندری، حسین (۱۳۸۸)، تأثیر آموزش خلاقیت بر مؤلفه‌های فراشناختی تفکر خلاق دانشجویان، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، ۳(۲)، ۶۱-۵۱.
- ۹ پورقاز، عبدالوهاب، کاظمی، یحیی و محمدی، امین (۱۳۹۰). بررسی رابطه شیوه‌های تفکر و ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی مدیران مدارس (مطالعه موردی مدارس مقاطع سه گانه شهر بیرجند). توسعه کارآفرینی ۳(۱۱)، ۸۵-۶۷.
- ۱۰ پوراتشی، مهتاب (۱۳۸۷). نهادینه کردن آموزش کارآفرینی در نظام آموزش عالی، نامه آموزش عالی، ۱(۱).
- ۱۱ جعفری مقدم، سعید و فخارزاده، آرزو السادات (۱۳۸۹). توسعه نگرش کارآفرینانه در کتاب‌های درسی (مطالعه موردی: کتاب‌های فارسی دوره دبستان). توسعه کارآفرینی، ۱۱(۳)، ۶۶-۴۷.
- ۱۲ جعفری، نرگس؛ کاظمی، یحیی (۱۳۸۳)، بررسی عوامل بازدارنده خلاقیت در مدارس ابتدایی شهرستان زاهدان، شورای تحقیقات آموزشی سازمان آموزش و پرورش استان سیستان و بلوچستان.

- ۱۳ جاهدی، علی (۱۳۹۴)، مبانی تدوین طرح کسب‌وکار، مرکز رشد پارک علم و فناوری استان خراسان.
- ۱۴ چراغ چشم، عباس (۱۳۸۶)، بررسی تأثیر شیوه‌های تدریس مبتنی بر تکنیک‌های خلاقیت در آموزش و یادگیری دانش‌آموزان، دو فصلنامه تربیت اسلامی سال ۳، شماره ۵، صص ۷-۳۶.
- ۱۵ حسینی، افضل السادات (۱۳۸۰). مدیریت و خلاقیت و خلاقیت در مدیریت. رهیافت، ۲۶
- ۱۶ حسینی، مجتبی، راهنمای تهیه طرح کسب‌وکار
- ۱۷ خسروی، کورش؛ صفری، علی (۱۳۹۰)، جزوه آموزشی نگارش طرح کسب‌وکار ویژه مخترعین و صاحبان ایده، کمیته آموزش بنیاد نخبگان استان اصفهان.
- ۱۸ خان مختاری، بهرام (۱۳۸۷). آشنایی با ابزار حل مسئله به عنوان عامل نتیجه بخش کار تیمی. تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- ۱۹ دائمی، حمیدرضا؛ مقیمی بار فروش، فاطمه (۱۳۸۳)، هنجاریابی آزمون خلاقیت، تازه‌های علوم شناختی، ۶(۴۳).
- ۲۰ دل‌انگیزان، سهراب (۱۳۹۳)، جزوه آموزشی نحوه تدوین طرح کسب‌وکار، کرمانشاه، سازمان هم‌یاری اشتغال جهاد دانشگاهی.
- ۲۱ دانش نژاد، صدیقه (۱۳۹۲). فرایند و فنون تصمیم‌گیری (سازمانی). فرهنگ و رفتار اداری، ۵، ۲۹-۲۶.
- ۲۲ روستا، احمد؛ ونوس، داور؛ ابراهیمی، عبدالحمید (۱۳۹۴)، مدیریت بازاریابی، انتشارات سمت. چاپ هجدهم.
- ۲۳ راهنمای تدوین گزارش توجیهی (۱۳۹۳)، بانک صنعت و معدن، مدیریت ارتباط با دانشگاه.
- ۲۴ راهنمای نگارش طرح کسب‌وکار (۱۳۹۱)، نشریه داخلی مدیریت کارآفرینی و ارتباط با صنعت، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری، ۱(۲).
- ۲۵ زید، نازنین، نکات کلیدی برای نوشتن یک طرح کسب‌وکار، فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، ۴۳-۳۷.
- ۲۶ سلجوقی، خسرو (۱۳۸۸). فرهنگ کارآفرینی، کارآفرینی فرهنگی، اهمیت، ضرورت و جایگاه، ۲۳.
- ۲۷ سوکی نیکف دایان؛ بندات، ویلیام و رافمن، لیذا (۱۳۸۶). برنامه آمادگی شغلی. ترجمه: فرجی، مرجان. انتشارات رشد.
- ۲۸ شریفی، پاشا؛ قدرتی، مهدی (۱۳۸۹)، بررسی خلاقیت دانش‌آموزان دختر تیزهوش مدارس استعدادهای درخشان، غیر انتفاعی و دولتی، فصلنامه تازه‌های روان‌شناسی صنعتی/سازمانی، ۱(۳)، ۴۰-۳۱.
- ۲۹ صدیقی، حسین؛ اسدیان، زینب (بدون تاریخ)، از شکل‌گیری ایده تا ایجاد

