

نکات کلیدی فصل اول

- وجوه اشتراک سازمان‌ها عبارتند از:
 ۱. هدف یا منظور ۲. برنامه ۳. منابع ۴. مدیر
- روشن‌ترین عامل برای تشکیل هر سازمان اهداف آن سازمان است.
- دو مفهوم کلیدی در تعریف سازمان عبارتند از:
 ۱. ساختار منظم و از پیش تعیین شده ۲. اهداف گروهی
 - طبقه‌بندی سازمان‌ها براساس اهداف اولیه:
 ۱. سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی ۲. سازمان‌های تولیدی و خدماتی ۳. سازمان‌های دولتی و خصوصی
 - سازمان‌ها از نظر مالکیت به دو دسته دولتی و خصوصی تقسیم می‌شوند.
 - سه ویژگی تعاریف مدیریت عبارتند از:
 ۱. مدیریت مجموعه فرآیندی از فعالیت‌های مستمر و مرتبط است.
 ۲. مدیریت متمرکز بر تحقق اهداف سازمانی است.

نکات کلیدی فصل دوم

- نظریه‌های کلاسیک به سه شاخه: ۱. مدیریت علمی
- ۲. مدیریت اداری ۳. مدیریت بوروکراتیک تقسیم می‌شوند.
- در شیوه انگیزه فردی اعتقاد بر این است که انگیزه‌های مالی موجب برانگیختن افراد می‌شود.
- براساس اصول مدیریت علمی تنها با به کار بردن اصول مدیریت علمی می‌توان روش صحیح اجرای هر کار را یافت.
- اصول مدیریت اداری فایول:
 ۱. تقسیم کار ۲. اختیار ۳. انضباط ۴. وحدت فرماندهی
 ۵. وحدت جهت ۶. اولویت منافع عمومی برنامه‌ریزی
 ۷. جبران خدمات کارکنان ۸. تمرکز ۹. سلسله مراتب ۱۰. نظم
 ۱۱. انصاف ۱۲. ثبات شغلی و استخدامی ۱۳. ابتکار ۱۴. روحیه کارگروهي

- هدف مدیریت علمی: بررسی علمی برای یافتن بهترین شیوه‌های اجرایی کار جهت بالابردن کارآیی.
- هدف نگرش رفتاری: کاربرد روش علمی برای حل مسائل انسانی در مدیریت.
- هدف اصلی نگرش کمی مدیریت: کاربرد روش علمی برای حل مسائل فنی در سطح وسیع.
- سیستمی که با محیط اطراف خود کنش متقابل دارد «سیستم باز» و سیستمی که با محیط خود ارتباط متقابل ندارد «سیستم بسته» نامیده می‌شود.
- شعار نگرش اقتضایی: هر چیز به موقعیت بستگی دارد.

- بیشتر و کامل‌تر ۲. ایجاد راه‌حل‌های بیشتر ۳. پذیرش بهتر یک راه‌حل ۴. افزایش مشروعیت
- معایب تصمیم‌گیری گروهی: ۱. صرف وقت ۲. تسلط اقلیت ۳. فشار برای هماهنگی ۴. مسئولیت مبهم
- فنون تصمیم‌گیری گروهی: ۱. طوفان مغزی ۲. گروه اسمی ۳. فن دلفی ۴. ملاقات‌های الکترونیکی
- اساسی‌ترین وظیفه در میان وظایف مدیریتی، «برنامه‌ریزی» است.
- سطوح هدف‌ها: ۱. هدف‌های راهبردی ۲. هدف‌های راهکاری ۳. هدف‌های عملیاتی
- ابعاد برنامه‌ها: ۱. سطح ۲. زمان ۳. قلمرو ۴. استمرار
- سطوح برنامه‌ها: ۱. راهبردی ۲. راهکاری ۳. عملیاتی
- برنامه‌های بلند مدت شامل «هدف‌ها و برنامه‌های راهبردی» است.

