

# مبانی سازمان و مدیریت

## سازمان

سازمان عبارتست از مجموعه ای متشکل از دو یا چند نفر که برای رسیدن به اهدافی مشترک در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده با یکدیگر همکاری می کنند.

## انواع سازمانها

۱- انتفاعی و غیر انتفاعی (خیره و انجمن های مذهبی و سیاسی)

۲- دولتی و خصوصی

۳- تولیدی و خدماتی

همگی سازمان ها دارای چهار وجه مشترک ، هدف ، برنامه ، مدیر و منابع (انسانی ، مالی ، اطلاعات و ...) می باشد.

## وظایف مدیر در سازمان

۱- سازماندهی یعنی تقسیم کار و قرار دادن تخصص های مختلف در پست های سازمان

۲- رهبری و هدایت یعنی توانایی کافی برای ایجاد انگیزه درون کارکنان

۳- برنامه ریزی یعنی تدوین راهکار و استراتژی لازم برای رسیدن به هدف

۴- کنترل و نظارت یعنی ارزیابی و باز خورد کارکنان در دوره های مختلف زمانی و رفع انحرافات احتمالی

۵- خلافت یعنی ایجاد زمینه لازم برای شکوفایی استعداد های کارکنان

## مهارتهای مورد نیاز مدیران

۱- مهارتهای ادراکی یعنی قوه تشخیص و توانایی تحلیل موقعیت و تعیین ریشه مسائل و اتخاذ تصمیماتی سنجیده و

عاقلانه برای جلوگیری از تبدیل شدن یک مساله به معضل یا بحران

۲- مهارتهای انسانی یعنی توانایی درک انگیزه های افراد و هدایت صحیح آنان

۳- مهارتهای فنی که برای بکارگیری دانش مورد نیاز برای اجرای یک کار تخصصی ضروری است

## نظریه مدیریت اداری

صاحب نظران دریافته اند که اداره سازمانها صرفاً با مدیریت علمی ناکافی است و روش های مدیریت علمی برای سازمان

های بازرگانی ، مالی ، امنیتی و تجاری ناکار آمد است، بنابراین مدیریت اداری را بر چهارده پایه زیر بنا نهادند:

۱- تقسیم کار و تخصصی کردن وظایف مختلف سازمانی

۲- اعطای اختیار و آزادی لازم جهت پست های مختلف

۳- انضباط یعنی تدوین مقررات لازم برای جلوگیری از هرج و مرج

۴- وحدت فرماندهی ، یعنی پرهیز از بوجود آوردن پستی در سازمان که فرد مجبور به ارائه گزارش کار و تبعیت از

دو مدیر باشد.

۵- وحدت جهت رویه ، یعنی حرکت تمامی اعضای سازمان بر اساس برنامه و مسیر از پیش تعیین شده

۶- اولویت منافع عمومی بر منافع فردی

- ۷- جبران خدمت کارکنان با اعطای حقوق و پاداش مکفی توأم با عدالت
- ۸- انتخاب مناسب ترین درجه تمرکز : سازمان های متمرکز سازمان هایی هستند که مدیر به تنهایی تصمیم گیری کرده و به زیر دستان ابلاغ میکند درحالی که در سازمان های غیر متمرکز مدیر با مشورت با زیردستان و مشارکت آنان در تصمیم گیری سازمان را اداره می کند.
- ۹- طراحی سلسله مراتب سازمانی بر اساس اهداف و نیازهای سازمان
- ۱۰- نظم ، یعنی نظارت بر اجرای قوانین
- ۱۱- انصاف، یعنی ارزیابی کارکنان بدور از سلیقه شخصی
- ۱۲- ثبات شغلی و استخدامی
- ۱۳- ابتکار و ایجاد روحیه نوآوری
- ۱۴- روحیه کار گروهی

### مطالعات هائورن (از نظریات نئوکلاسیک)

**در دور اول مطالعات** پژوهشگران ابتدا عده ای از کارگران را انتخاب و آنان را به دو گروه کنترل و آزمایش تقسیم کردند، سپس میزان نور و شرایط فیزیکی را برای افراد گروه آزمایش بالا بردند که موجب افزایش تولید شد، اما با کاهش نور محل کار متوجه شدند که تولید کارکنان افزایش یافته است . جالب اینکه با وجود ثابت بودن میزان روشنایی در گروه کنترل باز هم تولید افزایش یافته بود ، بنابراین روی به مطالعات بعدی آوردند .

