

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

«MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ»

Əlyazması hüququnda

Hacıağayev Veysəl Yusif oğlu

(MAGİSTRANTIN A.S.A.)

**«İşgüzar təşkilatlarda təkhakimiyətlilik və özünütəşkil»
mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İstiqamətin şifri və adı **İİM020000**
idarəetmə

Mühəndis iqtisadiyyatı və

İxtisasın şifri və adı **İİM020012**

«Strateji idarəetmə»
(menecment)

Elmi rəhbər
(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad)

i.e.n., dos. Mirzəyev Z.İ.

Magistr proqramının rəhbəri
(A.S.A., elmi dərəcə və elmi

i.e.d. Həsənov H.S.

Kafedra müdiri(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad) **prof. K. A. Şahbazov**

BAKI - 2 0 1 5

Mündəricat

Giriş	3
Fəsil 1. İşgüzar təşkilatlarda tək hakimiyyətlik sisteminin nəzəri əsasları	6
1.1. İdarəetmədə avtoritarizm anlayışı və tək hakimiyyətliliyin mahiyyəti.....	6
1.2. İşgüzar təşkilatlarda rəhbərlik sistemin ümumi parametrləri.....	15
1.3. Özünüidarə və özünü təşkil etmə.....	22
Fəsil 2. İşgüzar təşkilatlarda tək hakimiyyətli idarəetmə strukturu	31
2.1. İdarəetmənin təşkilati strukturlarının qurulması prinsipləri və metodları.....	31
2.2. Təşkilati strukturların formalaşması və təhlili.....	39
2.3. İdarəetmədə təşkilati strukturların təsnifatının meyarları.....	46
Fəsil 3. İşgüzar təşkilatlarda effektiv idarəetmənin təşkili mexanizminin inkişaf aspektləri	54
3.1. Təşkilatda asılılıqlar və təşkilati mədəniyyətin qurulması.....	54
3.2. Özünü müdafiə, sinerjiya effekti.....	62
3.3. İşgüzar təşkilatlarda daxili münaqişələrin əlamətləri və onların aradan qaldırılması yolları.....	67
Nəticə	76
Ədəbiyyat	79

Giriş.

Mövzunun aktuallığı: Müasir dövrdə global proseslərin durmadan dəyişikliyə məruz qalması təşkilatın stabil, dinamik inkişafı üçün təsərrüfat subyektlərindən yüksək əzmkarlıq, uzunmüddətli məqsədləri həyata keçirə bilmə və çətinliklər qarşısında tab gətirmə üçün yüksək peşəkarlıq qabiliyyətlərinin tənzimlənməsi zəruri edir. Bu isə ilk növbədə rəhbərlərdən yüksək səriştə, bacarıq və bilik tələb edir. Bildiyimiz kimi iqtisadiyyatın normal inkişafı kadr ehtiyatlarından optimal şəkildə istifadəsi ilə əlaqədardır. Bunun üçün isə firma və müəssisələrdə kadrların seçilməsi, yerləşdirilməsi, onların peşə və ixtisas dərəcələrinin yüksəldilməsi ilkin zəruri şərtidir. İerarxiya prinsipinə uyğun olaraq rəhbərlər kadrların mövcud potensialını aşkara çıxarmağı bacarmalı, onların bacarıqlarından səmərəli şəkildə istifadəyə şərait yaratmalıdırlar. Bu da rəhbərdən iş üslubunun düzgün seçilməsini, heyətin idarə edilməsinin səmərəli təşkilini, uyğun hakimiyyət növünün tətbiqini, adekvat motivasiya əlaqələrin optimal strukturunu və s. tələb edir.

Hal-hazırki günümüzdə insan resursları ilə bağlı təşkilatda düzgün siyasətin aparılması, effektiv əlaqələndirmə, geniş insan kütləsinin istiqamətləndirilməsi dövrün tələblərinə uyğunlaşdırılması çox aktual məsələlərdə hesab edilir ki, ətrafında danışdığımız mövzuda bu baxımdan öz aktuallığı ilə fərqlənir.

Tədqiqatın əsas məqsəd və vəzifələri. Tədqiqatın əsas məqsədi işgüzar təşkilatlarda səmərəli fəaliyyət mühitinin yaradılması, təşkilati idarəetmə strukturlarının müxtəlif kombinasiyalarda təşkili prosesini araşdırmaq və müxtəlif vəziyyətlərdə rəhbərin üzərinə düşən məsələləri təhlil etməkdən ibarətdir. Tədqiqat işində qarşıya qoyulan əsas vəzifələr aşağıdakılardan

ibarətdir:

- idarəetmədə avtoritarizm anlayışı və tək hakimiyyətliliyin mahiyyəti;

- işgüzar təşkilatlarda rəhbərlik sistemin ümumi parametrləri;
- özünüidarə və özünü təşkil etmə;
- idarəetmənin təşkilati strukturlarının qurulması prinsipləri və metodları;
- təşkilati strukturların formalaşması və təhlili;
- idarəetmədə təşkilati strukturların təsnifatının meyarları;
- təşkilatda asılılıqlar və təşkilati mədəniyyətin qurulması
- özünü müdafiə, sinerjiya effekti
- işgüzar təşkilatlarda daxili münaqişələrin əlamətləri və onların aradan qaldırılması yolları və s.

Tədqiqatın predmeti. Tədqiqatın əsas predmeti kimi işgüzar təşkilatlarda idarəetmə sisteminin qurulması, rəhbərlik sisteminin ümumi parametrləri, təşkilati idarəetmə strukturlarının müxtəlif aspektlərdən xüsusiyyətləri, idarəetmə qabiliyyəti, təşkilatdaxili münaqişə və mədəniyyətin müasir çalarları öz əksini tapmışdır.

Tədqiqatın obyektı. Tədqiqatın obyektı olaraq Cahan Holding seçilmişdir.

Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsaslarını Azərbaycanın və xarici ölkələrin iqtisadçı alimlərinin insan resurslarının idarə olunması sahəsində dərc edilmiş elmi tədqiqatları, nəzəri və praktiki fikirləri, mövzuya dair, Nazirlər kabinetinin idarəetmə standartları təşkil edir. Dissertasiyanın yazılması prosesində sistemli yanaşma, müqayisəli təhlil, məntiqi araşdırma və s. üsullardan istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Demək olar ki, tədqiq olunan sahəyə ilk dəfə başqa səpkidən yanaşılmış, müasir informasiyaların daha çevik dövr etdiyi zamanda ic-icə olan qarışıq proseslər təhlil edilərək, bir çox təkliflər verilmiş və təkmilləşmə aparılmışdır. Bu baxımdan elmi yeniliyə aid fikirlərdən aşağıdakıları göstərmək olar:

- ❖ ilk öncə işgüzar təşkilatlarda tək hakimiyyətliliyin müasir vəziyyəti nəzərdən keçirildi;

- ❖ təşkilatda rəhbərlik sisteminin rolu və funksiyaları müxtəlif parametrlər üzrə dəyərləndirildi;
- ❖ idarəetmədə təşkilati strukturların təsnifləşdirilməsi zamanı ayrı-ayrı idarəetmə amillərinin təsiri müəyyən edildi;
- ❖ işgüzar təşkilatlarda normal kollektiv münasibətlərin pozulduğu zaman çıxış yollarına nəzər yetirildi;
- ❖ İşçi heyəti ilə rəhbər struktur vəzifəni icra edən səxslər arasındakı münasibətlərin inkişafının yeni mədəni tipləri göstərildi.

Tədqiqatın təcrübi əhəmiyyəti. Araşdırılan tədqiqat əsasında əldə edilmiş nəticələr və irəli sürülən təklif və tövsiyələr tətbiq edilmə imkanlarını daha da genişləndirir.

Dissertasiya işinin strukturu. Dissertasiya işi giriş, 3 fəsil, 9 paragraf, nəticə və təkliflərdən ibarət olmaqla 80 səhifədən ibarətdir. Dissertasiya işində 22 adda ədəbiyyat və internet resurslarından istifadə edilmişdir.

Fəsil 1. İşgüzar təşkilatlarda tək hakimiyyətlik sisteminin nəzəri əsasları

1.1. İdarəetmədə avtoritarizm anlayışı və tək hakimiyyətliliyin mahiyyəti

İdarəetmə tədqiqatı mürəkkəb obyektidir və müxtəlif aspektlərdə təsəvvür etmək olar. İdarəetmənin müəyyənləşdirilməsi haqqında müxtəlif izahları var və bu haqda beynəlxalq assosiasiyası tərəfindən təxminən 1000-dən artıq anlayışlar təqdim edilmişdir. Tək hakimiyyətliliyin mahiyyətini aydınlaşdıran zaman monarxiya anlayışına diqqət edək. Monarxiya – (yunanca – tək hakimiyyətlik) – elə bir idarəetmə formasıdır ki, burada ali hakimiyyət vətəndaşların iradəsindən asılı olmayaraq tam və ya qismən bir mütləq dövlət başçısının (imperator, kral, sultan, şah və s.) əlində cəmləşmişdir¹. Monarxiyanın xüsusiyyətləri:

- hakimiyyət vərasət yolu ilə ötürülür;
- müddətsiz olaraq həyata keçirilir;
- insanların iradəsindən asılı deyil.

İdarəetmə rejim — bu sistemin strukturlarının qaydaya salınmış qarşılıqlı təsiridir, həmçinin hakimiyyətin həyata keçirilməsi və hədəflərin nailiyyəti metodlarının məcmusu. Tək hakimiyyətli idarəetmənin keyfiyyət xüsusiyyətləri bunlardır: rəhbərin fərdi istəyindən asılı olaraq idarəetmə subyektlərinin reqlamentinin formaları, hakimiyyətin həyata keçirilməsi metodları, təşkilat daxili münasibətlərin xarakteri, mövcudluq və ya vacib qərarların qəbuluna təsir etməyə təşkilatdakı işçi heyətinin müdaxilə imkanlarının yoxluğu, həyati qərarların hazırlanması və yatakmilləşdirməsi metodları.

İdarəetmənin vacib şah aparıcısı məfhumu hakimiyyətdir. Hakimiyyət – bu başqa insanlara təsir etməyə qabiliyyətidir və ya fərdin imkanıdır. Hakimiyyət – bu bir çox elementi özünə daxil edən çox mürəkkəb anlayışdır. Gündəlik həyatda hakimiyyəti təşkilatda vertikal münasibətlərə müvafiq olaraq eyniləşdirirlər.

¹ Fəlsəfə terminlərinin izahlı lüğəti, Adilə Nəzərova, Bakı 2014, səh 126

Təşkilatın idarəetməsində vacib atributlardan biridə liderlik funksiyasıdır. Liderlik - səmərəli rəhbərliyinin mühüm komponentidir. O hər yerdə rast gəlinir, haradakı insanların möhkəm birləşməsi var. “Lider” sözünün özü “başçı”, “aparıcı” deməkdir. Bu anlayışın görünən sadəliyinə baxmayaraq, müasir elmdə liderlik müxtəlif müəlliflərin mövqelərində çoxmənalı kimi səciyyə daşıyır.

Liderlik dedikdə, işçi heyətinin ümumi məqsədə çatmaq istiqamətində düzgün motivasiyaya bənzər təşkilatdır². Liderlik hökmranlığın münasibətlərinin kifayət qədər sərt və formallaşdırılan sistemi ilə rəhbərlikdən fərqlənir. Lider – bu ümumiliyin simvoludur və qrupun davranışının nümunəsidir. O təşkilatı önə aparən katalizator rolunu oynayır və davamçılar tərəfindən qəbul edilir. Liderin rolu təşkilatın idarə edilməsində bu gün böyükdür. Əhəmiyyətli odur ki, təşkilatı mədəniyyətin idarə edilməsi lider yerinə yetirir. Təşkilatı mədəniyyətinin tipindən asılı olaraq lider müxtəlif funksiyaları yerinə yetirir. Rəhbərlik etmək liderlərin qabiliyyətiylə bağlıdır, o cümlədən liderliyin effektivliyi onun xarakterinə təsir edərək təşkilat və şəxslərarası kommunikasiya həlqələri böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Liderin ətraf mühit sistemə təsiri 2 yolla həyata keçirilir:

- avtoritet kanalı;
- xarizmatik keyfiyyətləri kanalı üzrə

Ətrafdakılar lideri 4 əsas model üzrə qavraya bilərlər:

«Bizlərdən biri» - Liderin həyat obrazı sosial qrupun həyat obrazı ilə eynidir. Lider hamı kimi sevinir, kədərlənir və əzab çəkir, həyat ona həm rahat, həm də qeyri-rahət olur.

1. «Bizlərdən ən yaxşısı» - Lider bütün qrup üçün bir insan və bir peşəkar kimi nümunədir. Bununla liderin davranışı təqlid (təkrarlama) üçün obyekt olur.

2. «Xeyirxahlığın nümunəsi» - lider ümumbəşəri (insani) əxlaq normalarının daşıyıcısıdır. Liderin sosial qrupun dəyərliləri ilə razılır.

² Biznes və Menecmentin əsasları, Anar Bayramov, Bakı 2011, səh 18.

3. «Sizin gözləmələrin həyata keçməsi» - şəraitin dəyişməsindən asılı olmayaraq lider davranışının dəyişməyəcəyinə ümid etmək. Onlar istəyirlər ki, lider həmişə öz sözünə sadıq olsun, və seçimin davranış kursundan çıxmasın. Liderlik - qrup davranışı fenomenidir. Qrup və ya komandanın daxüldə qarşılıqlı münasibət və liderlik qabiliyyəti xüsusi öyrənünən haldır.