کسب و کار، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی «کار و جامعه»، ۱۳۴-۱۳۱.

- ۳۰ صلواتی، مژگان (بی تا)، تفکر خلاق، دانشگاه علوم پزشکی تهران.
- ۳۱ طغریایی، محمدتقی (۱۳۹۴). طراحی مدل بومی، ابعاد و مؤلفه های اقتصاد مقاومتی.
- ۳۲ عزیزی، محمد و طاهری، مرتضی (۱۳۹۲). تأثیر آموزش کارآفرینی بر قصد ویژگی های کارآفرینانه دانشجویان. دوفصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، ۲(۴).
- ۳۳ قهرمانی، محمد؛ پرداختچی، محمدحسن و حسین زاده، طاهر (۱۳۸۹). فرهنگ سازمانی و رابطه آن با کارآفرینی سازمانی. چشم انداز مدیریت دولتی، ۱، ۳۹-۲۵.
- ۳۴ قاسمی نژاد، یاسر، شاه میری، فرهاد (۱۳۹۱)، ارائه چارچوبی مفهومی برای انتخاب ایده های محصول جدید و نوآورانه، فصلنامه تخصصی پارک ها و مراکز رشد، ۹(۳۴)، ۱-۱۱.
- ۳۵ قاسمی، سعید؛ عطایی نژاد، مرتضی (بدون تاریخ)، نظام ایده پردازی قالبی نوین جهت مشارکت شهروندان - نمونه موردی سامانه ایده شهر مشهد، یازدهمین نمایش و پنجمین جشنواره ملی نظام پیشنهادات، ۱۴-۱.
- ۳۶ کاتلر، فیلیپ؛ آرمسترانگ، گری (۱۳۸۹)، اصول بازاریابی، مترجم مهدی زارع، تهران، مهرجود، مدیر فردا، سال انتشار به زبان اصلی ۱۹۳۱.
- ۳۷ کریمی، محمود (بدون تاریخ)، روش های حل مسئله، دفتر مهندسی و نوآوری سلامت و مرکز مطالعات تکنولوژی دانشگاه صنعتی شریف.
- ۳۸ 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.
- ۳۹ لاکانی، مژگان؛ باقرشاهی، زهرا؛ محمدزاده، زینب، محمدی، کبری و ابوالقاسمی، مهیار (۱۳۸۵). آموزش مهارت های زندگی. معاونت آموزش و پژوهشی اداره آموزش.
- ۴۰ لطفی، حکیمه (بدون تاریخ)، ایده یابی و ایده پردازی، پارک علم و فناوری استان سمنان
- ۴۱ میرزایی موسوی، رسول (۱۳۹۱)، نگاهی اجمالی بر مراحل اجرایی طرح کسب و کار، نشریه بازار کار، سال ۱۲(۷۰۳).
- ۴۲ میر عابدی، فرانک السادات (۱۳۹۰). فرهنگ سازی برای پرورش کودک خلاق. اداره بهزیستی استان مرکزی: دفتر امور کودکان و نوجوانان.
- ۴۳ ملاشاهی، غلامعباس و تبریزی دخت فرد، النا (۱۳۹۳). اهمیت کارآفرینی و نقش آن در توسعه جوامع روستایی. فصلنامه نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی ۱۲(۴۴)، ۳۲-۲۸.
- ۴۴ مؤسسه فرهیختگان (۱۳۹۱)، پایه ریزی موفقیت نظام پیشنهادهای با هدف گذاری

صحیح و اصولی، نشریه تخصصی ایده نو، (۱۷).