**در دور دوم مطالعات** در کارخانه بل با استخدام روانشناسان اجتماعی برای گروه کوچکی از زنان تلفنچی بهره وری رو به افزایش بود ، نتیجه تحقیقات نشان داد که روحیه بالای کارگران و وابستگی های اجتماعی موجود میان آنها و نیز بحث آزاد عاملی برای از بین رفتن شکایات کارکنان و افزایش بهره وری میان آنها بود .

**در دور سوم مطالعات (نظریه رفتار سازمان)** معیارهای دیگری مانند احترام رعایت افراد و عوامل روانی و اجتماعی عامل موثر و اصلی در افزایش بهره وری آنها می باشد .

### تصمیم گیری

مهم ترین وظیفه یک مدیر تصمیم گیری است که به صورت انتخاب بهترین راه برای رسیدن به هدف تعریف می شود .

### شرایط محیطی سازمان

شرایط مختلفی که نتایج حاصل از تصمیم گیری را تحت تاثیر قرار می دهد می توان بر اساس احتمالات شانس وقوع آنها را بدست آورد . بطور کلی سه حالت زیر برای شرایط محیطی بوجود می آید:

- ۱- **شرایط اطمینان:** در این حالت مدیر انواع مسائل و راه حل های ممکن را در اختیار دارد و می تواند نتایج حاصله را کاملاً پیش بینی کند که بیشتر مخصوص مدیران رده پایین است .
- ۲- **شرایط مخاطره:** در این حالت مدیر بر اساس اطلاعات حاصله می تواند نتایج حاصل از هر راه حل را تخمین بزند و راه حلی که بیشترین ارزش مورد انتظار را داشته باشد به عنوان بهترین راه انتخاب می شود
- ۳- **شرایط عدم اطمینان:** در این شرایط مسائل و انواع راه حل ها مبهم هستند که ناشی از دو علت زیر است:
  - الف) مواجه مدیران با شرایط خارجی غیر قابل کنترل مانند شرایط اقلیمی یا سیاست های دولت .
  - ب) عدم توانایی مدیر در دستیابی به اطلاعات کلیدی .

## تصمیم گیری گروهی

مزایای این نوع تصمیم گیری ایجاد راه حل های بیشتر و اطلاعات کاملتر ، افزایش مشروعیت و پذیرش بهتر یک راه حل می باشد. در حالی که معایبی از جمله صرف وقت زیاد ، تسلط اقلیت ، فشار برای هماهنگی و مسئولیت مبهم افراد را داراست. فنون تصمیم گیری شامل موارد زیر می باشد .

۱- **طوفان مغزی:** هدف این نگرش بهبود حل مساله با یافتن راه حل های جدید و غیر معمول است در این روش هیچ عقیده ای مورد انتقاد قرار نمی گیرد و هرچه عقاید رادیکال تر باشد بهتر است و کمیت ارائه عقیده مورد تاکید است همچنین اصلاح عقیده بوسیله دیگران تشویق می شود.

۲- **گروه اسمی:** در این روش اعضای جلسه در آغاز حق سخن گفتن با یکدیگر را ندارند بلکه نظریات خود را کتبا نوشته و به صورت گمنام در تابلویی در معرض دید همگان قرار می دهند سپس درباره تک تک راه حل ها گفتگو و نقد می شود، آنگاه راه حل نهایی با رای گیری کتبی انجام می پذیرد.

۳- **دلفی:** در این روش برای تصمیم گیری نظریات افراد صاحب نظر را با پرسشنامه جویا می شوند سپس نظریات ارزیابی شده و راه حلی که بیشترین امتیاز را آورد به عنوان راه حل نهایی انتخاب می شود. در این فن افراد لزوماً یکدیگر را نمی شناسند و برخورد رویاروی با یکدیگر ندارند.