Liderin bir individual fərd kimi öyrənilməsinin mühüm təcrübi əhəmiyyəti olan istiqamətlərindən biri onun liderlik qabiliyyətləri və bacarıqlarıdır³. Peşəkar liderin təcrübi qabiliyyətlər strukturu işgüzar təşkilatın məqsədlərinin strukturuna bənzəyir. Təşkilatın uğuru missiya və strateji məqsədlərin dəqiq formulə edilməsindən asılıdır. Peşəkar - lider öz imkanlarını və məhdudiyyətlərini təyin edən «özünüdərk prosesi» vasitəsilə inkişaf etdirir.

Emosional lider – qrup üçün avtoritetli olan, vəzifəsindən asılı olmayaraq hörmətə malik olan insandır⁴. İdarə heyəti üzvlüyünə layiqli namizədlərin seçilməsi üzrə işçi qrupunda lider rolunu onun səyləri ilə müəyyənləşdirilir. O, təşkilati məqsədlərin həlli üçün qrup enerjisini sərf etməlidir. Liderin təsiri qrup üzvlərinin ifadəsini tapır, zəif cəhətlərindən olmasının təzahürü şəxsi keyfiyyətlərini öz güclü tərəflərini göstərməyə onlara sövq edir.

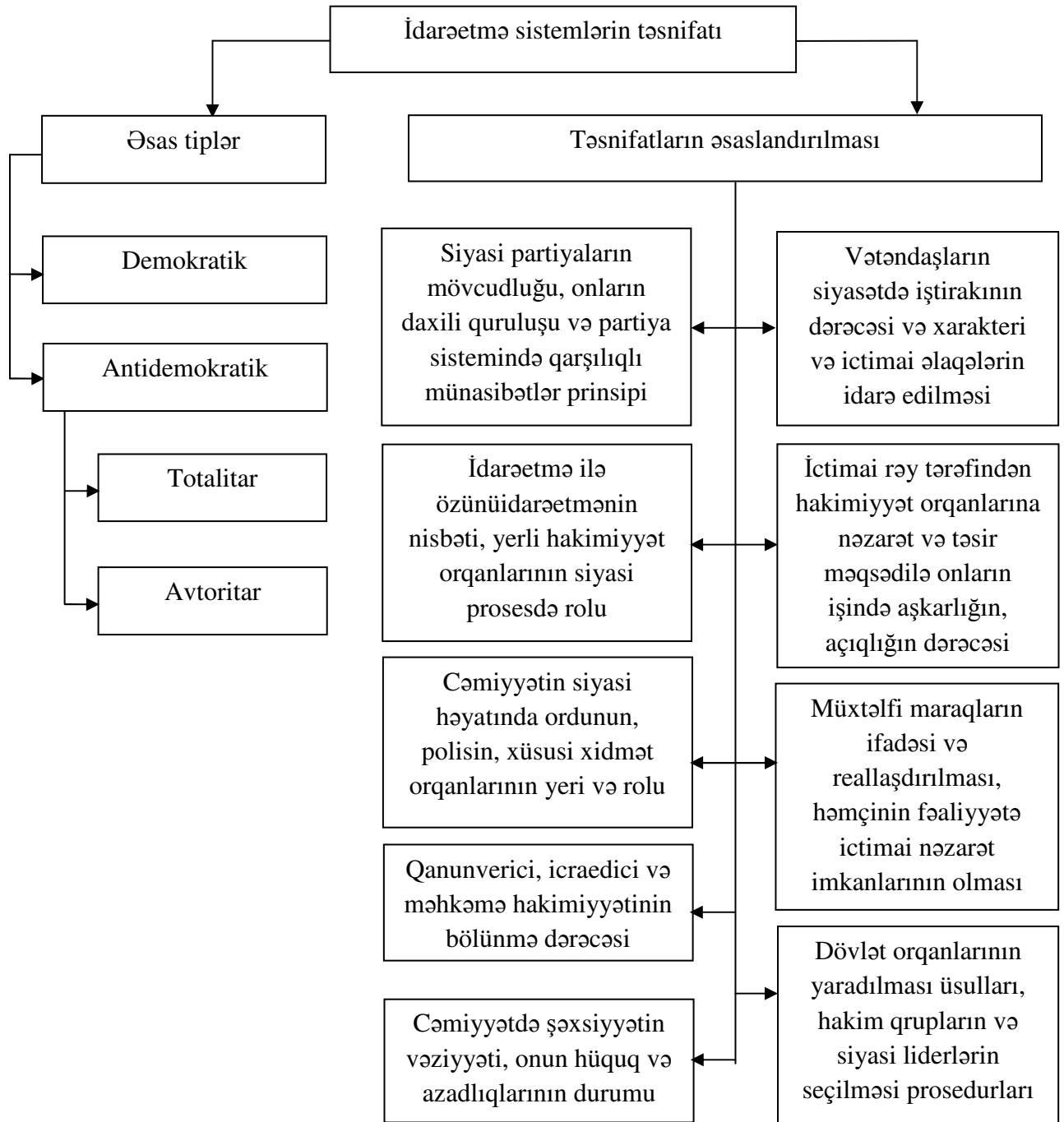
Qeyd etmək lazımdır ki, hakimiyyət və təsirin problemləri idarəetmə üzrə psixoloqlar və mütəxəssislər tərəfindən praktiki olaraq az öyrənilmiş və təhlil olunmuşdur. Bu isə onunla izah edilir ki, idarəetmənin inzibati-komanda üslubu hakimiyyət və təsirin heç bir köməkçi formalarını nəzərə almamışdır.

İdarəetmə rejimlərin müxtəlif təsnifatlar tipologiyası mövcuddur: Diktaturvə demokratiya rejimləri. Bu təsnifat sxemi 1-də aşağıdakı kimi təqdim olunur:

³ Menecment (dərslük) K.A.Şahbazov, M.H.Məmmədov, H.S.Həsənov, Bakı 2007, səh 586

⁴ Heyətin idarə edilməsi T.Y.Bazarov, B.L.Yereminin redaktorluğu ilə (tərcümə) səh 275

Sxem 1.



Avtoritarizm — latın dilində təşəbbüsçü, müəllif, bani, yaradıcı və s. mənaları verən avtoritarlıq qeyri-demokratik rejimləri şüur formalarında ifadə etmək üçün işlədilir. Avtoritarizm nəzəriyyəsi XIX əsrin başlanğıcında J.De Mentr və L.De Bonald kimi ulturamühafizəkar nəzəriyyəçilər tərəfindən işlənib hazırlanmışdır (Fransa inqilabına və sosialist hərəkatına cavab olaraq). Avtoritar rejimdə tək bir şəxsin (tiranın, furerin, despotun) heç bir hüquqla

məhdudlaşmayan hakimiyyəti hökm sürür. Avtoritarizm şəraitində qanun-qayda yox səviyyəsində olur, ictimai təşkilatlarında fəaliyyət göstərən vətəndaşların hüquq və azadlıqları məhdudlaşdırılır⁵. Avtoritarizm rejimi adətən xüsusi tipik idarəetmə növü kimi səciyyələnir, totalitarlığın və demokratiyanın arasında aralıq vəziyyəti tutur. Ancaq belə xarakteristika bütövlükdə hadisənin əsas əlamətlərini göstərmir, hətta əgər totalitarlığın və demokratiyanın xüsusiyyətlərini dəqiq ayırmaq mümkündürsə belə.

Avtoritarizmin əhəmiyyətli xüsusiyyəti kimi aşağıdakıları göstərmək olar:

- ✓ Hakimiyyət bir qrup, partiya və koalisiya deyil və heç kimin qarşısında hesabat vermir;
- ✓ Şəxsi fəaliyyət sahəsi daxilində tam və ya qismən qadağa tətbiq edə bilər;
- ✓ hakimiyyətin güclü mərkəzləşdirilmiş mono strukturunu formalaşdırması;
- ✓ məhdudlaşdırılmış plüralizmin saxlanması, cəmiyyətin və dövlətin arasında ayrılmış münasibətlərin mövcudluğu;
- ✓ idarə edən elitanın əsas üsulları kimi varislik ötürülməsi;
- ✓ Hakimiyyət dəyişikliyinə mümkün olmaması;

Avtoritarizm monarxiya dövrünün xüsusiyyətlərini, qədim zülmün, mütləq hakimiyyətini və oliqarxiyanı, orta əsr və yeni dövr faşist diktaturası və s özündə birləşdirən zəngin tarixə malikdir.

Oliqarxiya (yunan sözüdür) azlığın hakimiyyəti — qeyri-demokratik rejimin bir növü⁶. Politologiya (Bakı, 2007) adlı əsərdə qeyd olunduğu kimi, oliqarxiya dedikdə, kiçik bir qrup varlı adamların siyasi və iqtisadi həyatda hökmranlığı başa düşülür. Aristotelə görə o, aristokratik idarəetmənin təhrif olunmuş formasıdır. Yeni dövrdə “olqarxiya” anlayışı R.Mixels tərəfindən yenidən dirçəldilmişdir. Müasir dövrdə həm ənənəvi, həm də oliqarxik rejimlər mövcuddur. Ənənəvi rejimə-bir neçə qüdrətli ailənin hakimiyyəti aiddir. Oliqarxiya qədim Yunanıstanda ən varlı və imtiyazlı insanların kiçik bir

⁵ <http://az.wikipedia.org/wiki/Avtoritarizm>

⁶ Fəlsəfə terminlərinin izahlı lüğəti, Adilə Nəzərova, Bakı 2014, səh 146

qrup hakimiyyəti başa düşürdülər. Burdakı sərt rejimdən fərqli olaraq, qədim şərqdə ən geniş yayılmış idarəetmə mövcud icma və dini ənənələrə söykənirdi.

Müasir dünyada avtoritar rejimlər Asiya, Afrika, Yaxın və Orta Şərq, Latın Amerikasını ölkələrində daha çox yayılıb. Avtoritar rejimin (bir çox hallarda demokratiyaya avtoritarizmdən keçid uğursuz adlanırdı) davamlılığı geniş yayılma dərəcəsi və müasir ölkələrin əksəriyyətində nüfuzlu rejimin sabitliyi, avtoritarizmin mənbələri, onun saxlanması və təkrarlanması səbəbləri haqqında müəmmalı vəziyyətlər ortaya çıxır. Beləliklə bura aiddir:

- a) sosial həyatın adət edilmiş və möhkəm gəminin arxalarına və nüfuzlara oriyentasiya ilə cəmiyyətin ənənəvi tipinin saxlanması;
- b) idarəetmədə siyasi mədəniyyətin patriarxal və təbəqə tiplərinin saxlanması ki, siyasi sistemə aktiv təsir yoxdur;
- c) iqtisadi gerilik;
- d) əksər hallarda inkişafda qalma və ya gec inkişaf etmə.

İdarəetmə rejimlərinin müxtəlif təsnifatları arasında R. Dalya tipologiyasını diqqət edək. O, sistemlərin mükəmməl tipləri yaradılmasında iki əsas meyardan istifadə edir. İlk meyarı olan rəqabət və ya rəqiblərə olan münasibət. İkinci — hakimiyyət üçün ictimai rəqabət prosesində işçi qüvvəsinin iştirakına aiddir. Rejim olan rəqib demək olar ki, yoxdur və yaxud o, rəqabət etmək gücü yoxdur, amma nisbət kollektivin ümumi rəqabətdə iştirak etmək hüququ çox cüzdür, azdır, R. Dal bunu “qapalı hegemonluğu” adlandırır.

Fərdi müəssisə – sahibkarlıq fəaliyyətinin ən klassik formalarından biridir. Belə müəssisələr adətən bir şəxsin mülkiyyəti əsasında təşkil olunur. Bununla yanaşı belə müəssisələr başqa mülkiyyətlərə məxsus olan müəssisələrin satın alınması yolu ilə də yaradıla bilər. Bu tip müəssisələrin idarə olunması, adətən, sahibkarın özü tərəfindən həyata keçirilir. Bir sıra hallarda sahibkar öz müəssisəsinin idarə olunmasını menecerlərə həvalə edə bilər, lakin belə halda da müəssisənin fəaliyyəti üzərində ümumi nəzarət sahibkarın ixtiyarında qalır.

Fərdi müəssisələrin sahibkarlıq sahəsində geniş yayılması onun bir sıra üstünlükləri ilə bağlıdır. Bu üstünlüklərə aşağıdakılar aid edilir:

- təşkilatın sadəliyi;
- fəaliyyət azadlığı – sahibkar öz fəaliyyətilə bağlı olan bütün məsələlər üzrə qərar qəbul edilməsində tam azaddır (fəaliyyət növünün və onun həcmnin müəyyən edilməsində, tərəf müqabil-lərinin seçilməsində və s.);
- güclü iqtisadi motivin olması – xalis mənfəətin tamamilə sahibkara çatması.

Fərdi müəssisələrin tərkibinə o cümlədən təşkilatın yaradılması və idarəetmə sisteminin qurulmasına diqqət yetirək. Tək hakimiyyətli təşkilatlarda idarəetmə sisteminin hüquqi təminatı aşağıdakı istiqamətlər üzrə həyata keçirilir:

1. Ölkə iqtisadiyyatının inkişafını tənzimləyən qanunlar. (Özəlləşdirmə, Sahibkarlıq fəaliyyəti, Vergi münasibətləri, maliyyə və kredit fəaliyyəti, xarici iqtisadi fəaliyyət .xarici investisiyaların qorunması və s. haqqında qanunlar).
2. Sistemlər üzrə qanunlar və standartlar:
 - Standartlaşdırma;
 - Əmtəələrin və xidmətlərin sertifikatlaşdırılması;
 - Antiinhisar siyasəti;
 - əmtəənin keyfiyyətinin idarə edilməsi;
 - təhlükəsizlik və əməyin mühafizəsi və s.
3. Əmtəənin təhlükəsizliyi və qarşılıqlı əvəz olunmasının tənzimlənməsi, reurslara qənaət, istehsalın inkişafı, kollektivin sosial inkisafi, etraf təbii mühitin mühafizəsi üzrə qanunlar və normativ aktlar.
4. İşgüzar təşkilatın təşkili (yaradılması) və fəaliyyətinin hüquqi tənzimlənməsi sahəsində qanunlar, sərəncamlar və s.