- حق دستور دادن و به اجرا درآوردن آن را به کمک پاداش یا تنبیه «اختیار» می گویند.
- عدم مشارکت زیردستان در امر تصمیم گیری را «تمرکز» و افزایش نقش آنان در تصمیم گیری را «عدم تمرکز» می نامند
- بوروکراسی به معنی «تشریفات زاید» از قبیل افراط در نامه نگاری و اجرای مقررات است که موجب عدم کارآیی می شود.
- مشخصات مدیریت بوروکراتیک:
 ۱. قوانین و مقررات ۲. غیر شخصی بودن ۳. تقسیم کار ۴. ساختار سلسله مراتبی ۵. تعهد برای کار مادام العمر
 ۶. ساختار اختیار ۷. منطقی بودن (عقلانیت)
- تأکید نظریه کلاسیک بر افزایش تولید بود.
- ضعف عمده دوره کلاسیک، سلب انسانیت از اعضای سازمان بود.

- ۳. مدیریت از طریق همکاری با افراد و استفاده از سایر منابع سازمانی به این اهداف دست می یابد.
- انواع مدیران:
 ۱. از نظر سطح سازمانی (عملیاتی - میانی - عالی) ۲. از نظر فعالیت های سازمانی (وظیفه ای یا تخصصی - عمومی)
 - مدیران عملیاتی در خطر آتش کار می کند.
 - وظایف مدیران عبارتند از: ۱. برنامه ریزی ۲. سازماندهی
 ۳. هدایت ۴. نظارت ۵. خلاقیت
 - نقش عبارت است از رفتار مورد انتظار از شخصی که پستی را اشغال کرده است.
 - نقش های مدیر عبارتند از:
 ۱. نقش ارتباطی (تشریفاتی - رهبری - رابط) ۲. نقش اطلاعاتی (ارزیاب - توزیع کننده - سخنگو) ۳. نقش تصمیم گیری (نوآور - آشوب زدایی - تخصیص دهنده منابع - مذاکره کننده)

نکات کلیدی فصل سوم

- انواع تصمیم ها: ۱. تصمیم های برنامه ریزی شده ۲. تصمیم های برنامه ریزی نشده
- شرایط تصمیم گیری: ۱. اطمینان ۲. مخاطره ۳. عدم اطمینان ۴. ابهام
- در شرایط اطمینان مدیران خط اول تصمیم گیری می کنند.
- عامل مهم تصمیم گیری در شرایط مخاطره «ارزش مورد انتظار» است.
- مدل های تصمیم گیری: ۱. مدل کلاسیک ۲. مدل اداری
- دو عامل کلیدی برای تصمیم گیری واقعی در مدل اداری:
 ۱. عقلانیت محدود ۲. رضایتمندی
 - ابزارهای کمی تصمیم گیری: ۱. ماتریس سود ۲. تحصیل نقطه سر به سر ۳. درخت تصمیم
 - مزایای تصمیم گیری گروهی: ۱. فراهم کردن اطلاعات

- برنامه های میان مدت شامل «هدف ها و برنامه های راهکاری» است.
- برنامه های کوتاه مدت شامل «هدف ها و برنامه های عملیاتی» است.
- قلمرو برنامه ها: ۱. فراگیر (مربوط به برنامه های راهبردی است و برای کل موسسه طرح ریزی می شوند) ۲. محدود (مخصوص برنامه ریزی برای یک قسمت است).
- انواع خط مشی ها: ۱. خط مشی های اساسی ۲. خط مشی کلی ۳. خط مشی واحدی
- مدیران عالی، مأموریت سازمان و اهداف مهم آن را تعریف می کنند.
- مدیران عالی و میانی، اهداف راهبردی ویژه ای را معین می کنند.
- مدیران میانی و مدیران خط اول، اهداف قسمت ها را تعیین می کنند.
- ابزارهای برنامه ریزی: ۱. پیش بینی ۲. جدول زمانی
- شیوه های تهیه و تنظیم جدول زمانی: ۱. نمودار گانت ۲. فن بازنگری و ارزیابی برنامه (پرت)

نکات کلیدی فصل چهارم

- سازمان فرآیند تعیین موارد استفاده از کلیه منابع موجود در نظام مدیریت به طور منظم است. این منابع با توجه به هدف‌های نظام مدیریت و برای دستیابی به آن‌ها به کار می‌روند.
- ویژگی‌های ساختار رسمی: ۱. آرمانی‌اند ۲. غیر شخصی. ۳. روابط سازمانی مکتوب
- ویژگی‌های ساختار غیررسمی: ۱. واقعی‌اند ۲. شخصی‌اند. ۳. روابط سازمانی شفاهی
- انواع نمودار: ۱. هرمی ۲. افقی ۳. دایره‌ای یا هم مرکز
- نمودارهای هرمی قدیمی‌ترین نوع نمودار هستند و از ساختار فرماندهی ارتش اقتباس شده است.
- مراحل سازماندهی: ۱. تقسیم کار ۲. واحد سازی ۳. سلسله مراتب ۴. هماهنگی
- مزایای تقسیم کار: ۱. افزایش تخصص و مهارت