۴- **ملاقات های الکترونیکی:** در این روش افراد نظریات خود را از طریق انتقال به کامپیوتر بر روی پرده ای در اتاق نمایش می دهند، مزیت اصلی این روش گمنامی ، سرعت و درستکاری است در حالیکه فاقد غنای اطلاعاتی ارتباطات شفاهی و رودرو می باشد همچنین افرادی که سرعت بالایی در انتقال اطلاعات به کامپیوتر دارند می توانند کسانی را که از بلاغت و فصاحت زیادی در سخنوری دارند را تحت اشعاع قرار دهند.

## برنامه ریزی

جایگاهی را که سازمان بایستی در آینده قرار گیرد تعیین می کند و بر دو نوع است:

- ۱- **غیر رسمی:** که مختص سازمانهای کوچک بوده و مدیر به تنهایی تصمیم می گیرد و معمولاً مکتوب نمی شود
- ۲- **رسمی:** که در سازمانهای بزرگ برای رسیدن به اهدافی ویژه و معین مکتوب می شود و در اختیار اعضای سازمان قرار می گیرد.

## فرآیند برنامه ریزی

فرآیند برنامه ریزی شامل چهار مرحله زیر است:

- ۱- بیانیه ماموریت
- ۲- اهداف
- ۳- برنامه ها
- ۴- اجرا

## سازمان دهی

ساختار سازمانی چهارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت های اعضای سازمان آنرا ایجاد می کنند و به دو دسته زیر تقسیم می شود:

۱- ساختار رسمی: که روابط به صورت مکتوب و به کمک نمودار با دقت زیاد برای کارکنان تشریح میشود. این ساختارها آرمانی بوده و ماهیتی غیر شخصی دارد. زیرا سازمان از راه فرآیند کارگزینی افراد خاصی را برای پست های مختلف انتخاب می کند.

۲- ساختار غیر رسمی: حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی را تحکیم می کند همچنین عملکرد سازمان را به طور واقعی نشان داده، شخصی است و مدیر روابط سازمانی را شفافاً توضیح می دهد.

### سلسله مراتب

برای پیوند میان فعالیت های مختلف شغلی در سطوح گوناگون مدیران نیاز به ساختار سازمانی را به صورت عمودی احساس کردند تعیین حیطه نظارت و زنجیره فرماندهی الگویی چند سطحی را بوجود می آورد که سلسله مراتب نام دارد.

۱- **زنجیره فرماندهی:** در ساختار عمودی خط اتصال میان کارکنان و مدیران رازنجیره فرماندهی میگویند که تعیین می کند چه کسی باید به چه کسی گزارش دهد و بر دو اصل زیر استوار است:

الف) اصل وحدت فرماندهی: یعنی هر فردی باید فقط یک رئیس داشته باشد چراکه در غیر این صورت سردرگمی و تضاد، دلسردی و عدم اثر بخشی و کار آیی را موجب می شود.

ب) اصل سلسله مراتب: یک زنجیره کاملاً روشن فرماندهی باید که همه افراد رادر سازمان به یکدیگر پیوند دهد.

۲- **حیطه نظارت:** عبارتست از افرادی که مدیر مستقیماً آنان را اداره و هماهنگ می کند. ریگل به عنوان یک نظریه پرداز سنتی معتقد بود که عده زیر دستانی که به مدیر گزارش می دهند می تواند بین ۴ تا ۱۲ نفر باشد.

### تمرکز و عدم تمرکز

تمرکز به معنای جمع شدن تمامی اختیارات در سطوح عالی مدیران است در حالیکه عدم تمرکز به معنای واگذاری اختیارات به سطوح پایین تر مدیریت می باشد.

### مزایای واگذاری اختیار عبارتست از:

- ۱- وقت آزاد بیشتری برای مدیران ارشد فراهم شده تا به مسئولیت های مهم تر خود بپردازند.
- ۲- به علت شناخت بهتر زیردستان نسبت به منطقه عملیاتی تصمیمات بهتر و معتبر تری اتخاذ می شود
- ۳- سرعت در تصمیم گیری را سبب شده و باعث افزایش اعتماد به نفس در کارکنان و ابتکار و خلاقیت در آنان می شود.