Özəl firma dedikdə adətən hüquqi baxımdan bir şəxsə məxsus olan müəssisə başa düşülür. Onun üstünlüklərinə aşağıdakıları aid etmək olar:

- İdarənin nisbi sadəliyi. Fərdi müəssisənin təşkili nisbətən az rəsmiliklə əlaqədardır. Əlavə iclas və protokollar tələb olunmur, vacibi ərizədir, təşkil xərcləri adətən səhmdar cəmiyyətlərin təsisinə lazım olan xərclərdən azdır;
- Gəlirlərin şəxsən bölüşdürülməsi. Mülkiyyətçi gəlirləri kiminləsə bölüşdürməyə borclu deyil;
- İdarəetmə və qərar qəbul etmə funksiyalarının bir adamın əlində cəmləşməsi. Siz istisna olmaqla məsləhətləşmək lazım gələcək başqa sahib və ya tərəfdaş yoxdur;
- Çeviklik. İdarə olunmasının əsasında qanun və sağlam düşüncəyə uyğun qəbul edilən operativ qərarlar duran müəssisənin bazarda vəziyyətin dəyişməsinə tez reaksiya vermək qabiliyyəti var.

İqtisadi gerilik və işçi qüvvəsinin zəifliyi, təşkilatın özünü nizamlaması mexanizmlərinin inkişafdan qalması, genişlənmə və tək hakimiyyətə funksional yüklənməsinin artımı səbəb olur. Bu o deməkdir ki, təşkilatın işçi qüvvəsinin ondan asılı olmağı səbəbindən bir növ hakimiyyət bu vəzifəni öz üzərinə götürməyə məcburdur. Beləliklə, öz spesifik funksiyalarından başqa, hakimiyyət təşkilatın iqtisadiyyatına və onun nizama salmasına inzibati müdaxiləni həyata keçirməklə, maddi xeyirlərin və iqtisadi resursların bölgüsüylə məşğul olmaq, təşkilati mədəniyyəti və mariflənməni həyata keçirməyə müvəssəl olur. Bazar münasibətlərinin və xüsusi mülkiyyətin inkişafı tək başlı hakimiyyət tərəfindən sərt iqtisadi asılılıqlı şəxsiyyətləri formalaşdırır.

İşgüzar təşkilatlarda hər bir istehsal prosesi kompleks xarakter daşıyır. Həmçinin o, rəhbərin yerinə yetirdiyi konkret fərdi proseslərdən ibarətdir. Fərdi proseslərin özləri istehsal əməliyyatlarına, qəbullara və keçidlərə bölünür⁷. Təşkilatın idarə edilməsinin mahiyyətini açmaq üçün istifadə edilən əsas anlayışlar və kateqoriyalar bunlardır: idarəetmə, sistem, subyekt, obyekt,

⁷ İstehsal menecmenti Ş.Ə.Səmədzadə, Bakı 2006, səh 31

məqsəd və prinsiplər, idarəetmə münasibətləri, metodlar, funksiyalar və idarəetmənin prosesi.

İşgüzar təşkilat, onun təsisçi mülkiyyətindən fərqli olan xüsusiləşmiş əmlaka malikdir və bunun əmələ gəlməsi mənbələri aşağıdakılardır:

- ❖ təsisçinin şəxsi pulu və maddi payı;
- ❖ məhsul satışından, görülən işlərdən, göstərilən xidmətlərdən və habelə təsərrüfat fəaliyyətinin digər növlərindən alınan gəlirlər;
- ❖ qiymətli kağızların satışından əldə edilən gəlirlər;
- ❖ bank kreditləri və digər kreditlər;
- ❖ kapital qoyuluşu və büdcədən dotasiyalar;
- ❖ hüquqi və fiziki şəxslərin əvəzsiz verdikləri vəsaitlər;
- ❖ digər mənbələrdən daxil olan vəsaitlər.

İşgüzar təşkilatlarda idarəetmə münasibətləri koordinasiya və ictimai əlaqələrin qarşılıqlı asılılığı əsasında formalaşır. İdarəetmə münasibətlərində sosial qarşılıqlı təsirin xüsusi xarakteri tabelik, subordinasiya şərti olan özünün bir tərəfdən nüfuzu, digər tərəfdən bu nüfuzuna tabe xarakterinə əks olunur.

Təşkilati idarəetmənin əsasını aşağıdakı istiqamətlərdə göstərmək olar:

- İdarəetmə münasibətlərinin mahiyyəti kimi insanların qarşılıqlı fəaliyyət sisteminin təşkili (onların birgə həyatı bağlılığı) ;
- Müxtəlif sosial-iqtisadi sistemlərin idarəetmə mexanizmi qurulması və onların tənzimlənməsi;
- Özünü təşkil etmənin və özünü nizamlamanın mexanizmi təşkili;
- İdarəetmə prosesinin metodikası və texnologiyası seçilməsi;
- İdarəetmə sisteminin struktur elementlərinin təyini;
- İdarəetmə prinsipləri, metodları və s.

1.2. İşgüzar təşkilatlarda rəhbərlik sistemin ümumi parametrləri

İqtisadiyyatın əsas vahidi kimi təşkilatı idarəetmə qərarlarını geniş tətbiq edildiyi sahə kimi nəzərdən keçirək. Təşkilat qarşılıqlı əlaqəli hədəflərin yığılmasına malik olan müəyyən sərhədlərlə şüurlu olaraq əlaqələndirilən sosial yaranmanı təşkil edir. Sistem kimi təşkilat bütövlüyü yaradan qarşılıqlı əlaqəli elementlərin məcmusunu təşkil edir. İstənilən təşkilat açıq sistemdir, çünki xarici mühitlə qarşılıqlı təsir edir. O cümlədən təşkilatda üç əsas proses reallaşır: xarici mühitdən resursların alınması, məhsulun istehsalı və xarici mühitə ötürülməsi.

Rəhbərliyin effektivliyi üçün liderliyin ən mühüm əhəmiyyəti, personalı idarə etməyə onun pozitiv və neqativ təsiri məsələsinə xüsusi praktik əhəmiyyəti verirlər. Mütəxəssislərin arasında indiyə qədər lider haqqında müzakirə başa çatmamışdır, liderliyin formalaşması idarə olunandır və ya bu öz əsasında təbii prosesdir. Başqa sözlə, lider olurlar və ya doğulurlar? Bu suala birmənalı cavab olmadığına baxmayaraq nəzəri və praktik hazırlamalar təşkilatda liderliyi idarəetmə problemini ən azı beş aspektdən araşdırmaq olar:

1. Anadangəlmə və ya əmələ gəlmiş lider keyfiyyətləriylə şəxslərin və rəhbərlik edən mövqelərin məşğuliyyəti üçün onların cəlb etməsinin üzə postların xüsusiyyətləri. İlk öncə lider qabiliyyətlərinin aşkar edilməsi və təşkilat hədəflərində onların istifadəsi haqqında söhbət gedir, sonra cəlb etmə haqqında (və ya öz tərəfinə çəkmə) özünü artıq hazırlanmış və göstərmiş liderlər müəssisəyə idarəetməni yerinə yetirir.

Lider qabiliyyətlərinin üzə çıxardılmasının bir neçə üsulu mövcuddur. Rəhbər öz növbəsində gözlənilməz forsmajor hadisələrdən sərbəst şəkildə çıxmağı bacarmalıdır. Ona görə də risklərin qiymətləndirilməsi və onun əsasında idarə edilməsi həm də itkilərin azaldılmasına imkan verir⁸. Bura yoxlama və başqa psixoloji metodlar, rəhbərlik edən vəzifələrə gənc iddiaçıların

⁸ İqtisadi riskologiya, Ş.T. Quliyeva, Bakı 2009, səh 64

tərcümeyi-halının və əmək stajının öyrənilməsi, özünü artıq necəsə göstərmiş insanların seçimi və s. daxildir. Tanınmış amerikalı tədqiqatçı liderlik Stiven Kovi iddia edir ki, liderlərin işgüzar fəallığın nəinki yuxarı səviyyələrdə hətta bütün səviyyələrdə tapmaq olar⁹. Ən yaxşı liderlər adətən dəyərlərin ümumi kompleksinə tərəfdardırlar, hansına ki, ədalət bərabərlik, qərəzsizlik, bütövlük, dürüstlük, etibar daxildir. Hər bir insan aşağıdakı səkkiz meyarların köməyi ilə liderliyə özünün yararlı olmasını müəyyən edə bilər:

- 1) fasiləsiz özünü təkmilləşdirmə;
- 2) başqalarının işinə diqqətlə yanaşmaq;
- 3) müsbət enerji, xeyirxahlıq emissiya və mənfi enerji münafişənin aradan qaldırılması;
- 4) başqalarına inam;
- 5) vaxtın və səylərin rasional bölgüsü;
- 6) daxili əminlik, optimizm, hadisələrə təzə baxış, macərələr kimi həyatın götürməsi;
- 7) özünü tənqid etmə, dözümlü, tolerantlıq, başqaların xidmətlərini və özünü ifadə etməyə onlara bərabər hüququnun tanınması;
- 8) fiziki sağlamlıq haqqında qayğı, intellektual və mənəvi inkişaf.

Bu tipli liderlər əllərində hakimiyyət uzun müddət saxlıya bilirlər. Məhz onlar yuxarıda göstərilən şəxsiz nüfuza malik olan həqiqi liderdir¹⁰.

2. Liderliyin inkişafı — məqsədyönlü formalaşmadır və uyğun olan keyfiyyətlərin və bacarıqların dərinləşməsidir. Təşkilatda liderliyin idarəetmə probleminin bu aspekti çox və ya az miqdarda formalaşdırmaq, öz-özünə təhsil alma, təlimlər və praktik təcrübə yolu ilə lider qabiliyyətlərini inkişaf etdirmək imkanlarını nəzərə alınır. Onların istifadəsi “lider olmağa” qrupun və ya kollektivin tanınmasını əldə etməyə kömək edir. Bu prosedurlara daxildir.

⁹ Четыре правила успешного лидера, Стивен Кови, "Альпина Паблишер", — 2013, сәһ 19.

¹⁰ Веснин В.Р. Менеджмент для всех. - М., 2006, сәһ 116

- a) Möhkəm lider olmaq arzusu, özündə əminliklər, hazırlıqlar qərarlar qəbul etmək və məsuliyyəti öz üzərinə almaq, ümumi məqsədlərin reallaşdırmasında ardıcılıqlar və inadlar, şəxsi gücün şüurları, hədəfin nailiyyətinə inamlar, azarkeşlik və s. məqsədlərə nail olmaq üçün əxsi motivasiyanın hazırlanması və ya təkmilləşdirməsi;
- b) Fərdi intellektual və mənəvi liderlik keyfiyyətlərinin inkişafı. Həmdə bu keyfiyyətlər ilk növbədə, peşəkar səriştə, təmizlik (səmimiyyət, ortaq-görülmüş əxlaqi normalara riayət) var ki, onsuz bir qayda olaraq nüfuz qazanmaq mümkün deyildi. Ağlın çevikliyi, bacarığı, inkişaf etmiş intellekti, görünən problemlərin mahiyyətini anlamaq sürəti, məqsədlərini planlaşdırmaq və s. aiddir.
- c) Lider və onun xeyirxahlığından sosial etibarlılığı təmin edilməsi, qrupunun üzvləri ilə münasibətlərdə ünsiyyət mədəniyyəti hesab edilir: fikirlərini aydın və dəqiq ifadə etmək bacarığı, onları anlamaq, dərk etmək bacarığı, digər insanların ləyaqətinə hörmət, diqqət, məsləhət vermək, qeydlər etmək, düzgün dinləmək, əməkdaşlarının qayğı və problemləri göstərmək, onlara dəstək və s.
- d) Qrupun bütün üzvlərinin vəziyyətini tez və düzgün qiymətləndirmək, maraqlarını, sorğular və gözləntilərinin alınması, bacarıq və vərdişlərini bilmək və xüsusiyyətlərini nəzərə almaq. Liderlik üçün öz güclərinin və qrupun imkanlarının vəziyyətini düzgün qiymətləndirilməsi daha çox əhəmiyyətlidir. Qrup fəaliyyətinin bu müvəffəqiyyəti olmadan uğur əldə edilə bilən deyil. Təkrarlanan uğursuzluqlar adətən liderə inamın itkisinə aparır.

3. Qrup üzvlərinin təşkilati məqsədləri ilə sıx əlaqə, fərdi məqsəd və maraqlarının inteqrasiyası, ehtiyaclarının həyata keçirilməsi, nümayəndəlik və kollektivin ayrı-ayrı üzvlərinin qrup kimi bütövlükdə maraqlarının qorunması bu təşkilatın fəaliyyətinə zərər vuran dağıdıcı qrupların yaranması üçün şəraiti

aradan qaldırır, həmçinin əməkdaşlar gözlərində rəhbərin nüfuzunu və emosional liderliklə bağlı işgüzar liderliyin əhəmiyyətini yüksəldir.

4. Formal və qeyri-formal liderliyin rəhbərin fəaliyyəti ilə əlaqələndirilməsi. Təbə olanlar həmişə rəhbərlikdə müdiri görməməyi arzu edirlər və ya emosiyaları quru texnokratın həyəcanlarından məhrum olmuş, həm də ən yaxşı əxlaqlı keyfiyyətlərə malik olan, yalnız təşkilatın effektivliyi haqqında və özü haqqında şəxsən qayğısına qalmayan insan əməkdaşlara daha yaxın hesab etmək olar.