- خصوصیات برنامه‌ریزی در سازمان‌های بوروکراتیک: جامع، مفصل، غالباً بلند مدت، خط‌مشی و رویه‌ها آشکار و واضح.
- خصوصیات سازماندهی در سازمان‌های بوروکراتیک: رسمی، مسئولیت‌های شخصی مشخص غالباً برحسب وظیفه سازماندهی شده، غالباً متمرکزند.
- خصوصیات رهبری در سازمان‌های بوروکراتیک: غالباً مستقیم، غالباً سرپرستی نزدیک
- خصوصیات کنترل در سازمان‌های بوروکراتیک: کنترل جامع غالباً متمایل به روش‌ها
- خصوصیات برنامه‌ریزی در سازمان‌های ادھوکراتیک: عمومی، غالباً کوتاه مدت، بسیاری از موقعیت‌ها، برنامه‌ریزی نشده‌اند.
- خصوصیات سازماندهی در سازمان‌های ادھوکراتیک: غالباً غیررسمی، اغلب مسئولیت‌ها به طور مبهم تعریف شده، غالباً برحسب محصول یا مشتری سازماندهی شده، غالباً غیرمتمرکزند.

نکات کلیدی فصل پنجم

- نیازهای انسان: ۱. نیازهای ابتدایی ۲. نیازهای ثانویه
- نظریه‌های انگیزشی:
- ۱. نظریه‌های ابتدایی انگیزش (الگوی سنتی الگوی روابط انسانی، الگوی منابع انسانی)
- ۲. نظریه‌های معاصر انگیزش: نظریه‌های محتوایی (سلسله مراتب نیازهای مازلو، نظریه ای، آر جی، نظریه رشد یافتگی - رشد نیافتگی، نظریه نیازهای اکتسابی، نظریه دو عاملی انگیزش) نظریه‌های فرآیندی (نظریه انتظار، نظریه برابری، نظریه تعیین هدف).
- در الگوی سنتی اعتقاد بر این بود که کارکنان صرفاً با پول برانگیخته می‌شوند.
- تمرکز اصلی نظریه‌های محتوایی انگیزش بر شناخت نیازهای افراد و چگونگی ارضای این نیازهاست.

- قدرت ایجاد انگیزه دارند و در سطح عالی‌تر نیاز نمایان و به محتوای کار مربوط می‌شوند.
- رضایت ناشی از عوامل برانگیزاننده و نارضایتی مربوط به عوامل بهداشتی است.
- انواع نیازها در نظریه‌های اکتسابی: ۱. نیاز به وابستگی ۲. نیاز به موفقیت ۳. نیاز به قدرت
- نظریه‌های فرآیندی بر فرآیند ایجاد انگیزه در افراد توجه دارند و نیازها را فقط جزئی از فرآیندی محسوب می‌کنند که در آن افراد تصمیم می‌گیرند تا چگونه رفتار کنند.
- نظریه انتظار بر این فرض استوار است که نیازهای احساس شده علت رفتار انسان هستند.
- فرض نظریه برابری: افراد علاقه‌مند در ارتباط با دیگران رفتار مناسبی با آن‌ها شود.
- براساس نظریه تعیین هدف، گرایش طبیعی انسان برای

- خصوصیات رهبری در سازمان‌های ادوکراتیک: غالباً مشارکتی، غالباً سرپرست عمومی.
- خصوصیات کنترل در سازمان‌های ادوکراتیک: غالباً کنترل‌های کم یا عمومی، غالباً متمایل به نتیجه.
- عواملی که موجب غیر متمرکز کردن سازمان‌ها می‌شود:
 ۱. بزرگی سازمان (از لحاظ اندازه)
 ۲. دور بودن مشتریان از یکدیگر
 ۳. ناهمگن بودن خط تولید
 ۴. دوری محل مواد خام
 ۵. نیاز به تصمیم‌گیری سریع
 ۶. خلاقیت
- منابع قدرت:
 ۱. قدرت پاداش
 ۲. قدرت اجبار
 ۳. قدرت قانونی (اختیار رسمی)
 ۴. قدرت تخصص
 ۵. قدرت مرجع
- نظریه‌های اختیار:
 ۱. کلاسیک
 ۲. پذیرش
- انواع ستاد:
 ۱. ستاد عمومی
 ۲. ستاد شخصی
 ۳. ستاد تخصصی
- هماهنگی، فرآیند تلفیق واحدهای مجزا از یکدیگر برای پیگیری کارآمد تحقق هدف‌های سازمانی است.