### انواع ستاد:

۱- **ستاد عمومی:** شامل آن دسته از کارکنانی است که وظیفه اصلی آنان برنامه ریزی و طراحی عملیات است و به طور مستقیم با بالاترین مقام اجرایی سازمان ارتباط دارند. این نوع ستاد مخصوص سازمانهایی با پیچیدگی خاص و کثرت وظایف است و گاهی با عنوان ستاد کل یا ستاد مرکزی نیز خوانده می شود.

۲- **ستاد شخصی:** شامل کارکنانی است که خدمات آنان در جهت کمک به افرادی خاص در سازمان است. مانند مشاوران رئیس، منشی مخصوص و ...

۳- **ستاد تخصصی:** گروهی از متخصصان هستند که با عده ای از مدیران صنف جهت افزایش کارایی همکاری می کنند.

## هماهنگی

فرآیند تلفیق فعالیت های واحد های مجزا از یکدیگر برای پیگیری کارآمد در سازمان را هماهنگی می گوئیم که بالاترین وظیفه مدیریت است.

مشخصات گروه های دارای حس همکاری و هماهنگی در سازمان عبارت است از:

- ۱- انگیزه و احساس تعهد بیشتر اعضا
- ۲- ارتباطات شخصی دوستی متقابل و موثر
- ۳- تقسیم کار و بهره وری موثر

## انواع هماهنگی

- ۱- عمودی: مربوط به فعالیت های مدیر و زیر دستانش از بالا به پایین می باشد.
- ۲- افقی: مربوط به کارکنانی است که از نظر سلسله مراتب سازمانی در یک مقطع قرار دارند.
- ۳- مورب: مخصوص سازمانهایی است که واحد های خدماتی تمرکز دارند و به علت تقاضاهای متضاد کارکنان از آنها، بدون طی کردن زنجیره فرماندهی و داوطلبانه به آن خدمات دست می یابند مانند دبیرخانه یا واحد ماشین نویسی.

## هدایت

هدایت شامل انگیزش، رهبری و ارتباط است. بیشتر رفتارهای انسان هدفمند بوده و انگیزه آنها ارضای نیازهای فردی می باشد. مدیر فروش موفق کسی است که با شناخت نیازهای کارکنان و جهت دادن به آنها به سمت نیازهای سازمانی میان این دو مجموعه هماهنگی برقرار کند.

### نیازها سرچشمه انگیزش در انسان است و به دو دسته زیر تقسیم می شود:

- ۱- نیازهای ابتدایی و اولیه: که ماهیتی زیستی و فیزیولوژیکی دارد و دارای حد و حدودی است. مانند نیاز به آب، هوا، غذا و
- ۲- نیازهای ثانویه: که ماهیتی اجتماعی و روانی دارند و دارای سرشت و حد نامحدودی هستند. مانند نیاز به وابستگی، قدرت، دانش، شهرت، موفقیت و غیره

### برخی از نظریات معاصر انگیزشی عبارتند از:

**سلسله مراتب نیازهای مازلو:** آبراهام مازلو معتقد است افراد دارای پنج نیاز اساسی زیر هستند:

- ۱- نیازهای زیستی: مانند نیاز به آب و غذا و مسکن و غیره
- ۲- نیازهای ایمنی: یعنی نیاز به امنیت جانی، مالی و شغلی، زیردستانی که نیازهای شدید دارند مبتکر نیستند و از ایجاد تغییر در وضع موجود امتناع می کنند و مایلند از ظوابط و مقررات پیروی کنند تا نیازهای زیستی و ایمنی آنها تهدید نشود.
- ۳- نیازهای اجتماعی: مانند نیاز به دوست داشتن، مصاحبت و پذیرش از جانب دیگران که عدم ارضای این نیازها باعث غیبت کارکنان، کاهش بهره وری و افزایش فشار روحی کارکنان می شود.