5. Liderlərin təşkilati inteqrasiyası, onların fəaliyyətinin və dağıdıcı liderliyin aradan qaldırmasının konstruktiv istiqamətinin təminatı. Liderlərin inteqrasiyası mövcud rəhbərin loyallığının təminatını güman edir. Təşkilatın hədəflərinin reallaşdırmasına əsaslandırılmış ən bacarıqlı işçilərin seçilməsinə dəstək onların peşəkarlıqla vəzifələrinin artması, təbii surətdə yaranmış qruplarla və onların liderləriylə xeyirxah münasibətlərin və əməkdaşlığın qaydaya salması, formallaşdırılması məqsəddəuyğundur.

Sosial-psixoloji ədəbiyyatlarda təsnifatı üzrə bölmə rəhbərliyinin liderlik müxtəlif tipləri mövcuddur. Liderləri mövcudluğuna görə üç əsas tiplərə ayırırlar:

Avtoritar tipli lider;

Demokratik tipli lider;

Neytral tipli lider.

Avtoritar tipli lider üçün sərt, təkbaşına qərarların qəbulu şəxsi keyfiyyətlər kimi ilə xarakterizə olunur. Demokratik tipin lider münasibətlərin qeyri-formal insan aspektinə maraq göstərərək konkret qərarların hazırlanmasına (təkmilləşdirməsinə) cəhd edir. Liderin neytral tipli üçün kollektiv işlərdən kənar tam tənhalıq xarakterikdir. Təşkilatda liderin

apaşığıdakı Cədvəl(1.2.1) üzrə parametrlərini ayırırlar.¹¹ Düşünürəm ki, həyatda bizdən hər biri bütün bu stillərin təzahürləriylə rastlaşmalı olurdu.

Cədvəl(1.2.1)

Tək başlı nüfuzlu tip

<i>Formal tərəf</i>	<i>Məzmunlu tərəf</i>
İşgüzar qısa sərəncamlar	Qrupda işləri qabaqcadan planlaşdırılır (bütöv həcmində)
Güzəştisiz (yumşaqılıqsız) qadağalar, təhlükəylə (təhdidlə)	Yaxın hədəf birbaşa rəhbər tərəfindən təyin edilir, uzaq hədəflər naməlumdur
Dəqiq dil, qaraqabaq ton	rəhbərin səsi həlledici
Tərif və məzəmmət subyektivdir	
Emosiyalar nəzərə alınmır	
Rəhbərin mövqeyi - qrupdan kənardır	

Demokratik nüfuzlu tip

<i>Formal tərəf</i>	<i>Məzmunlu tərəf</i>
Təkliflər formasında təlimatlar.	Tədbirlər təkbaşına deyil, qrup ilə planlaşdırılır.
Quru nitq (danışıq) tonu olmayan yoldaşlıq tonu.	Təkliflərin reallaşdırması üçün hamı cavabdehdir.
Tərif və məzəmmət ilə məsləhətlər	İşin bütün bölmələri yalnız deyil birlikdə müzakirə edirlər.
Müzakirələrlə sərəncamlar və qadağalar.	
Rəhbərin mövqeyi – qrupun daxili ilə zidd deyil.	

Demokratik nüfuzlu tip

<i>Formal tərəf</i>	<i>Məzmunlu tərəf</i>
Şerti olaraq danışıq tonu	Qrupda işlər öz-özünə gedir.
Tərif və məzəmmətin olmaması	Rəhbər göstərişlər vermir.
Heç bir əməkdaşlıq yoxdur	Bölmələrin işi ayrı-ayrı maraqları olansəxslərdən yararır və ya yarımqrupun liderləri adından qaynaqlanır.
Rəhbərin mövqeyi – gizlicə qrupdan kənar.	

¹¹ Кричевский Р.Л. Если вы - руководитель. - М., 1993 səh 51.

Nə üçün rəhbərlər, tabeçilər, kontragentlər və bütövlükdə cəmiyyət iyerarxik strukturların həyata keçirilməsində maraqlı ola bilər? Müvəqqəti idarəetmədə iyerarxik strukturunun mövcud olma üstünlüklərindən təcrid olaq və fərdlərin nə üçün firmalarda birləşməsinə nəzər yetirək.

İqtisadi təşkilatın formasının seçilməsi istehsal və transaksiya xərclərinin məcmusunun minimumlaşdırılmasına cəhdlə şərtlənmişdir¹².

Transaksiya xərclərinə qənaət ondan əmələ gəlir ki, iyerarxiyanın formalaşması zamanı mərkəzi agentin rolu ayrılır.

Mərkəzi agentin rolu beş başlıca səlahiyyətin birləşdirilməsini nəzərdə tutur:

- qalıq gəlirinə hüquqlar bütün icarəyə götürülmüş resurslar ödəndikdən sonra yerdə qalan gəlirə hüquqlar; faktiki olaraq bütün faydaları əldə etmək və qərarların qəbul edilməsinin bütün xərclərini çəkmək hüququ;
- resursların istifadə olunması istiqamətlərini müəyyən etmək və iyerarxiya üzvlərinin işinə nəzarət etmək hüquqları;
- resursların bütün yerdə qalan mülkiyyətlərilə müqavilə bağlamaq hüquqları;
- üzüvlüyü dəyişdirmək hüquqları;
- bütün səlahiyyətləri dərhal və ayrılıqda hər birini vermək hüquqları.

Nisbətən kiçik iyerarxik strukturlarda bu funksiyaları rəhbər yerinə yetirir. İyerarxiyanın artması ilə hansısa səlahiyyətlər daha aşağı səviyyəyə verilir, amma münaqişənin meydana çıxması halında son qərar mərkəzi agent tərəfindən qəbul edilir. Əgər iyerarxiyada rəhbər mərkəzi agentdirsə, onda o, qaydada görə, resursların mülkiyyətçilərilə və məhsulun istehlakçıları ilə uzunmüddətli kontraktlar bağlayır. Beşinci səlahiyyəti tam ölçüdə yalnız iyerarxiyanın başçısı reallaşdırma bilər.

İşgüzar təşkilatda rəhbərin şəxsi iradəsinin təzahür formalarından biri də “Cəzibə ilə çəkmək”dir ki, bu da qeyri-adi şəxsiyyət keyfiyyət, onun sayəsində əlçatmaz və ya digər insanlara xüsusi qüvvələri spesifik fəvqəlbəşəri verilən

¹² İnstitusional İqtisadiyyat, Moskva İnfra-2011(tərcümə) səh 180.

istedad kimi qiymətləndirilir. Əvvəla gələcəyi görənlər sehri qüvvə təzakür edirdisə hal hazırda bu keyfiyyət həm də müdrik adamlara məxsus hesab edilir.

V.Stoun amerika sosioloqu qeyd etdi ki, kiçik qrupda liderliklə müqayisədə yüksək səviyyənin siyasi liderliyi bir sıra fərqlərə malikdir. O, liderliyin iki sərbəst tipi ayırırdı¹³.

1. Liderlik azsaylı qruplarda “üz-üzə” həyata keçirilir ki, burada bütün proses iştirakçıları öz aralarında qarşılıqlı fəaliyyət göstərmək imkanına malikdir.

2. “Uzaqlaşdırılmış” liderlik - bu rəhbərlərin liderliyidir, hansılar ki, çoxsaylı kütlələri öz arıyca aparır.

İşgüzar təşkilatda lider rəhbərlik etdiyi qrup fəaliyyətinin təşkilində idarəetmə prosesinə aiddir:

- Lider əsasən qrupda şəxsiyyətlərarası münasibətlərin tənzimlənməsini həyata keçirir;
- Liderlik mikromühit şəraitində təsdiq etmək olar. Rəhbərlik - bu makromühitin elementidir, yəni bu ictimai münasibətlər sistemi ilə bağlıdır.
- Liderlik təbii surətdə yaranır, ancaq hər halda, müxtəlif elementlərinin nəzarəti altında həyata keçirilən məqsədyönlü sosial qurumlar müəyyən şərtlər daxilində onunla əməkdaşlıq edirlər.

¹³ Имидж лидера: психологическое пособие для политиков. - М., 1994

1.3. Özünüidarə və özünütəşkiletmə

Təşkilat dedikdə, altsistemlərin kooperativ qarşılıqlı əlaqəsi nəticəsində sistemin mövqeyindən daha səmərəli strukturların yaradılmasına gətirib çıxaran geri qaytarılmaz proses başa düşülür.

Təbiətin və cəmiyyətin tədqiqi göstərir ki, çoxlu sayda altsistemlərdən təşkil olunan bir çox mürəkkəb açıq sistemlər müəyyən şəraitlərdə özünütəşkiletməyə və təkamülə qadirdir¹⁴. Məsələn canlı varlıqları, planetimizdə onların yaranmasını və inkişafını göstərə bilərik.

Özünütəşkiletmə prosesinin təsviri və məqsədyönlü təşkilat ilə özünütəşkiletmə prosesləri arasında qarşılıqlı münasibətlərin dərk olunması problemi mərkəzi problemlərdən biri olaraq qalır. Özünütəşkiletmə mexanizmlərinin tədqiqinə yanaşmalar bu mexanizmlərin geniş müxtəlifliyi və çoxobrazlılığı ilə şərtlənir.

Hələ Aristotelin vaxtlarından bəri təbii və ictimai proseslər üçün özünütəşkiletmənin əhəmiyyəti mücərrəd-fəlsəfi, hətta teoloji səviyyədə də olsa tədqiqatın predmeti olmuşdur. Dünya necə yaranmışdır və milyard illərdir ki mövcud olan Kainatın bütövlüyünün və dayanıqlılığının kök səbəbi nədir? Bu barədə yüzlərlə elmi iş yazılmışdır.

Özünütəşkiletmə problemi xüsusilə ötən yüzilliyin ikinci yarısından sonra aktuallaşdı, bu kibernetikanın inkişafı ilə bağlı idi.

Uzun zamanlar fəlsəfədə özünütəşkiletməyə yalnız canlı varlıqlara xas olan hadisə kimi yanaşılmışdır. Məlumatın “aşağıdan” yalnız əks əlaqə kanalının son nəticəsi kimi daxil olduğu, qərarların isə ancaq yuxarıda qəbul edildiyi mərkəzləşdirilmiş bir iyerarxiya strukturu anlayışı olaraq “heyvanda və maşında idarəetmə”nin kibernetik anlayışının, həqiqi sistemlərin fəaliyyətinin mürəkkəbliyini əks etdirmək, o cümlədən mürəkkəb sistemlərdə gedən özünütəşkiletmə prosesinin yaxşı izahedici modellərini yaratmaq gücündə

¹⁴ Теория Организации Учебник Ростов-на-Дону «Феникс» 2008, səh 42

olmadığı ortaya çıxdı. XX əsrin 50-ci illərinin ikinci yarısında kibernetika mərcivəsində, özünü təşkil edən sistemlərin tədqiqinin klassik kibernetikdən daha çox sinergetikə yaxın olan özünü-təşkil etmə mexanizmini təklif edən qeyri-klassik istiqaməti meydana gəlir. Belə “qeyri-klassiklər”dən biri kibernetikanın əsasını qoymuş N.Viner oldu. XX əsrin 60-cı illərinin əvvəlində sovet kibernetiki M.L.Tsetlin yazırdı: “Bütün idarəetmənin ünvanlı şəkildə yuxarıdan aşağı həyata keçirildiyini fərz etdiyimiz təqdirdə sistem olduqca mürəkkəbləşir. Oyunun şərtləri verilmişdirsə, avtomatlar lazımı fəaliyyətləri artıq özləri tapır. Bununla yanaşı, onların fərdi göstərişlərə ehtiyacı yoxdur.”

Qərbdə yeni yaranmış, 1975-ci ilə qədər elmdə yeni perspektivli istiqamət kimi öz yerini tutan “sinergetika” elmi distsiplinası kibernetikanın tədqiqat predmeti olan özünü-təşkil etmə proseslərinin çevrəsini əhəmiyyətli dərəcədə genişləndirir. Kibernetikaya dair elmi işlərdə özünü-təşkil etmə hadisəsinin həm canlı, həm də cansız varlıqlara xas olması qeyd edilməklə universal olduğu deyilir. Məhz “sinergetika” termininin elmi istifadəyə daxil edilməsi özünü-təşkil etmə problemlərinin tədqiqinə iki əsas yanaşmanı əlaqələndirir: kibernetik və sinergetik yanaşma. Özünü-təşkil etməyə bu iki yanaşmanın fərqi hər şeydən əvvəl sistemin davranışının məqsədyönlülüyünə münasibətdə özünü göstərir.

Kibernetik yanaşma məqsədin əvvəlcədən müəyyənləşdirilməsini ehtiva edir, sistem bu məqsədə doğru sərbəst surətdə yönələrək onun ətrafında özünü təşkil edir.

Sinergetik yanaşmada isə mexanizm məqsəd tələb etmir, sistemin özünü təşkil etməsi sistemin elementləri arasında qarşılıqlı fəaliyyət kimi təzahür edir. Təşkilatın yeni formaları heç bir xarici təsir və ya məqsəd olmadan qəfildən meydana çıxır.

Həm kibernetika, həm də sinergetika idarəetmə anlayışına birinci dərəcəli əhəmiyyət bəxş edir, lakin bununla belə tamamilə müxtəlif məqsədləri güdürlər. Kibernetika sistemin əvvəlcədən verilmiş qaydada fəaliyyət göstərməsi üçün onu

idarə etməyə imkan yaradan alqoritm və metodların işlənilib hazırlanması ilə məşğul olur. Sinergetikada təcrübə prosesində sistemin idarəedici parametrləri müəyyən şəkildə dəyişir və sistemin özünütəşkiletməsi yerinə yetirilmiş dəyişikliklərə reaksiya, yəni “idarəetmə rıçaqları”nın təsiri altında sistemin düşdüyü müxtəlif vəziyyətlər olaraq tədqiq olunur. Beləliklə əgər kibernetik sistem idarəedici orqanın təsiri altında təşkil olunursa, sinergetikada “idarəedici parametrlər” sistemin davranışını bilavasitə idarə etmirlər, onun daxili özünütəşkiletmə mexanizmini “işə salırlar”. Həm kibernetik, həm də sinergetik özünü təşkil edən sistemlərin davranışı məqsədyönlü görünür, lakin birinci halda məqsəd qabaqcadan verilir, ikincidə isə sistem daha yüksək təşkilata gedən inkişaf yolunu özü seçir.