- ۲. صرفه‌جویی در زمان
- ۳. اجرای آسان و اثربخش وظایف
- ۴. شناخت آسان وظیفه کاری
- معایب تقسیم کار:
 ۱. ایجاد احساس از خودبیگانگی
 ۲. کسالت و بی‌حوصلگی
 ۳. غیبت از کار
- شیوه‌های واحدسازی:
 ۱. واحد سازی سنتی (واحد سازی براساس وظیفه- واحد سازی براساس محصول- واحدسازی منطقه‌ای یا جغرافیایی- واحد سازی براساس فرآیند تولید).
 ۲. الگوهای جدید واحد سازی (واحد بر مبنای پروژه- سازمان ماتریس- سازمان موقتی ویژه یا (ادوکراسی).
- واحد سازی براساس وظیفه رایج‌ترین نوع واحدسازی است.
- واحدهایی که وظایف آن‌ها به طور مستقیم در تامین هدف‌های سازمان موثر است «واحد صف» و واحدهایی که عهده‌دار وظایفی هستند که غیرمستقیم در تامین هدف‌های سازمان نقش دارند، «واحدهای ستاد» نامیده می‌شود.

- تعیین هدف و تلاش برای تحقق هدف‌ها وقتی مفید است که:
 ۱. فرد هدف‌ها را درک کند
 ۲. هدف‌های درک شده را بپذیرد.
 ۳. مهارت‌های لازم برای تحقق هدف‌ها را داشته باشد.
- راهبردهای طراحی مشاغل: راهبردهای پیشین (چرخش کاری- توسعه شغل)، راهبردهای نو(غنی‌سازی شغل، وقت کاری شناور)
- یکی از مزایای وقت کاری شناور، افزایش رضایت شغلی و در نتیجه افزایش بهره‌وری است.
- تقویت مثبت یعنی تشویق رفتارهای مطلوب با پیامدهای مثبت.
- تقویت منفی یعنی تنبیه فرد برای اینکه رفتار نامطلوب خود را ادامه ندهد.
- تغییرهای موثر بر انگیزش سازمانی:
 ۱. خصوصیات فردی
 ۲. خصوصیات شغلی
 ۳. خصوصیات موقعیت کاری (خط‌مشی‌ها- سیستم پاداش- فرهنگ سازمانی- نزدیک‌ترین محیط کاری)
- «رهبری» عبارت است از فرآیند نفوذ در دیگران و برانگیختن آنان برای همکاری با یکدیگر جهت تحقق اهداف سازمانی.

- نیازهای مازلو:
 ۱. نیازهای زیستی
 ۲. نیازهای ایمنی
 ۳. نیازهای اجتماعی (وابستگی)
 ۴. نیازهای احترام
 ۵. نیازهای خودنمایی
- نیازها در نظریه ای.آر.جی:
 ۱. نیازهای زیستی
 ۲. نیازهای تعلق
 ۳. نیازهای رشد
- ویژگی‌های افراد رشد نیافته (نابالغ):
 ۱. منفعل
 ۲. متکی
 ۳. به چند طریق رفتار می‌کنند
 ۴. علائق سطحی
 ۵. چشم‌انداز زمانی محدود
 ۶. وضعیت زیر دست و تابع
 ۷. ناآگاه از «خود»
- ویژگی افراد رشد یافته (بالغ):
 ۱. فعال
 ۲. مستقل
 ۳. به چندین طریق رفتار می‌کنند
 ۴. علائق عمیق
 ۵. چشم‌انداز زمانی وسیع
 ۶. وضعیت برابر یا برتر
 ۷. آگاهی و کنترل بر «خود»
- نیازها در نظریه دو عاملی انگیزش:
 ۱. عوامل بهداشتی
 ۲. انگیزاننده‌ها (محرک)
- عوامل بهداشتی قدرت ایجاد انگیزه ندارند ولی انگیزاننده‌ها