۴- **نیاز به احترام:** ارضای این نیاز سبب اعتماد به نفس، اعتبار و قدرت می شود و عدم ارضای آن سبب رفتار خام یا مخرب، کم کاری و یا مجادله با رئیس می شود.

۵- **نیازهای شناختی:** عبارتست از نیاز به ارضای کنجکاوی بنیادین، یعنی معرفت و شناخت زندگی و محیط که مشتمل بر دو نوع است:

- نیاز به زیبایی شناسی: یعنی مایل به نظم و تعادل و ظرایف زندگی

- نیاز به خودیابی: یعنی نیاز به فعلیت بخشیدن به استعدادها بالقوه شخصی

**نکته مهم:** عیب نظریه مازلو این است که وی تصور می کرد نیازها به صورت پله کانی ارضا می شوند و با ارضای یک نیاز نیاز دیگری جای آن را می گیرد.

### نظریه نیازهای اکتسابی

این نظریه نیازها را اکتسابی یا آموختنی می داند که مشتمل بر سه دسته زیر است:

۱- **نیاز به موفقیت:** ویژگی انسانهایی است که انگیزه زیادی در کسب موفقیت دارند و بیشتر از پادشاهای ناشی از موفقیت به خود موفقیت توجه می کنند.

۲- **نیاز به وابستگی:** ویژگی افرادی است که برای مصاحبت و کسب تایید از سوی دیگران ارزش زیادی قائلند. اینگونه افراد طرفدار مشاغلی هستند که بتوانند با دیگران کار یا رابطه متقابل برقرار کنند.

۳- **نیاز به قدرت:** ویژگی افرادیست که سعی می کنند سایر افراد را مستقیماً تحت تاثیر قرار دهند و اعتقاد بر این است که وقتی افرادی با نیازهای شدید قدرت سازمانی پست های مدیریتی را اشغال می کنند فعال تر از کسانی هستند که نیاز شدید به موفقیت دارند.

### نظریات رهبری

۱- نظریات خصوصیات فردی که می گوید رهبران ذاتاً و از بدو تولد ویژگی های رهبری را داشته اند و دارای چهار خصوصیت هوش، بلوغ اجتماعی و وسعت دید، دارای انگیزه قوی برای رسیدن به موفقیت و انسان گرایی و تاکید بر ارزش انسانها می باشند.

۲- دکتر الوانی و سابرنویسندگان معاصر با این عقیده که توانایی رهبری با ویژگی های موروثی قابل بیان نیست موافقت و معتقدند افراد برای رهبر خوب شدن باید آموزش ببینند و دارای شش ویژگی خصوصیات ظاهری، زمینه های فرهنگی، شخصیت برون گرا، هوش، خصوصیات شغلی (مانند تلاش و ابتکار) و خصوصیات اجتماعی (مانند رتبه و وزن سیاسی و اجتماعی) را دارا باشند.

### انواع ارتباط در سازمان:

۱- **ارتباط رسمی:** که الگوی آن در نمودار سلسله مراتب سازمانی آمده است و می تواند متمرکز یا غیر متمرکز باشد. شبکه های متمرکز بدلیل عدم مشارکت اعضا در فرآیند ارتباطی انعطاف پذیر نبوده و خلاقیت و نوآوری را سرکوب می کند در حالیکه شبکه های غیر متمرکز در گروههایی که بایستی مسائل پیچیده و متنوع را حل کنند کارایی داشته و سبب ترویج خلاقیت می شود.

۲- **ارتباطات غیر رسمی (درخت انگوری):** ارتباطیست که از سلسله مراتب سازمانی پیروی نمی کند و روابط شخصی میان اعضای سازمان را دنبال می کند. این نوع ارتباط به طور ناگهانی و بدون نظم و

قاعده ظاهر می شود و قابل کنترل توسط مدیران عالی سازمان نیست و برای خدمت به منافع افرادی خاص در داخل شبکه به کار می رود. این شبکه حدود هفتاد درصد کلیه ارتباطات سازمانی را تشکیل می دهد و شامل چهار الگوی تابشی، تصادفی، خوشه ای و رشته ای می باشد.