Hazırkı dövrdə sinergetika və özünütəşkiletmə anlayışları çox vaxt sinonim kimi işlədilir. Həqiqətən də həm özünütəşkiletmə, həm də sinergetika konkret məkan və zamanda, istənilən təbiətin mürəkkəb, nataraz, dinamik, açıq sistemlərində nizamsızlıqdan təşkilatın necə formalaşmasını (özünütəşkiletmə) və həmçinin əks istiqamətli prosesləri (özünüparçalama) tədqiq edir. Özünütəşkiletmənin hər iki mexanizmi – həm kibernetik, həm də sinergetik eyni əsasa: elementlər arasında qəfildən meydana gələn əlaqələrə malikdir, bu əlaqələr strukturları ortaya çıxarmağa, idarəedici əmrlər olmadan yerli qarşılıqlı əlaqələrin sayəsində sistemdə təşkilat yaratmağa imkan verir.

Mürəkkəb sistemlərin özünü təşkil etməsindən danışdıqda ilk öncə onların öz bütövlüyünü, hemostatik dayanıqlılığını qoruyub saxlamaq səylərini fərz etmək olar. Maksimal entropiya, xaos səviyyəsi həddinə çatmaqdan, “tarazlıqdan” mümkün qədər uzaqlaşmaq cəhdi özünü təşkil edən sistemin davranışında aparıcı tendensiyadır. Digər tərəfdən sinergetiklər iddia edirlər: dayanıqsızlıq olmasa inkişaf da olmaz, inkişafa gedən yol məhz dayanıqsızlıqdan, stresdən, təsadüfdən keçir. Qeyri-sabitlik və böhranlar ən yaxşının üzə çıxarılmasına və seçilməsinə imkan yaradır. “Yaxşı” sistem dayanıqsızlığın bu sahəsinin, özünün yol verilən stoxastiklik sahəsinin mümkün sərhədlərini bilir və

hansısa qanunlara görə özünü-təşkilatı aktivləşdirmək vəziyyətinə gəlir. Beləliklə sistem risk edərək entropiya ilə mübarizə aparır.

Sistemin özünü-təşkilatı – bu, sistemin vəziyyətinin (və ya xüsusiyyətlərinin) dəyişməsinin elə bir prosesidir ki, məqsədi fərz edən mənbələrin necə olmasından asılı olmayaraq məqsədyünlü başlanğıc olmadan baş verir. Özünü-təşkilatı prosesini doğuran səbəblər həm daxili, həm də xarici ola bilər. Özünü-təşkilatının elementlərindən də danışmaq olar.

Özünü-təşkilatı mexanizmlərinin məcmusunu – dəyişkənlik, vərəsəlik, seçim – akademik N.N.Moiseyev bazar adlandırır. Məhz bazar çoxsaylı variantları təqdim edir, seçim prinsipləri, sistem qanunları və sabitlik isə onların içərisindən ən səmərəli olanlarını seçir. Moiseyevə görə, hələ Smit və Rikardonun tədqiq etdikləri bazar Universam bazarının xüsusi halıdır. İnsanlar da çeynənmiş yollardan istifadə etdilər, belə ki, başqa yol sadəcə yox idi: insan iqtisadiyyatı ilə təbiət iqtisadiyyatının özünü-təşkilatının məntiqi eynidir.

Bəzən özünü-təşkilatının texniki, bioloji və sosial növlərini ayırırlar, belə ki bu növlərdə özünü-təşkilatı mexanizmlərinin fərqli prinsiplər üzərində qurulduğu güman edilir:

- texniki – şərtlərin dəyişdiyi təqdirdə fəaliyyət alqoritmlərinin avtomatik dəyişdirilməsi proqramına əsaslanır (raketlərin özünü-yeritmə sistemi, avopilot);
- bioloji – növün qorunub saxlanması üçün genetik proqramına və darvin üçlüyünə (dəyişkənlik, vərəsəlik və təbii seçim) əsaslanır;
- sosial – zamanla dəyişən prioritetləri, dəyərləri və qanunları özündə ehtiva edən ictimai əlaqələrin ahəngdarlaşmasının ictimai sosial proqramına əsaslanır.

Sosial sistemlərdə məqsədyönlü təşkilat və özünü-təşkilatı prosesləri arasında qarşılıqlı əlaqələrin dərk olunması təşkilatlanmış elmin ən mühüm vəzifəsi sayılır. Hər bir şirkətdə, firmada göstərişlərin, sənədlərin, planların, normativ aktların, instruksiyaların köməyi ilə idarə edilən məqsədyönlü təşkilatla

yanaşı həmişə təşkilatın sistem xüsusiyyətlərilə bir bütöv kimi və sinergetik effektlərlə bağlı olan “özünütəşkiletmə” prosesləri gedir. Həmin bu “özünütəşkiletmə” nə qədər olmalıdır? “Təşkilat/özünütəşkiletmə” nisbətində optimum hansı həddədir? Hansı ümumi prinsiplər mövcuddurmu, müasir dilin və praktiki biliklərin köməkliliklə tövsiyələr işləyib hazırlamaq olarmı?

Məlumdur ki, idarəetmə sistemi nə qədər sərtdirsə, yaradıcılıq və özünütəşkiletmə üçün bir o qədər az şərait vardır. Halbuki sistemin elementlərini “sərbəst üzmə”yə buraxsaq, qoyduğumuz məqsədə çatmamaq ehtimalı var. Bir tərəfdən, özünütəşkiletmənin effektlərinə qeyri-rəsmi əməkdaşlığın, icazəsiz fəaliyyətin sayəsində, digər tərəfdənsə aydın müəyyən edilmiş hədəfin və idarəedicilərin məqsədyönlü, aydın təşkil edilmiş fəaliyyətinin köməyli nail olunur.

Beləliklə sosial sistemlərin özünütəşkilinin təkamülü aşağıdakıları nəzərdə tutur:

- qabaqcadan müəyyən edilmiş hədəfin olması. Sistem bu hədəfə sərbəst surətdə yönlənir, onun ətrafında özünü təşkil edir. Yaradıcı yanaşmanın, innovasiyalı inkişafın prioritetləri, peşə artımı, əmək fəaliyyətinin prestijinin yüksəlməsi böyük rol oynayır.
- İdarəetmə strukturlarının elastikliyi, dəyişkənliyi və adaptivliyi. Sosial-psixoloji metodlar inzibati metodları sıxışdırır. Məhz müasir, şəbəkə strukturları ümumi səmərənin yüksəlməsini təmin edən sinergetik əlaqələri gücləndirir. Sərt iyerarxik strukturlar özünütəşkil üçün az imkanlar saxlayır. Özünütəşkiletmə gündəlik fəaliyyətdə kiçik sərbəst yarımsəbəllərin, qərarların üfüqi və şaquli şəkildə razılaşdırılmasına maneçilik törədən bürokratik strukturlarla əlaqəli olmadığı zaman təzahür edir.
- diversifikasiya, mərkəzsizləşdirmə, hər kəsin məhsuldarlığının yüksəldilməsi, idarəetmə qərarlarının qəbulunda və yeni əmək motivasiyasında iştirak.

- məhsuldar qüvvələrin çoxməqsədli istifadəsi, məlumatların, biliklərin ötürülməsi, nou-xau və s.
- idarəetmə ilə özünüidarəetmənin vəhdəti. Sərt reqlamentasiya zamanı özünüidarəetmə sistemin daha fəal elementlərinin itirilməsilə adi idarəetməyə keçir.
- özünütəhsil, özünütərbiyə, özünənəzarət. Bunun üçün firmada müvafiq şərtlər yaradılmalıdır.
- özünüinkışaf təşkilatın yeni mərhələsinə keçid kimi (struktur məlumatlarının toplanması, yeni məqsədin seçilməsi və strukturun dəyişdirilməsi)

Müasir təşkilat elminə görə heç bir müəssisənin sərt idarəetmə şəraitində, özünütəşkilətmə və idarəetmə elementləri olmadan inkışafa nail ola bilməz. Məqsədyönlü idarəetmə fəaliyyətində sistemin özünütənzimləmə imkanlarını genişləndirən qərarlar qəbul edilməlidir. İqtisadiyyatda özünütəşkilətmənin, özünüidarəetmənin və özünütənzimləmənin rolunun artması – dəyişən şəraitin mürəkkəbləşməsi və sürətlənməsinin qaçılmaz nəticəsidir. İctimai və təsərrüfat sistemlərində özünütəşkilətmə və özünütənzimləmə proseslərinin genişləndirilməsi və stimullaşdırılması progressiv iqtisadi metodların, meyarların istifadəsi əsasında baş verə bilər. Məsələn, yeni texnologiyaların, yeni layihələrin seçimi zamanı yalnız materialtutumluluq, enejitutumluluq, əməktutumluluq, təbiəttutumluluq, elmtutumluluq və s. meyarlarına cavab verənlər nəzərdən keçirilir. Verilmiş parametrlər texnologiyaların seçimini həyata keçirir. Beləliklə, sistemin özünütəşkilinin əsasında qanunlar, normalar, ənənələr və mədəniyyət durur.

Mürəkkəb sistemlərin özünütəşkilətmə proseslərinin təkamülünün dərk olunması gələcəyin, inkışaf yollarının seçilməsi imkanı ilə bağlıdır. İstənilən dinamik sistemin qarşısına, nəticələri demək olar ki tamamilə qeyri-müəyyən olan böhranlı vəziyyətlərin çıxması qaçılmazdır. Bu, dərin praktiki əhəmiyyət kəsb edən ən mühüm sistem xüsusiyyətlərindən biridir: buradan belə qənaətə gəlmək

olar ki, idarəetmə vəzifəsi hər şeydən əvvəl inkişaf tendensiyalarının qabaqcadan müəyyən edilməsindən və firmanı növbəti böhrandan yan keçməsinə və ya neqativ təsirləri azaltmağa imkan verəcək üsulları axtarıb tapmaqdan ibarətdir. Özünü-təşkilətmə proseslərinin tədqiqi bu tendensiyaların qabaqcadan üzə çıxarılmasına və müvafiq tədbirlərin görülməsinə imkan verir. Firmanın böhrana salınması o deməkdir ki, şirkətin rəhbərliyi qarşılıqlı inkişaf prinsipini öz alt və üstsistemlərilə bir bütöv kimi həyata keçirməyə qadir deyil.

Müasir innovasiyalı biznesin inkişaf qanunauyğunluqları özünü-təşkilətmə tendensiyalarının üstün gəlməsi, şirkətin özünü-təşkilətmə mexanizmindən istifadəyə can atması haqqında danışmağa imkan verir. Müasir korporasiyalarda qoyuluşlar elastik tərəfdaş əlaqələrinə edilir. Müvəffəqiyyət qazanan şirkətlərin təcrübəsi göstərir ki, bir sıra hallarda idarəetmə obyektinin proqramı və strukturu nə qədər az reqlamentləşdirilmişdirsə, onun real şərtlərə, özünü-tənzimləməyə uyğunlaşması imkanları bir o qədər çoxdur.

Lakin bununla yanaşı, reqlamentləşdirilmiş təşkilətmə və idarəetmə proseslərilə əlaqədar özünü-təşkilətmənin və özünü-tənzimləmənin ikinci dərəcəli xarakterini qeyd etmək lazımdır.

Həqiqətən də, özünü-təşkilətmə və özünü-idarəetmə dünya səviyyəli müasir şirkətlərdə getdikcə daha böyük rol oynamaqdadır. Məsələn "IBM" korporasiyasının yaradıcı heyətinin fəaliyyəti "idarə olunan anarxiya" prinsipi əsasında qurulur: səlahiyyətlərin geniş surətdə ötürülməsi və üfüqi əlaqələr üzərində dayaq sayəsində hər bir əməkdaş öz düşüncəsinə əsasən tədqiqatlarla məşğul olmaq, işinə həmkarlarını cəlb etmək, qonşu şöbələrlə bağlı olan təşəbbüslərini sərbəst surətdə ifadə etmək hüququna malikdir. Bir sözlə, özünü-təşkilətmə sürətlə çiçəklənir. Halbuki əgər bu korporasiyada səmərəli təşkil edilmiş monitoring sistemi və hər bir işçinin fəaliyyətinə nəzarət sistemi olsaydı, yaradıcılıq azadlığının bu həddə olmasını təsəvvür belə etmək olmazdı.

Ardıcıl olaraq, özünütəşkiletməyə məhdud hədlərdə, iyerarxiyanın müəyyən (ən yüksək olmayan) səviyyəsində, təşkilati strukturun tələbatlarının konkret kontekstində yol verilə bilər.

Özünütənzimləmə - sistemin normal fəaliyyətini pozan xarici təsirlərə sistemin sərbəst şəkildə reaksiya verməsidir. Özünütənzimləməyə operativ informasiyanın, əks əlaqənin köməyi ilə nail olunur və özünüqurma və özünütəşkiletmə formasında həyata keçirilir.

Özünüidarəetmə məqsədyönlük vəzifələrin sərbəst şəkildə həllini, vəsaitlərin işlənilməsi, hazırlanmasını, vəzifələrin həlli üsullarını, qeyri-rəsmi sinergetik əlaqələrin yaradılmasını nəzərdə tutur. Özünüidarəetmə fərdin və kollektivin yaradıcılığa, azadlığa və özünüifadəyə olan tələbini reallaşdırır.

Özünüidarəetmə prinsipləri:

- ikinci dərəcəlilik prinsipi – təşkilatda özünüidarəetmə birinci dərəcəli ola bilməz
- idarəetmə ilə özünüidarəetmənin vəhdətliyi prinsipi – istənilən təşkilatda idarəetmənin hər bir səviyyəsində idarəetmə ilə özünüidarəetmə vəhdətdə olmalıdır.
- yumşaq reqlamentləşdirmə prinsipi – idarəetmə prosesi təşkilatın qanunvericilik aktları və əsasnamələri ilə sərt reqlamentləşdirilə bilməz.