۴۵ ماکسول، جان. هفده اصل کار تیمی (ویژگی‌های یک همکار تیمی). ترجمه: ذوالانوار، مرتضی.

۴۶ نیاکان، علی؛ حسنی فخر آبادی، محمدرضا؛ محمدجانی، اسماعیل (۱۳۸۳)، راهنمای مطالعه بازار و بازاریابی در امکان‌سنجی طرح‌های صنعتی، بانک صنعت و معدن، مدیریت ارتباط با دانشگاه.

۴۷ هیسریچ، رابرت دی؛ پیترز، مایکل پی. (۱۳۸۵)، کارآفرینی (جلد اول)، مترجمان علیرضا فیض بخش و حمیدرضا تقی یاری، تهران، مؤسسه انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف، تاریخ انتشار به زبان اصلی ۱۹۴۴.

۴۸ یداللهی فارسی، جهانگیری، عزیزی زیارت، امید و خواستار، حمزه (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین ساختار و کارآفرینی سازمانی. توسعه کارآفرینی، ۲(۵)، ۵۵-۸۰.

۴۹ یداللهی فارسی، جهانگیر؛ کلایی، امیرمحمد و مهرابی، رزا (۱۳۹۰). فرصت‌ها و ایده‌های کارآفرینی. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.

۵۰ یداللهی فارسی، جهانگیر، مبنی پیشرفته کارآفرینی، تهران، مرکز آموزش‌های الکترونیکی دانشکده کارآفرینی.

### منابع لاتین

- ۱ Andrew Zimmerman, Jones (۲۰۰۸), Introduction to the Scientific Method, About. Com.
- ۲ Anonymous (۲۰۰۳), How We Got Started, Fortune Small Business, ۳۲-۳۴.
- ۳ Anonymous (۲۰۰۶), idea parent guide (a comprehensive guide to your rights and responsibilities under the Individuals with Disabilities Education Act (IDEA (۲۰۰۴), National Center for Learning Disabilities.
- ۴ Adams, Karlyn (۲۰۰۵), the Sources of Innovation and Creativity, National Center on Education and the Economy (NCEE).
- ۵ Adapted from Paul, Binker, and Jensen & Kreklau's (۱۹۸۷), Critical Thinking Handbook: ۴th-۶th Grades. For a Fuller Description and Types of Questions Which Encourage Critical Reflection. See their Discussion of Socratic Questioning.
- ۶ Acs, Z.J., Audretsch, D.B., Braunerhjelm, P., & Carlsson, B. (۲۰۱۱). Growth and entrepreneurship. Small Business Economics (Journal Article). doi: ۱۰.۱۰۰۷/s۱۱۱۸۷-۰۱۰-۹۳۰۷-۲.