۲. استانداردهای کیفی: بر کیفیت تولیدات یا خدمات نظر دارد و مطلوبیت آن‌ها را تعیین می‌کند.
- سطوح نظارت: ۱. نظارت راهبردی ۲. نظارات راهکاری ۳. نظارت عملیاتی
- انواع نظارت: ۱. نظارت آینده نگر ۲. نظارت همزمان (زمان وقوع) ۳. نظارت گذشته نگر
- نظارت آینده نگر مطلوب‌ترین نوع نظارت است.
- مشهورترین شکل نظارت همزمان، هدایت سرپرست است.
- وضع قوانین و مقررات، استانداردها و روش‌ها و برنامه‌های آموزش و پرورش اساس نظارت پیشگیرانه و آینده نگر است.
- ویژگی‌های نظام نظارتی نادرست: ۱. نظارت بیش از حد و نظارت کمتر از حد ۲. نظارت ناهماهنگ ۳. عدم توانایی در تمایز نظارت‌ها



- نظریه‌های رهبری: ۱. نظریه‌های خصوصیات فردی ۲. نظریه‌های رفتاری ۳. نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی
- شبکه مدیریت دارای دو محور اصلی است: ۱. توجه به تولید ۲. توجه به افراد سازمانی
- نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی: ۱. موقعیت‌ها و تصمیم‌های رهبری (پیوستار رهبری) ۲. نظریه اقتضایی فیدلر ۳. نظریه چرخه زندگی
- بلوغ به معنای توانایی و تمایل افراد برای قبول مسئولیت در جهت هدایت رفتار خود است.
- انواع ارتباطات: ۱. ارتباط کلامی (شفاهی - کتبی - الکترونیکی) ۲. ارتباط غیر کلامی
- اجزای فرآیند ارتباطات: ۱. فرستنده یا رمزنگار. ۲. پیام ۳. گیرنده یا رمزگشا
- انواع ارتباط سازمانی رسمی: ۱. ارتباط از بالا به پایین ۲. ارتباط از پایین به بالا ۳. ارتباط افقی و مورب



- ابزارهای غیر بودجه‌ای:
۱. داده‌های آماری ۲. گزارش‌ها و تحلیل‌های ویژه
۳. حسابرسی عملیات (حسابرسی داخلی) ۴. مشاهده تخصص
۵. سایز ابزارها (نمودار گانت، شبکه‌ی پرت، نقطه سر به سر)
- ویژگی‌های اطلاعات مفید:
۱. دقیق باشد. ۲. به هنگام باشد. ۳. کامل باشد. ۴. مربوط باشد. ۵. مختصر باشد.
- در مرحله نهفتگی، ذهن ناخودآگاه شروع به فعالیت می‌کند.
- در مرحله اثبات، فرد خلاق آنچه را که به دست آورده است اعم از اختراع، اکتشاف یا نظریه‌ای تازه را ارزیابی می‌کند.
- عوامل موثر در خلاقیت:
۱. مهارت‌های مربوط به خلاقیت ۲. مهارت‌های مربوط به موضوع ۳. انگیزه درونی
- انواع خلاقیت: ۱. فردی ۲. گروهی ۳. سازمانی
- شیوه‌های مشهور همکاری خلاق گروهی:
۱. طوفان مغزی ۲. تلفیق نامتجانس‌ها ۳. داستان سازی
- جلسات طوفان مغزی صرفاً با هدف ایجاد فهرستی از اندیشه‌ها تشکیل می‌شود.
- در روش تلفیق نامتجانس‌ها، اعتقاد بر این است که خلاقیت از سازماندهی مجدد روابط میان افکار به ظاهر غیر مرتبط ناشی می‌شود.



- ابزارهای غیر بودجه‌ای:
۱. داده‌های آماری ۲. گزارش‌ها و تحلیل‌های ویژه
۳. حسابرسی عملیات (حسابرسی داخلی) ۴. مشاهده تخصص
۵. سایز ابزارها (نمودار گانت، شبکه‌ی پرت، نقطه سر به سر)
- ویژگی‌های اطلاعات مفید:
۱. دقیق باشد. ۲. به هنگام باشد. ۳. کامل باشد. ۴. مربوط باشد. ۵. مختصر باشد.