Dünya səviyyəli şirkətlərin xarici mühitə yüksək adaptasiya məqsədyönlü idarəetmə ilə özünüidarəetmə və idarəetmə ilə özünütənzimləmə arasında optimal nisbətə izah edilir. Əks əlaqə prinsipinin köməyi ilə obyektin arzuolunan vəziyyətdən azacıq kənarlaşdığı təqdirdə obyektin vəziyyəti haqqında yeni məlumatlar avtomatik olaraq nəzərə alınır və müvafiq olaraq idarəedici subyektin müdaxiləsi olmadan idarəedici təsirlər dəyişdirilir.

Özünütəşkiletmə fenomeninin tətbiqi rəqabət qabiliyyətliliyinin saxlanmasının və yeni rəqabət üstünlüklərinin yaradılmasının zəruri şərtidir. Özünütəşkiletmə öz-özlüyündə isə cəmiyyəti yüksək texnologiyalara, yüksək təşkilati mədəniyyətə gətirib çıxarmır. Özünütəşkiletmə fundamental elmlər

olmadan, təhsilli və nizam-intizamlı heyət olmadan, öz mənfəətini güdən deyil, situasiyanı dərk edən və ölkəsinə xidmət edən, təhsilli idarəedici olmadan mümkün deyil.

Müasir təşkilat elminin ən mühüm vəzifəsi məqsədyönlü təşkilətmə ilə təbii özünü-təşkilətmə prosesləri arasında qarşılıqlı əlaqələrin öyrənilməsi, optimumun axtarılması, təşkilətmə və özünü-təşkilətmə tədbirləridir.

“Təşkilətmə/özünü-təşkilətmə”nin optimal nisbətinin səmərəsindən istifadə səyləri yeni təşkilati formaların, müxtəlif növlü sahibkarlıq assosiasiyalarının və firmalararası alyansların yaradılmasına gətirib çıxarır.

Korrupsiya özünü-təşkilətmənin təzahürü kimi.

Ümumilikdə özünü-təşkilətmə - insanların əksəriyyəti tərəfindən pozitiv qəbul edilən anlayışdır. Lakin hər bir obyekt hadisə kimi o da nə “yaxşı”, nə də “pis” olaraq qiymətləndirilməməlidir. Neqativ qəbul olunan korrupsiya buna misaldır, ancaq məşhur mənada onu pozitiv qəbul edilən özünü-təşkilətmənin təzahürü kimi ifadə etmək olar.

Korrupsiya – müəyyən edilmiş qaydalara zidd olaraq vəzifəli şəxsin, sərəncamında olan səlahiyyətlərdən və ona etibar edilmiş hüquqlardan öz mənafeyi naminə istifadə etməsidir. Bu termin daha çox bürokratik aparat və siyasi elita barədə işlənir.

Korrupsiyanın səciyyəvi cəhəti vəzifəli şəxsin əməllərilə onu işə götürənin maraqları arasında ziddiyyətdə, yaxud seçilmiş şəxsin əməllərilə cəmiyyətin maraqları arasında ziddiyyətdə özünü göstərir. Korrupsiyanın bir çox növləri vəzifəli şəxsin törətdiyi fırıldaqçılıqla bağlıdır və dövlət hakimiyyətinə qarşı cinayət kateqoriyasına aid edilir.

Korrupsiyaya diskret hakimiyyətə malik olan - ona məxsus olmayan hansısa vəsaitlərin bölgüsü səlahiyyətinin verildiyi istənilən şəxs qurşana bilər.

Fəsil 2. İşgüzar təşkilatlarda tək hakimiyyətli idarəetmə strukturu

2.1. İdarəetmənin təşkilati strukturlarının qurulması

prinsipləri və metodları

Təşkilati struktur— əmək bölgüsünün işçi tapşırıqlarına bölmək onların həlli üçün tətbiq edilən koordinasiya sistemidir¹⁵. Hər bir struktur özünəməxsus təşkilata müvafiqdir və burada müsbət və mənfi cəhətlər mümkün və yetərli ola bilər. Kiçik müəssisələrə xətti quruluş istisna olmaqla, bütün digər təşkilatlarda bu strukturların heç biri xalis şəkildə idarəetmə mexanizminə çevrilmir. Bununla belə, əksər müəssisələr qarışıq idarəetməni həyata keçirirlər.

İşgüzar təşkilatda iş strukturunun planlaşdırılması və nəzarəti işə qəbul olunma anından işdən çıxana qədər işçinin vəzifə sistemi və ya iş yeri üzrə şaquli və üfüqi irəliləməsinin planlaşdırılmasını nəzərdə tutur. İşçi yalnız qısamüddətli və uzun-müddətli dövr üçün öz perspektivlərini bilməli deyil, hətta işdə irəliləmək üçün hansı göstəriciləri əldə etmək lazım olduğunu bilməlidir¹⁶.

Düzgünlük dürüstlükdən və qanundan daha da irəli gedir və etik və mənəvi məsələləri də özündə birləşdirir. Bu bütün sövdələşmələr və münasibətlərdə düz və dürüst olmaq mənasına gəlir. Düzgünlük işgüzar rəftarın yüksək standartları üçün reputasiyanı saxlamaqla əlaqəlidir. Düzgünlük cəmiyyətin, müəssisənin və şəxslərin dəyərləri kontekstində mühakimə oluna bilər. Bu tək hakimiyyətli idarəetmənin əsas prinsipidir. Bu səbəndən, direktorlar və menecment həmişə düzgün hərəkət etməlidir.

Təşkilati-strukturun idarə edilməsinin inkişafı altsistemi idarəetmə prosesində ortaya çıxan təşkilati-struktur mürəkkəbliklərinin təhlili, yeni təşkilati strukturun planlaşdırılması, ştat cədvəlinin işlənib-hazırlanması, idarəetmənin yeni strukturunun formalaşdırılması, rəhbərlik metodları və üslublarına dair tövsiyələrin işlənib hazırlanması və reallaşdırılması kimi

¹⁵ http://az.wikipedia.org/wiki/T%C9%99%C5%9Fkilati_struktur

¹⁶ Травин В.В. , Дятлов В.А. «Менеджмент персонала предприятия» Москва, “Дело”, 1998, səh 272.

funksiyaları yerinə yetirir. Təşkilatı idarəetmənin strukturunu aşağıdakı sxem (2) şəkildə göstərmək olar.

sxem 2



Geniş mənada işgüzar təşkilatın sahibinin vəzifəsi təşkilata təsir göstərən daxili və xarici amilləri nəzərə alaraq təşkilatın məqsəd və vəzifələrinin strukturunu seçmək ibarətdir. Ən yaxşı struktur - xarici mühitlə qarşılıqlı effektiv təsir etməyi bacarır, məhsuldardır və əməkdaşların səylərini yönəltmək və müştərilərin ehtiyaclarını təmin etmək və təşkilatın hədəflərinə çatmaq gücünə malikdir.

Təşkilat struktur - xüsusi olaraq hazırlanmış bütöv sistemdir ki, onun çərçivələrində işləyən insanlar qoyulmuş hədəfə nail olmağa effektiv nail olsunlar. Təşkilat struktur təşkilatın əməkdaşları tərəfindən yerinə yetirilən funksiyalar arasında münasibəti müəyyən edir. O, ixtisaslaşdırılmış bölmələrin yaradılması kimi, iyerarxiya vəzifələrin əmək bölgüsü, daxili təşkilati prosedurları formalarında özünü göstərir və səmərəli təşkilin zəruri element sayılır, çünki daxili sabitlik və resursların istifadəsində müəyyən nəticəyə nail olmağa imkan verir.

İdarəetmənin təşkilati struktur - səlahiyyətlərin hədəfləri ilə, funksiyalar, idarəetmə prosesi, menecerlərin işi və onların arasında bölgüsü ilə sıx bağlı idarəetmənin əsas anlayışlarından biridir. Bu struktur çərçivəsində bütün səviyyələrin, kateqoriyaların və peşəkar ixtisaslaşmanın menecerləri iştirak edirlər.

Menecmentin müasir nəzəriyyələri iki tip təşkilati idarəetmə strukturlarını ayırırlar: mexaniki model və orqanik model¹⁷. Onlar prinsipial olaraq müxtəlif əsaslarda yaradılmışdır və onların rəasional istifadəsi sferalarını və sonrakı inkişafın perspektivlərini aşkar etməyə icazə verən spesifik xüsusiyyətlər malikdir. Bu xüsusiyyətlər aşağıdakı cədvəldə (2.1.1) öz əksini tapmışdır.

¹⁷ <http://allright.by/portfolio/mexanisticheskaya-i-organicheskaya-modeli-struktur-upravleniya/>

İdarəetmənin mexaniki və orqanik strukturlarının müqayisəsi

Proseslər	Mexaniki struktur	Orqanik struktur
Liderlik	Tabe olan rəhbərlərlə işçi problemlərinin müzakirəsində azadlıq hiss etmir, öz növbəsində, onların ideyaları və fikirləri ilə maraqlanmırlar	Rəhbərlərlə tabe olan arasında başa düşülən inam və etimad daxildir. Rəhbərlər onların ideya və fikirləri ilə maraqlanır, həmçinin öz növbəsində onların iş problemlərinin müzakirəsində sərbəstdir
Motivasiya	Təşkili və onun məqsədləri haqqında qorxu və sanksiyaların qorxusu əməkdaşlar arasında mənfi münasibətlər yaradır ki, bu da iqtisadi motivləri daxildir.	Təşkili və onun məqsədləri haqqında əlverişli münasibətləri iştirak metodları vasitəsilə motivlərin tam diapazonu əhatə edir.
Əlaqə	Məlumatlar yuxarıdan aşağı istiqaməti üzrə gəlir və təhrif olaraq yanlışlığa doğru meyli olur	Məlumat - yuxarı, aşağı, horizontal istiqamətdə təşkili üzrə sərbəst şəkildə daxil olur. Məlumat dəqiq və kələksizdir
qarşılıqlı əlaqə	Qapalı və məhdudlaşdırılmış. Tabe olan idarəetmənin metodlarına və fəallığın məqsədlərinə az təsir edirlər	Açıq və geniş. Rəhbərlər və tabe olan hədəflərə, metodlara və idarəetmənin fəallığına təsir edə bilirlər
Qərar qəbul	Nisbətən mərkəzləşdirilmişdir. Yalnız təşkilatın rəhbərliyi ilə həyata keçirilir	Nisbətən sərbəst. Bütün səviyyələrdə qrup prosesi vasitəsilə həyata keçirilir
Məqsədin qurulması	Təşkilatın rəhbərliyi həyata keçirir, qrup halında iştirakı istisna edilmir	Yüksək, real məqsədlərə qrup halında iştirak
Yoxlama	Mərkəzləşdirilmiş. Nöqsanların qeydə alınması və təxsirkarlar haqqında qiymətləndirmə	Təşkili üzrə bölüşdürülüb. Özünüidarəetmə və problemlərin həlli diqqət istiqamətlərin
Həyata keçirilmiş misiyalar	İdarə edənin passiv iştirakı, təşkilatın insan resurslarının inkişafını etibar etmirlər	Təşkilatın insan resursları ilə tam etibarlı şəkildə təcrübə toplamaq vasitəsilə inkişafında fəal iştirak

Mexaniki model. Mexaniki modeli idarəetmədə bürokratik, iyerarxiya adlandırırırlar. Belə struktur çoxsaylı normalara və davranış qaydalarına, mədəni iyerarxlarla idarəsinin əmək bölgüsünün yüksək dərəcəsi ilə səciyyələnir.

Mexaniki model - təşkilat planlaşdırmasıdır, hakimiyyətə və işlərin yüksək ixtisaslaşmasına mərkəzləşdirilmiş qaydaların və prosedurların geniş istifadəsi əsasında istehsalın və effektivliyin yüksək səviyyəsinin məqsədlərini özündə birləşdirir. Planlaşdırma və idarəetmə XX əsrin birinci yarısında inzibati məsələlərdən biri kimi təşkilatın strukturunun formalaşmasına həsr edilmiş bir çox yeni metodları meydana gəlmişdir. Rəhbər idarəedici subyektin idarəetmə prosesinin həllində öz vəzifələrinin prinsiplərini müəyyənləşdirirlər. Fayolun bir sıra prinsipləri Fransada olan böyük kömür şirkətinin idarəetməsində faydalı olmuşdur¹⁸. Bu prinsiplərdən bəziləri idarəetmənin funksiyasına aid edirlər, onlardan dördü mexaniki modelə aiddirlər.

1. İxtisaslaşma prinsipi. Fayol indvidlərdən istifadə və işçilər qrupları üçün ixtisaslaşmanı əhəmiyyətli hesab edirdi. Elmi menecment ixtisaslaşmanın artırılması işinin bir sıra metodlarını təklif edib. Bu metodlara işçi standartları, işlərin düzgün yerinə yetirilməsində davranış həcmələri aiddir.

2. Bir istiqamətlik prinsipi. Bu iş prinsipinə uyğun olaraq ixtisas üzrə qruplaşdırılmış mühəndislər, mühasiblər və sair idarəetmə subyektləri ixtisasları üzrə istiqamətləndirilir. Bu prinsip uyğun ən yaxın olan təsisat əsası olan funksional əsasdır.