- ۷ Akbar, M. (۱۹۹۳). Ideology, environment and entrepreneurship: Typologies from Islamic texts and history. *Journal of Entrepreneurship*, ۲(۲), ۱۳۵-۱۵۴.
- ۸ Arenius, P., & Clercq, D. D. (۲۰۰۵). A network-based approach on opportunity recognition. *Small Business Economics*, ۲۴(۳), ۲۴۹-۲۶۵. doi: ۱۰.۱۰۰۷/s۱۱۱۸۷-۰۰۵-۱۹۸۸-۶.
- ۹ Biech, Elaine (۲۰۰۱). *The Pfeffer Book of Successful Team-Building Tools*. Jossey-Bass/Pfeiffer, ۱۳-۲۶.
- ۱۰ Boyd, T. & Rouge, B. (۲۰۱۴). *Effective Problem Solving & Decision Making*. Comprehensive Public Training Program: Office of Human Resource Management Louisiana State University.
- ۱۱ Bhidé, Amar V. (۲۰۰۲), *the Origin and Evolution of New Businesses*, Oxford University Press: New York.
- ۱۲ Björk, Jennie; Magnusson, Mats (۲۰۰۹), Where Do Good Innovation Ideas Come From? Exploring the Influence of Network Connectivity on Innovation Idea Quality, Development & Management Association, *Journal of Product Innovation Management* ۲۶, and ۶۶۲-۶۷۰.
- ۱۳ Blackwell, Edward (۲۰۰۴), *How to Prepare a Business Plan*, London and Sterling, VA.
- ۱۴ Barden, P. L. (۱۹۷۷). *Technological entrepreneurship*: University of Michigan.
- ۱۵ Bygrave, W. D., & Hofer, C. W. (۱۹۹۱). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ۱۶(۲), ۱۳.
- ۱۶ Casson, M. (۱۹۸۲). *The entrepreneur: An economic theory*. Oxford: Martin Robertson.
- ۱۷ Casson, M. (۲۰۰۵). Entrepreneurship and the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, ۵۸(۲), ۳۲۷-۳۴۸. doi: ۱۰.۱۰۱۶/j.jebo.۲۰۰۴.۰۵.۰۰۷
- ۱۸ De Koning, Alice (۱۹۹۶), *Top Management Decision Making: a Framework Based on the Story Model*, Printed at INSEAD, Fontainebleau, France.
- ۱۹ Denut, D. (۲۰۱۱). *Problem Solving*.
- ۲۰ Davidsson, P. (۱۹۹۱). *Continued entrepreneurship: Ability,*

need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing*, 6(6), 405-429. doi: 10.1016/0883-9026(91)90028-C

- 21 Dew, N. (2009). Serendipity in entrepreneurship. *Organization Studies*, 30(7), 735-753.
- 22 Drucker, P.F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. London U6\_ctx\_ver=Z39.88-2004&ctx\_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft\_id=info:sid/summon.serialssolutions.com&rft\_val\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:book&rft.genre=book&rft.title=Innovation+and+entrepreneurship&rft.au=Drucker%2C+Peter+F&rft.date=1985-01-01&rft.pub=Heinemann&rft.externalDBID=n%2Fa&rft.externalDocID=184771U7\_Book\_U8\_FETCHcanterbury\_catalog\_1847711:Heinemann.
- 23 Edwards, Paul; Sarah and Economy, Peter. (2003), *Why Aren't You Your Own Boss*. Prima Publishing: California.
- 24 Eisenmann, Thomas (2014), *Business Model Analysis for Entrepreneurs*, Harvard business school 9-812-096.
- 25 Facione, Peter A. (2011), *Critical Thinking: What It Is and Why It Counts, Measured Reasons and The California Academic Press*, Millbrae, CA.
- 26 Facione, Peter A; Noreen C, (2007), *Thinking and Reasoning in Human Decision Making*. The California Academic Press. Millbrae CA,
- 27 Facione, Peter A, (2011), *Think Critically*, Pearson Education: Englewood Cliffs, NJ.
- 28 Facione, P.A., Facione, N.C., (2007), *Talking Critical Thinking, Change: The Magazine of Higher Education*.
- 29 Greenbank, P. (2010). *Developing Decision-making Skills in Students: an active learning approach*. Teaching and Learning Development Unit Edge Hill University.
- 30 Gappisch, C., & Muller, G. F. (2005). Personality types of entrepreneurs. *Psychological Reports*, 96(3), 737-746.
- 31 Harris, Robert (1998), *Introduction to Creative Thinking* Version Date.
- 32 Harnish, verne (2011), *Where Good Ideas Come from: a Must Read Book*, site gazelles.