### موانع ارتباطات میان افراد

- ۱- مانع ادراکی: یعنی هر فرد بنا به زمینه فرهنگی و روانی خود پیام را درک می کند.
- ۲- مانع اجتماعی: یعنی بدلیل خو گرفتگی افراد به نقش خود در سازمان درک لغات و اصطلاحات جدید اجتماعی برای آنان دشوار است.
- ۳- معانی یا زبان: که غالباً در تفسیر اسناد مکتوب به وجود می آید.
- ۴- اثر انگیزه: به طور معمول اگر ما توقع دریافت امری خاص را داشته باشیم پیام را می پذیریم و اگر مخالف عقیده ما باشد آنرا نادیده می گیریم.
- ۵- ارزیابی منابع: یعنی دریافت پیام تابع معتبر بودن منبع پیام نیز می باشد.
- ۶- علائم غیر شفاهی: مانند کیفیت صدا و وضعیت جسمانی گیرنده و فرستنده.
- ۷- پارازیت: یعنی بیان جملات ضعیف و توهمات بیانی

### نظارت

نظارت فرآیندی است برای حصول اطمینان از اینکه فعالیت های انجام شده با فعالیت های برنامه ریزی شده مطابقت دارد.

**فرآیند نظارت:** برای اجرای فرآیند نظارت مدیران چهار مرحله را به ترتیب طی می کنند:

- ۱- تعیین استانداردها: که به دو دسته کمی و کیفی تقسیم می شود.
- ۲- سنجش عملکرد.
- ۳- مقایسه عملکرد با استاندارد تعیین شده با استفاده از مهارتهای تحلیلی و ادراکی مدیران
- ۴- اقدام: مشتمل بر سه مورد زیر است:
  - اقدام اصلاحی: یعنی تامین برنامه های انگیزشی برای کارکنان و اصلاح ماشین آلات و تجهیزات
  - تایید عملکرد و تقویت مثبت کارکنان
  - تغییر استاندارد: یعنی اگر عملکرد سازمان همیشه بیشتر یا کمتر از استاندارد باشد بایستی مدیران استانداردها را تغییر دهند.

### ابزارهای نظارتی

- ۱- ابزارهای بودجه ای: بودجه یک برنامه مالی است و نظارت بودجه ای تحقق درآمد ها را مطابق برنامه از پیش تعیین شده کنترل می کند.
- ۲- ابزارهای غیر بودجه ای: که شامل موارد زیر است:
  - داده های آماری: یعنی نمودار و اشکال ترسیمی برای نشان دادن درصد رشد یا کاهش فروش و یا هزینه صرف شده در مقایسه باماه گذشته

- گزارش ها و تحلیل های ویژه: که این گزارشات توسط مدیران میانی اطلاعات لازم از وضعیت سازمان را در اختیار مدیران ارشد قرار می دهد.

- حسابرسی عملیات: که خط مشی ها و روش های کاری را ارزیابی کرده و نقاط قوت و ضعف سازمان را به اطلاع مدیر میرساند.

### ۳- مشاهدات شخصی

نکات مهم: اطلاعات مفید برای مدیر بایستی دقیق، به هنگام، کامل، مربوط، مختصر و جامع باشد که این اطلاعات در هر ۴ وظیفه برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت برای مدیران کاربرد دارد.

### ویژگیهای اطلاعات مفید

- ۱- دقیق باشد
- ۲- به هنگام باشد
- ۳- کامل باشد
- ۴- مربوط باشد
- ۵- مختصر باشد

### چگونگی استفاده مدیران از اطلاعات

- ۱- استفاده اطلاعات در برنامه ریزی
- ۲- استفاده اطلاعات در سازماندهی
- ۳- استفاده اطلاعات در هدایت
- ۴- استفاده از اطلاعات در نظارت

### خلاقیت

یعنی ترکیب افکار به شیوه ای بی نظیر و ایجاد ارتباط غیر معمول میان نظریات و یا به کارگیری توانائی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهومی جدید.