3. Hakimiyyət və məsuliyyət prinsipi. Fayolun fikrincə, rəhbərə ona qoyulmuş vəzifələrin icrası üçün əhəmiyyətli hakimiyyətə sahib olmalıdır. Çünki ali səviyyəli rəhbərin vəzifələri xeyli təşkilatın gələcəyi üçün daha vacibdir. Bu prinsipin tətbiqi hakimiyyətin mərkəzləşdirilməsi üçün əsas edir. Hakimiyyətin mərkəzləşdirməsi yalnız ən yüksək administrasiyada məsuliyyətli deyil, həm də ona görə ki, o öz səviyyəsində daha çox mürəkkəb işi yerinə yetirir, çox işçi cəlb edilib onların əlaqələndirilməsini həyata keçirir.

4. Skalyar zəncir prinsipi. Baxılan üç prinsipin yerinə yetirilməsi təbii nəticəsi olaraq üst hakimiyyətdən ən aşağı səviyyəyə qədər yerləşmə üzrə icrasının zəncirinin təbii nəticəsidir. Skalyar zənciri təşkilatda bütün vertikal

¹⁸ Anri Fayol "Ümumi sənaye idarəetməsi" 1916 səh 12

əlaqələri təşkil edir. Bütün əlaqələr aşağı səviyyədə olan komandaya iyerarxiq həlqə ilə keçirilməlidir.

Mexaniki strukturun konsepsiyası üzrə rəşional bürokratiyanın normativ modelini hazırlamış alman sosioloqu Maks Veberom xülasə etmişdir. “Bürokratiya” termini müxtəlif mənaları vardır. O peşə sahəsi üzrə bürokratiyanı böyük təşkilatlarda neqativ hallara qarşı çıxırlar: sürüdürməçilik, prosedur ləngimələr və planlara əngəl. Veber işlərində kollektiv fəaliyyətin təşkilati üsuluna xüsusi fikr verir. Veberə görə bürokratik struktur “dəqiqlik, sabitlik, intizam və etibarlılıq üzrə istənilən başqa formanı üstələyir. Bu təşkilatın rəhbərlərinə yüksək səviyyəli dəqiqliyi ilə idarəetmə hərəkətlərinin və reaksiyanın nəticələrini qabaqcadan xəbər verməyə imkan verir. Bürokratik təşkilat digər təşkilatlardan “maşının qeyri-mexaniki üsulları ilə idarəetmə”si ilə fərqlənir. Bu sözlər təşkilatın mexaniki modelinin mənasını ifadə edir¹⁹.

Orqanik model. İdarəetmə sisteminin üzvi surətdə qatışıq forması dəyişən yeni şəraitə nisbətən asanlıqla uyğunlaşmağı, çevik idarəetmə təcrübəsini tətbiqi, adabtasıya, yaxud onlara xas qabiliyyəti üzvi şəkildə birləşdirərək struktur orqanik modelin parametrlərinə daxildir. Təşkilatı planlaşdırmanın orqanik modeli hakimiyyətin demərkəzləşdirməsi, qaydaların və prosedurların sadələşdirilməsinə, vaxtın səmərələşdirilməsi və inkişafın yüksək səviyyələrinin nailiyyətinə yönəldilmişdir. Təşkilat planlaşdırmanın orqanik modeli mexaniki modeldən kəskin fərqlənir, bir halda ki, onların təşkilati xarakteristikaları effektivliyin müxtəlif meyarları ilə səciyyələnilir. Mexaniki model maksimal effektivliyə və məhsuldarlığa cəhd edir, orqanik model maksimal məmnunluğa, elastikliyə və inkişafa cəhd edir. Orqanik təşkilat ətraf mühitdə elastikliyə və uyğunlaşma qabiliyyətinə malikdir, çünki insan potensialından daha çox istifadə edilir. Menecerlər təcrübə nailiyyətləri personalın artmasına səbəb olur və bunun məsuliyyətinin artırılmasına səbəb olur. Qərarın qəbul olunmasının, kontrolun və məqsədlərin hazırlanmasının

¹⁹ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Экономика, 2006. Стр 263.

(təkmilləşdirməsinin) prosesləri desentralizasiya edilmişdir və təşkilatın bütün səviyyələrində bölünmüşdür. Əlaqə zənciri komanda üzrə yuxarıdan aşağıya deyil, bütün istiqamətlərdə həyata keçirilir. Belə hərəkətlər orqanik modelin varlığının yaxşılaşmasına yönəldilmişdir o cümlədən təşkilat maksimal imkanları bütün qarşılıqlı təsirlərdə işçiyə təmin edir və hər cəhətdən təşkilatda effektiv olacaqdır²⁰.

Müəssisənin idarəetməsinin təşkilat strukturları bazar iqtisadiyyatında təsərrüfatçılıq subyektlərin uyğunlaşmasının müasir mərhələsinin aktual məsələsidir. Yeni şəraitdə təşkilati idarəetmə strukturunun planlaşdırılması metodlarından geniş istifadə etmək lazımdır.

İdarəetmə strukturlarının planlaşdırılması metodlarının inkişafının olmaması idarəetmənin və istehsalın effektivliyin artmasının sonrakı təkmilləşdirməsini çətinliyə salınmışdır, çünki:

1. Yeni şəraitdə köhnə təşkilati formaları, bazar münasibətlərinin tələblərini yerinə yetirməyən bir çox hallar idarəetmə məsələlərinin deformasiya təhlükə yaradır;

2. Qənaətli idarəetmə sferasının texniki sistemləri idarəetmənin qanunauyğunluqlarının tələblərinə cavab vermir.

3. Strukturun yaradılması yalnız təcrübəyə söykənməməlidir, analogiyanı, adət edilmiş sxemlər, intuisiyanı, həm də planlaşdırmanın elmi metodlarına əsaslanmalıdır.

Təşkilati planlaşdırmanın idarəetmə prosesi rəasional struktur modelinə yaxınlaşma ardıcılığından ibarətdir ki, planlaşdırma metodları təşkilat qərarlarının ən effektiv variantlarının praktik reallaşdırmasına müzakirə, qiymətləndirilmə və qəbul vaxtı köməkçi rolu oynayır²¹.

²⁰ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Экономистъ, 2006. Сəh 364.

²¹ Третьякова Е.П. Теория организации. М.: КНОРУС, 2009. Сəh 140.

İdarəetmənin təşkilati strukturlarının planlaşdırılması qarşılıqlı tamamlayıcı metodları əsasında həyata keçirilir: eynilik, ekspert-analitik, məqsədlərin strukturizasiyaları, təşkilati modelləşdirməsi.

Eynilik metodu təşkilatın formalarının və idarəetmənin mexanizmlərinin tətbiqində ibarətdir, hansı ki, planlaşdırılan təşkilatla bağlı oxşar təşkilat xarakteristikaları ilə eyniləşdirilir. Tipik strukturlarının işlənməsi idarəetmənin eynilik metodu istehsalat-təsərrüfat və onların tətbiqi şərtləri və hüdudları müəyyən edilir. Eynilik metodundan istifadə iki qarşılıqlı tamamlayıcı yanaşmaya əsaslandırılmışdır.

Ekspert-analitik metodu təşkilatın ixtisaslı mütəxəssislər tərəfindən rəhbərlərin və digər işçilərin cəlb edilməsi ilə bağlı müayinə və analitik öyrənilməsi ibarətdir. Spesifik xüsusiyyətləri aşkar etmək üçün idarəetmə aparatının işində “dar yerlər”, həmçinin təşkilat strukturunun effektivliyinin miqdar qiymətləndirilməsinə əsaslanaraq onun formalaşması və ya yenidən qurma üzrə rəşional tövsiyələri hazırlamaq, idarəetmənin rəşional prinsipləri, ekspertlərin nəticələri, həmçinin ümumiləşdirmələr və idarəetmənin təşkilati sahəsində ən qabaqcıl tendensiyaların təhlili ekspert-analitik metoduna daxildir.

Məqsədlərin strukturizasiyası metodu təşkilatın məqsədlərinin sisteminin hazırlanmasını və ya təkmilləşdirməsini, onların kəmiyyət və keyfiyyətli uyğunluğu nöqtəyi-nəzərindən təşkilati strukturların sonrakı təhlili məqsədlər sistemini nəzərdə tutur.

Təşkilati modelləşdirmə metodu formallaşdırılan riyazi qrafiklərin hazırlanmasını təşkil edir, struktur təhlil və onların dəyişənlərinin qarşılıqlı əlaqəsi üzrə təşkilat strukturların müxtəlif variantlarının qiymətləndirilməsi üçün baza olan təşkilatda səlahiyyətlərin bölünməsinin və məsuliyyətin başqa təsvirlərini müəyyənləşdirir.

2.2. Təşkilati strukturların formalaşması və təhlili

Təşkilati idarəetmə struktur (TİS) təşkilatın vəzifələri, rolu, səlahiyyətləri və məsuliyyəti paylaşdırmağa, tənzimləməyə imkan verir. Strukturlaşma istənilən təşkilati sistemin xüsusiyyətidir. Sistemin elementləri əlaqələr nəticəsində bütöv bir tam yaradır. Struktur təşkilatın prosesinin hərəkətin nəticəsi, konkret sistemin elementlərinin qaydaya salması. Struktur və sistem sıx bağlıdır, lakin onları eyniləşdirmək olmaz. Struktur kənardan konkret sistemi onun quruluşlarını, hissələrin məkan-zaman yerləşməsi, onun elementlərinin arasında möhkəm qarşılıqlı əlaqələri xarakterizə edir²². Təşkilatda idarəetmə strukturu sayəsində sistem özünü ifadə edir.

Struktur sisteminə altsistemlərdən hər birinə uyğun gələn müəyyən funksiya, elementlərin tərkibi və sisteminin elementləri arasında əlaqələrin və münasibətlərin təşkili aiddir. Təşkilatın strukturunun xüsusiyyətləri bir çox hallarda onun davranışını müəyyən edir. İstənilən iqtisadi sistemin əsas xarakteristikası keyfiyyət strukturunun tarazlaşdırılmasına, onun hissələrinin mütənasibliyinə yönəlmişdir. Beləliklə, *təşkilat strukturu* — təşkilatın işçiləri və bölmələri arasında mövcuddur olan bərkidilmiş qarşılıqlı əlaqələrdir. İstənilən təşkilatın strukturu funksional vahidlərindən ibarətdir: idarələr, bölmələr, şöbələr və s. Təşkilati idarəetmə strukturu(TİS) ən səmərəli idarəetmə tələbləri nəzərə alınmaqla qurulur. Hər şeydən əvvəl firmanın TİS-nun ayrı-ayrı bölmələri arasında bölgü hüquqlar və məsuliyyətin dəqiq qarşılıqlı əlaqəsinin qurulmasına yönəldilmişdir . Ən yaxşı struktur — xarici mühitə qarşılıqlı təsir etməyə, onun dəyişikliklərinə reaksiya verməyə, bölmə və daxili resursların hədəflərinin nailiyyətinə, öz əməkdaşlarının səylərini yönəltməyə icazə verən strukturdur. Təşkilati struktur daim dəyişilir, sistemin işləməsinin dəyişən şəraitinə uyğun olaraq təkmilləşdirilir. Təşkilati idarəetmə strukturu — funksiyalar, menecerlərin arasında səlahiyyətlərin bölünməsi üzrə hədəflərlə sıx

²² Теория Организации, Учебник Ростов-на-Дону «Феникс» 2008, səh 84.

bağlı idarəetmənin əsas anlayışlarından biridir. Təşkilati idarəetmənin strukturu çərçivəsində iştirak edən bütün səviyyəli menecerlər idarəetmə axınlarının hərəkəti, informasiya resursları, ideyalarının, idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi prosesi yerinə yetirirlər.

Təşkilati struktur təşkilatdaxili qarşılıqlı münasibətlər tipini, rolların bölgüsü, vəzifələri, tabeçiliyi, idarəetmə strukturu müəyyən edir²³. Təşkilati idarəetmə strukturu (TİS) - bu nizama salınmış qarşılıqlı əlaqəli elementlərin və təşkilatın inkişafını təmin edən vahid bütöv kimi davamlı məcmu fəaliyyətidir. Öz-özünə inkişaf edən sistemlərdə struktur durmadan dəyişir. Təşkilat struktur prosesi dövründə qaydaya salınır, yeni əlaqələri qoşulur, elementlərin məkan yerləşməsi optimallaşdırılır, qrup əlaqələrini inkişaf edir. Əlaqənin nizamsızlığı prosesi pozur, zəifləyir, sistemin bütövlüyü zədələyir. İstənilən təşkilatda bir neçə struktur seçilmiş ola bilər: əsas elementlər arasında əlaqələr, hansılar ki, maliyyə axınları keçir, bəzə maliyyə strukturunu verəcək; funksional qərargahlar arasında əlaqələr —kadrlar strukturuna haqqında danışmaq olar və s. TİS-in əsas anlayışları aşağıdakılardır: elementlər, əlaqələr, səviyyələr və səlahiyyətlərin, habelə strukturlarının formalaşması prinsipləri.

Elementlər. Ayrı işçilər o çümlədən idarəetmənin müəyyən funksiyasını yerinə yetirən rəhbərlər, mütəxəssislər, həm də idarəetmə orqanları — müəyyən funksional vəzifələrini yerinə yetirən bölmələr və xidmət fəaliyyət sahələri elementləridir.

Əlaqə. Elementləri arasında münasibətlər əlaqələrin köməyi ilə dəstəklənir. İstənilən təşkilat strukturunda horizontal və vertikal əlaqələr mövcuddur. Birincilər uyğunlaşdırma xarakteri daşıyırlar və bir səviyyədə, ikincilər — bu tabe etmənin əlaqələridir, yəni təşkilatın daxilində hökmlü münasibətlər əlaqələsidir, onlar idarəetmənin müxtəlif səviyyələrində yaranır. İki pilləli struktur əlaqə vaxtı idarəetmənin yuxarı üst və alt (təşkilatın rəhbərliyi

²³ İdarəetmə sosiologiyası Ş.T.Quliyeva. səh 94

bütövlükdə — menecerlər, icraçıların işiylə bilavasitə rəhbərlik edənlər arasında) əlaqələri yaradılır.