**نکات کلیدی فصل ششم**

- نظارت را می‌توان به عنوان فرآیندی برای پیگیری فعالیت‌ها جهت اطمینان از مطابقت آن‌ها با برنامه‌ها دانست که موجب اصلاح هر انحراف مهمی می‌شود.
- بخش اصلی فرآیند نظارت، اعمال اقدامات اصلاحی مورد نیاز است.
- فرآیند نظارت: ۱. تعیین استانداردها ۲. سنجش عملکرد ۳. مقایسه عملکرد با استاندارد ۴. اقدام (تغییر استانداردها-اقدام اصلاحی- تأیید عملکرد)
- استانداردها معیار ویژه‌ای برای سنجش عملکرد آینده سازمان هستند.
- انواع استاندارد:
- ۱. استاندارد کمی: کمیت، مقدار، تعداد و زمان مورد نظر را نشان می‌دهند.

**ویژگی‌های نظام‌های نظارتی کارآمد:**

۱. پیوستگی با برنامه‌ریزی ۲. دقت ۳. به‌هنگامی ۴. تعیین حوزه اجرایی کلیدی ۵. عینیت و قابلیت اندازه‌گیری ۶. صرفه‌جویی ۷. انعطاف‌پذیری ۸. قابلیت درک
۹. معیار منطقی ۱۰. تعیین نقاط راهبردی ۱۱. تأکید بر موارد استثناء
- بودجه یک برنامه مالی است که هزینه‌ها و درآمدهای مورد انتظار برای یک دوره آتی سازمان را مشخص می‌سازد.
- حوزه‌هایی که نظارت بر آن‌ها اعمال می‌شود: ۱. افراد ۲. منابع مالی ۳. عملیات ۴. اطلاعات ۵. عملکرد کل سازمان
- ابزارهای نظارت: ۱. نظارت بودجه‌ای ۲. نظارت غیربودجه‌ای
- بودجه یکی از ابزارهای نظارت مدیریتی است.

**نکات کلیدی فصل هفتم**

- خلاقیت یعنی به کارگیری توانایی ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید.
- تعریف رایج: خلاقیت یعنی ترکیب افکار به شیوه‌ای بی‌نظیر و یا ایجاد ارتباط غیرمعمول بین نظرات.
- تعریف مورهد: فرآیند تکامل بخشیدن به دیدگاه‌های بدیع و تخیلی درباره موقعیت‌های مختلف.
- تعریف استون: خلاقیت یعنی پدیدآوری فکر نو
- نوآوری: فرآیند دریافت فکر خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمت یا شیوه‌ای نو برای انجام دادن کارها.
- مراحل فرآیند خلاقیت: ۱. آمادگی ۲. نهفتگی ۳. اشراق ۴. اثبات
- آمادگی فرآیندی فعال است که به کوشش مستمر و پیگیر نیاز دارد و فراتر از نشستن و منتظر وقوع چیزی ماندن است.



- در شیوه داستان سازی، افراد افکار خود را روی کارت‌ها می‌نویسند و آن‌ها را بر اساس موضوع‌های گوناگون روی دیوار می‌زنند.
- عواملی حیاتی برای نهادی کردن خلاقیت و نوآوری در سازمان: ۱. برنامه‌ریزی ۲. فرهنگ سازمانی ۳. ساختار سازمانی
- فرهنگ سازمانی یعنی نظام معنایی مشترک در سازمان.
- مشخصات فرهنگ سازمانی زمینه ساز ایجاد خلاقیت در سازمان: ۱. پذیرش ابهام ۲. تحول غیر عملی بودن ۳. نظارت‌های خارجی کم ۴. تحمل مخاطره ۵. تحمل تعارض ۶. تأکید بر هدف به جای وسیله ۷. تأکید بر نظام باز
- موانع خلاقیت: ۱. موانع فردی ۲. موانع اجتماعی
- موانع فردی خلاقیت: ۱. ترس از شکست ۲. رویگردانی ابهامات ۳. عادت ۴. نداشتن اعتماد به نفس
- عدم انعطاف‌پذیری ۶. ترس از انتقاد ۷. تمایل به هم‌رنگی با جماعت ۸. فقدان تمرکز ذهن