### ویژگی های سازمان خلاق

- ۱- کارکنانش در بالای هرم مازلو قرار داشته باشند و از احترام و امنیت شغلی برخوردار بوده و از کار لذت ببرند.
- ۲- سازمان مشتری مدار و آینده ساز باشد.
- ۳- تغییر در این سازمانها ارزشی مثبت تلقی می شود و برای تحقیق و پژوهش سرمایه گذاری می گردد.
- ۴- انواع تیپ های شخصیتی در این سازمان ها استخدام می شوند و برنامه ریزی ها بلند مدت جسورانه و واقع بینانه است.

### ویژگی های مدیران خلاق

- ۱- به استقبال خلاقیت و نوآوری می روند، از آن هراس ندارند و فرصت خطرپذیری به زیردستان و همکاران می دهند.
- ۲- باتوجه به ویژگیهای مثبت همکاران، بر تشویق بیش از تنبیه تاکید می ورزند و در نتیجه محیط شوق انگیزی در سازمان ایجاد میکنند.

- ۳- خود و سازمان خود را با تغییر و تحول جامعه هماهنگ می کنند.
- ۴- به کارکنان خود شهامت در جهت نوشتن خیالبافیهایشان را می دهند.
- ۵- مثبت اندیش و امیدوارند و بر خدا توکل می کنند.
- ۶- پر انرژی اند و قدرت انتقال هیجان خود را به دیگران دارند.
- ۷- به سرعت فرهنگ خلاقیت را ترویج میدهند تا کل سازمان را فراگیرد.
- ۸- جهت ایجاد تعادل در روند خلاقیت، هم از مغز (مهارتهای رفتاری) و هم از قلب (مهارتهای عاطفی) همکاران بهره می گیرند.
- ۹- از یکنواختی متنفراند و در انجام کارهای نو پشتکار دارند.
- ۱۰- خودانگیخته اند و استقلال تفکر و آزادی اندیشه و عمل دارند.
- ۱۱- قدرت تخیل و اعتماد به نفس بالایی دارند.
- ۱۲- نسبت به رخدادهای محیطی (تهدیدها-فرصت ها) حساس اند.
- ۱۳- جامع نگرند و بیشتر به عمق مشکلات توجه می کنند تا ظاهر آنها.
- ۱۴- سبک رهبری مناسب دارند.
- ۱۵- برای جستجوی افکار جدید، به کارکنان وقت کافی می دهند تا به مسائل مختلف بیااندیشند و روی ارائه راه حل برای آنها تمرکز کنند.
- ۱۶- نظام دریافت پیشنهادات را ایجاد می کنند و برای پیشنهادهای مفید و سازنده جایزه تعیین می کنند.

### موانع خلاقیت

- ۱- موانع فردی مانند ترس از شکست، رویگردانی از ابهامات، نداشتن اعتماد به نفس، عدم انعطاف پذیری، ترس از انتقاد و فقدان تمرکز ذهنی می باشد.
- ۱- موانع اجتماعی شامل قوانین انعطاف ناپذیر، شغل اجباری و عدم علاقه به آن، آداب و رسوم سنتی و ترس از عدم استقبال اجتماعی می باشند.

\*سوالات مهم این درس:

- ۱- سازمان را تعریف کنید و انواع آن را نام ببرید.
- ۲- وظایف مدیر در سازمان را بنویسید.
- ۳- مهارت های مورد نیاز مدیران چیست؟
- ۴- پنج مورد از پایه های نظریه مدیریت اداری را بنویسید.
- ۵- شرایط محیطی سازمان چند حالت دارد. توضیح دهید.
- ۶- فنون تصمیم گیری محیطی را نام برده یک مورد را توضیح دهید.
- ۷- مراحل فرایند برنامه ریزی را بنویسید.
- ۸- انواع ستاد را نام برده و توضیح دهید.
- ۹- سلسله مراتب نیازهای مازلو را بنویسید.
- ۱۰- انواع ارتباط در سازمان را بنویسید.
- ۱۱- فرایند نظارت را شرح دهید.
- ۱۲- ویژگی های سازمان خلاق را بنویسید.