- ۳۳ Ha\_Brookshire, J. E. (۲۰۰۹). Does the firm size matter on firm entrepreneurship and performance?: US apparel import intermediary case. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, ۱۶(۱), ۱۳۲-۱۴۶. doi: ۱۰.۱۱۰۸/۱۴۶۲۶۰۰۰۹۱۰۹۳۲۹۲۶
- ۳۴ Hsieh, C., Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. (۲۰۰۷). Opportunity discovery, problem solving and a theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Management Studies*, ۴۴(۷), ۱۲۵۵-۱۲۷۷. doi: ۱۰.۱۱۱۱/j.۱۴۶۷-۶۴۸۶.۲۰۰۷.۰۰۷۲۵.x
- ۳۵ Innovation in Practice (۲۰۱۰), Goldsmiths University of London.
- ۳۶ Johnson, Kris Solie, ۱۰۱+ Business Ideas for Kids, Kid's Business in A Box.
- ۳۷ Jeschofnig, Peter, What is Critical Thinking, and How to Teach It?, Institute for Excellence in Distance Science Education
- ۳۸ Kubr, Thomas; Marchesi, Heinz; Ilar, Daniel (۱۹۹۸), starting up (Achieving success with professional business planning) McKinsey & Company, Inc. Switzerland Design and realization: Mifflin\_Schmid, Zurich Printed in Switzerland.
- ۳۹ Kourdi, Jeremy (۲۰۰۹), ۱۰۰ Great Business Ideas, Marsha Cavendish business.
- ۴۰ Kirzner, I. M. (۱۹۷۳). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- ۴۱ Kuran, T. (۲۰۱۰). The scale of entrepreneurship in Middle Eastern history: inhibitive roles of Islamic institutions. *The Invention of Enterprise: Entrepreneurship from Ancient Mesopotamia to Modern Times*, ۶۲-۸۷.
- ۴۲ Louise, K. Comfort & Wukich, C. (۲۰۱۲). Developing Decision\_Making Skills for Uncertain Conditions: The Challenge of Educating Effective Emergency Managers. *Journal of Public Affairs Education*, ۱۹(۱). ۵۳-۷۱
- ۴۳ Lurie, Neal (۲۰۰۴), *From Student to Entrepreneur (How to Generate and Evaluate Compelling Business Ideas Quickly)* MBA independent study project, Leeds School of Business.
- ۴۴ Lessig, Lawrence (۲۰۰۱), *The Future of Ideas : The Fate of the Commons in a Connected World* the future of ideas, Random

House, Inc., New York, and simultaneously in Canada by Random House of Canada Limited, Toronto.

- 45
Langlois, R. N. (۲۰۰۷). The entrepreneurial theory of the firm and the theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Management Studies*, ۴۴(۷), ۱۱۰۷-۱۱۲۴. doi: ۱۰.۱۱۱۱/j.۱۴۶۷-۶۴۸۶.۲۰۰۷.۰۰۷۲۸.x
- 46
Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (۲۰۰۱). Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, ۲۲(۶-۷), ۵۴۵-۵۶۴.
- 4۷
Mardis, Michael; Payette, Patricia R.; Anthony, Hannah (۲۰۰۸), Introduction to I۲A & Critical Thinking, a session for UofL's Division of Student Affairs.
- 4۸
McGraw-Hill Companies (۲۰۱۱), *Small Business Ideas (Creativity, Opportunity, and Feasibility)*, McGraw-Hill Companies.
- 4۹
Moreno, A. M., & Casillas, J. C. (۲۰۰۸). Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ۳۲(۳), ۵۰۷-۵۲۸.
- ۵۰
Morrish, S. (۲۰۰۸). Portfolio entrepreneurs: Pathways to growth and development. Dissertation/Thesis, University of Canterbury. Management. Retrieved from <http://hdl.handle.net/۱۰۰۹۲/۸۷۸>
- ۵۱
Morrish, S. (۲۰۰۹). Portfolio entrepreneurs: an effectuation approach to multiple venture development. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, ۱۱(۱), ۳۲-۴۸.
- ۵۲
Nair, K. R. G., & Pandey, A. (۲۰۰۶). Characteristics of entrepreneurs: An empirical analysis. *The Journal of Entrepreneurship*, ۱۵(۱), ۴۷-۶۱.
- ۵۳
Pech, R., J., & Cameron, A. (۲۰۰۶). An entrepreneurial decision process model describing opportunity recognition. *European Journal of Innovation Management*, ۹(۱), ۶۱-۷۸. doi: ۱۰.۱۱۰۸/۱۴۶۰۱۰۶۰۶۱۰۶۴۰۰۲۳.
- ۵۴
Pojasek, Robert B. (۲۰۰۰). Asking "Why?" five times. *Environmental Quality Managemen*, ۱۰(۱), ۷۹-۸۴.
- ۵۵
Pishevar, hamid reza (۲۰۱۵), *System Thinking*, <http://www.slideshare.net/hrp۲۳۴/system-thinking-۴۳۴۶۲۳۲۱>.
- ۵۶
Robbins, Emily (۲۰۱۴), *Big Ideas for Small Business Report ۲۰۱۴*, National League of Cities.



- ۵۷ Ramos\_Rodríguez, A. R., Medina\_Garrido, J. D., Lorenzo\_Gómez, J. D., & Ruiz\_Navarro, J. (۲۰۱۰). What you know or who you know? The role of intellectual and social capital in opportunity recognition. ۲۸(۶), ۵۶۶-۵۸۲. Retrieved from doi:۱۰,۱۱۷۷/۰۲۶۶۲۴۲۶۱۰۳۶۹۷۵۳.
- ۵۸ Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (۲۰۰۹). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, ۳۳(۳), ۷۶۱-۷۸۷.
- ۵۹ Shane, S. (۲۰۰۸). Why Encouraging More People To Become Entrepreneurs Is Bad Public Policy. World Entrepreneurship Forum, Western Reserve University, USA.
- ۶۰ Smith, P. (۲۰۰۶). 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.
- ۶۱ Schollhammer, H., & Kuriloff, A. H. (۱۹۷۹). *Entrepreneurship and small business management*. New York: Wiley.
- ۶۲ Shane, S. (۲۰۰۰). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, ۱۱(۴), ۴۴۸-۴۶۹.
- ۶۳ Shoniran, Laja, Financial Literacy: The Importance of Savings (financial Management: Savings and investment), Financial Literacy for All (Teach to Save Initiative).
- ۶۴ Smith, N. R. (۱۹۶۷). The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company. East Lansing, Mich: Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University.
- ۶۵ Stewart Jr, W. H., Watson, W. E., Carland, J. C., & Carland, J. W. (۱۹۹۹). A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. *Journal of Business Venturing*, ۱۴(۲), ۱۸۹.
- ۶۶ Temitayo Ahmed, M. & Omotunde, H. (۲۰۱۲). Theories and Strategies of Good Decision Making. *International Journal of*

Scientific & Technology Research 1(10).

- 67 Thomas, M. (2012). Entrepreneurship Skills for Growth-Orientated Businesses. Dublin Institute of Technology Report for the Workshop on 'Skills Development for SMEs and Entrepreneurship', Copenhagen.
- 68 Timmons, Jeffry A. (1999), New Venture Creation, McGraw-Hill: Boston.
- 69 Tang, J. (2007), Entrepreneurial alertness: a review, reconceptualization, and extension. Unpublished doctoral dissertation, University of Alabama, Tuscaloosa.
- 70 Thng, Karyn, Critical Thinking Workshop, off gamers Your Gaming Alliance.
- 71 This List was developed Through Adapting and Expanding Upon one contained in Dimensions of Thinking: A Framework for Curriculum and Instruction, 1988. ASCD, p.31.
- 72 Tarres, C. S., Melendez, A. P., & Del Aguila, O. A. R. (2006). The influence of entrepreneur characteristics on the success of pure dot.com firms. International Journal of Technology Management, 33(4), 373-38
- 73 Various Authors. (1999), Harvard Business Review on Entrepreneurship. Harvard Business School Press: Boston.
- 74 Workbook2: Business Model Design (November 2012), MARS Fundamentals of Entrepreneurial Management, MARS Discovery Distric.
- 75 Wiklund, J. (1998). Small firm growth and performance: Entrepreneurship and beyond: Internationella Handelshögskolan.
- 76 York, J. G., & Venkataraman, S. (2010). The entrepreneur-environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation. 25(Δ), 449-463. Retrieved from .
- 77 Zhang, Z., Zyphur, M. J., Narayanan, J., Arvey, R. D., Chaturvedi, S., Avolio, B. J., . . . Larsson, G. (2009). The genetic basis of entrepreneurship: Effects of gender and personality. 110(2), 93-107. doi: 10.1016/j.obhdp.2009.07.002