Təşkilati strukturunun formalaşması prinsipləri. Təşkilati idarəetmə strukturu idarəetmənin əsas prinsipləri üzərində dayanır:

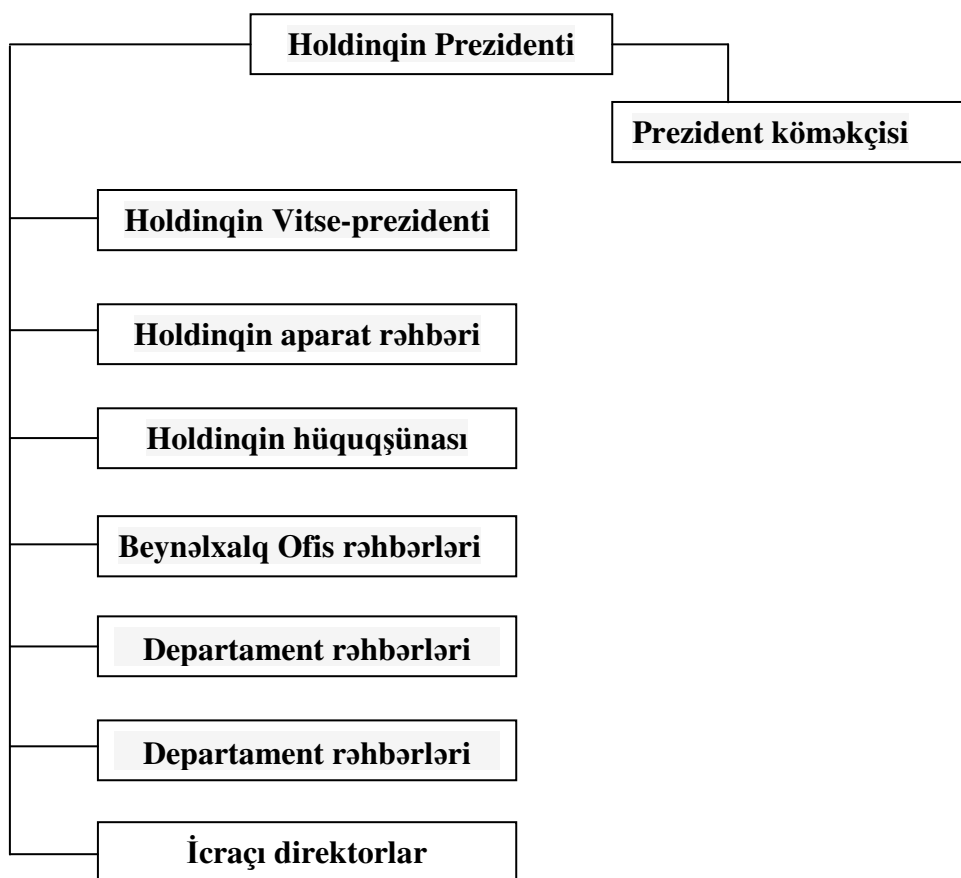
- İdarəetmə səviyyələrinin iyerarxik prinsipi. Hər tabe səviyyəyə yuxarıdan nəzarət edilir və ona tabe olur.

Azərbaycan Respublikasında mövcud olan iri şirkətlərdən biri “Cahan Holding”-in təşkilatı fəaliyyətini təhlil edək. Əvvəla şirkət 1995-ci ildən Azərbaycanda fəaliyyət göstərməyə başlamışdır. “Cahan Holding” Kommersiya Şirkətlər İttifaqı Sənaye, Ticarət, İnşaat və Bakı olmaq üzrə 4 departamentlərinə bölünür. Fəaliyyəti dövründə “Cahan Holding” biznesin bir çox sahələrində uğurlar qazanıb. Hazırda 22 əsas və bir neçə törəmə şirkəti özündə birləşdirən “Cahan Holding”-in tarixinə nəzər saldıqda, Sənaye, Ticarət, İnşaat, Bakı departamentlərinin şirkətləri Naxçıvan MR-də və Azərbaycanda bir çox illərə imza atmışdır. 20 ilə yaxındır ki, fəaliyyətini uğurla davam etdirən “Cahan Holding” yalnız Naxçıvanın deyil, eyni zamanda Azərbaycanın da ən böyük və müvəffəqiyyətlə inkişaf edən qruplarından biridir. Bütün fəaliyyətlərini beynəlxalq standartlara uyğun olaraq daima inkişafı etdirən “Cahan Holding” dünyada addım-addım müvəffəqiyyətlə irəliləyən bir biznes strukturu kimi tanınır. Fəaliyyəti dövründə “Cahan Holding” biznesin bir çox sahələrində uğurlar qazanıb. Hazırda şirkəti özündə birləşdirən “Cahan Holding” avtomobil biznesi və texniki xidməti, tütün və çay məmulatları istehsalında, tikinti materialları və istilik sistemləri istehsalı, ticarət, turizm, tikinti sahələrində nəzərə çarpacaq irəliləyişlər əldə etməklə bərabər, hazırda bəzi tanınmış brendlərin rəsmi nümayəndəsidir. Şirkət fəaliyyəti dövründə qazandığı uğurları tətbiq edərək ümumiləşdirici məlumatları aşağıdakı cədvəldə (2.2.1.) göstərmək olar.

<i>“Cahan Holding”-in fəaliyyəti dövründə nailiyyətlərinə nəzər salmaq</i>	
İllər	Qazandığı uğurlar
2002	200 ədəd mağaza tikilərək sahibkarların istifadəsinə verilmişdir.
2006	“Cahan Pen” MMC və “Cahan Pen” satış bölməsi, Qapı-Pəncərə sexi , “Cahan Tobacco” MMC, “Cahan Tea” MMC, “Cahan Pen” MMC fəaliyyətə başlamışdır.
2007	“Cahan Ticarət” MMC üçün 100 ədəd meyvə-tərəvəz köşkü, 122 ədəd paltar satışı köşkü və 32 ədəd mağaza tikilərək istifadəyə verilmişdir. “Cahan İnşaat” MMC yaradılmışdır.
2008	“Cahan Sənaye Kompleksi” ASC təsis edilmişdir. “Cahan Pen” MMC Türk Standartları İnstitutunun keyfiyyətli İdarəetmənin aparılmasına dair İSO-9001 beynəlxalq sertifikatını almışdır. “Cahan Pen” MMC fəaliyyəti ilə bağlı olaraq Naxçıvan Muxtar Respublikasında “Biznesdə uğur mükafatı”na layiq görülmüşdür. “Cahan” Panel Radiator və Dam örtükləri zavodu fəaliyyətə başlamışdır. “Cahan Holding” Kommersiya Şirkətlər İttifaqı “İlin Holdingi” və “İlin brendi” fəxri adlarına layiq görülmüşdür.
2009	“Cahan Radiator” satış bölməsi yaradılmışdır. İyul ayında “Hyundai“ rəsmi dileri “Cahan Motors”un vasitəçiliyi ilə Naxçıvanda fəaliyyətə başladı. “Castrol” firmasının rəsmi dileri olaraq “Cahan Motors” “Castrol” məhsullarının satışına start verdi.
2011	“Cahan AVM” MMC oktyabr ayının 15-də fəaliyyətə başlayıb. “Cahan Motors” yeni binasında həm servis, həm də nümayiş zalı (Showroom) olaraq fəaliyyətə başlayır.
2012	"Cahan Red-2" MMC 65 dünya ölkəsi arasında Redbull satışında 1-ci yer tutmuşdu.1995-ci ildən fəaliyyət göstərən "Cahan Holding" Kommersiya Şirkətləri İttifaqının Bazarlama işləri "Cahan Ticarət" MMC adi altında fəaliyyətə başladı.
2013	“Cahan Trans” MMC təsis edilmişdir. “Rüsumsuz mağaza” aprel ayının 12-də Culfa gömrük idarəsinin ərazisində, Azərbaycan İran sərhəd buraxılış məntəqəsində fəaliyyətə başlamışdır. Naxçıvanda Cahan Avtomobillərə Texniki Xidmət Müəssisəsi yaradılmışdır. "Cahan Ticarət" MMC olaraq fəaliyyətə başlayır.

Şirkətin təşkilatı strukturuna aşağıdakı sxemdə (3) göstərmək olar.

Sxem 3.



İşgüzar təşkilatlarda idarəetmənin formalaşmasında məqsədyönlülük bütün sosial-iqtisadi sistemlərə xas olan bir xüsusiyyətdir. Bu o deməkdir ki, işçi qrupu bütünlükdə məqsədlərlə qabaqcadan tanış olmalıdır, həmçinin bu məqsədləri nail olmaq istiqamətində inkişaf etdirməlidir. İdarəetmənin köməyi ilə təşkilatdaxili müxtəlifliyini siyasi, iqtisadi, sosial, mədəni və digər strukturlar yaratmaqla təşkil edir və onların fəaliyyət inkişafını dərk olunmuş məqsədləri istiqamətinə yönəldir. Məqsədyönlü idarəetmənin köməyi ilə sistem fəaliyyət qrosesi zamanı yaranan ziddiyyətləri həll edir, müxtəlif daxili və xarici dəyişmələrə reaksiya verir. Dəyişmə şəraitə uyğun olaraq sistem öz strukturunda dəyişiklər edir, inkişaf məqsədlərində və elementlərinin fəaliyyətinin məzmununda müxtəlif düzəlişlər aqarır. Sistem daxili və xarici

mühit dəyişmələrinə nə qədər tez və yaxşı reaksiya verə bilərsə, yəni sistemin adaptivlik xüsusiyyəti nə qədər yüksək olarsa onun özünü-təşkilətmə mexanizmi bir o qədər mükəmməl və uyğun olaraq, idarəetmənin səmərəliliyi də bir o qədər yüksək olar.

İşgüzar təşkilatın fəaliyyət strategiyasının işlənməsi məntiqi olaraq müəssisə rəhbərliyinin daimi nəzarətindən kənarında yerləşən xarici mühitin təhlili ilə bağlıdır. Xarici mühitin təhlilinin əsas məqsədi- cari dövrdə və gələcəkdə müəssisənin imkanlarını və təhlükələri, həmçinin strateji alternativləri müəyyənləşdirməkdir. Mühitin dəyişməsi işgüzar təşkilatın da fəaliyyətinin dəyişməsi zərurətini diktə edir. Cəmiyyətin tələblərinə xidmət edən təşkilatlar bununla əlaqədar müxtəlif cür davranırlar.

Sosial-iqtisadi sistemlərin məqsədyönlü fəaliyyəti və inkişafı iyerarxik təşkilati idarəetmə sistemləri vasitəsi ilə həyata keçirilir. İyerarxiya müxtəlif təbiətli mürəkkəb obyektlərin idarə olunmasının təbii forması olub, ümumi məqsədə nail olmaqla obyektləri əmələ gətirən müxtəlif elementlərin birgə fəaliyyətini təşkil etməyə imkan verir. İyerarxik idarəetmə bütün məqsədyönlü sistemlərə xasdır. İerarxik idarəetmənin strukturu sistemin miqyası, onun elementlərinin fəaliyyət müxtəlifliyi, ətraf mühitin təsir xüsusiyyətləri və insanların mürəkkəb situasiyalarda qərar qəbul edə bilmə imkanları ilə müəyyən olunur. İyerarxik təşkilat, alt sistemləri qarşılıqlı əlaqədə olan çoxpilləli struktur olub elementləri qərar qəbul etmə hüququna malik olan sistemdir.

İdarəetmə sistemində iyerarxiya təşkilatın alt sistemlərinin və elementlərinin tabeçilik ardıcılığını, səlahiyyət və məsuliyyətlərin normativ qaydasını müəyyənləşdirir. İyerarxiyanın yuxarı pilləsində duran elementlər qərar qəbul etmək üstünlüyünə və ona tabe olan aşağı pillə elementlərinin fəaliyyətinə müdaxilə etmək hüququna malikdir. Aşağı səviyyə elementləri ona yuxarıdan verilmiş tapşırıq və məhdudiyyətlər çərçivəsində qərar qəbul etmə azadlığına, yəni öz fəaliyyətində müəyyən "sərbəstlik dərəcəsinə" malikdir. İdarəetmə funksiyalarının iyerarxiya səviyyələri arasında qaylanması qarşıya

əixan əətinlikləri hər bir səviyyənin səlahiyyətlilik əərəivəsində həll etməyə imkan verir. Normal fəaliyyətdən cüzi kənara çıxmaları aşağı idarəetmə səviyyələrində tezliklə aradan qaldırmaq olar. Lakin, təşkilatın fəaliyyət şəraitinin dəyişmə səbəbləri ciddiləşdikcə qarşıya çıxan problemlər daha yuxarı səviyyədə həll olunmalıdır.

İdarəetmə sistemlərinin fəaliyyət imkanlarının obyektiv xarakteristikası təşkilatın fəaliyyət əraitinin gözlənilməz, proqnozlaşdırılmamış dəyişmələrinə sistemin reaksiya vermə müddəti hesab olunur. Situasiyanın gözlənilməz dəyişməsinə reaksiyanın sürəti təkilatın adaptivlik xassəsini xarakterizə edib onun idarəolunanlıq imkanlarının hüdüdlərini müəyyənlə dirir. Əgər situasiya cavab reaksiyasından daha sürətlə dəyişirsə, təşkilat idarə olunmaz hala düşür. Təşkilatın adaqtivlik xüsusiyyəti həmçinin, idarəetmənin iyerarxik strukturunun qurulmasından da asılıdır. İdarəetmə səviyyələri müxtəlif reaksiya müddətləri ilə fərqlənilir. İdarəetmə səviyyəsi yüksək olduqca həll olunacaq problemlərin mürəkkəbliyi və bununla yanaşı, informasiyanın toqlanmasına, işlənməsinə və qərar qəbuluna sərf olunan vaxt müddəti də artır.

2.3. İdarəetmədə təşkilati strukturların təsnifatının meyarları

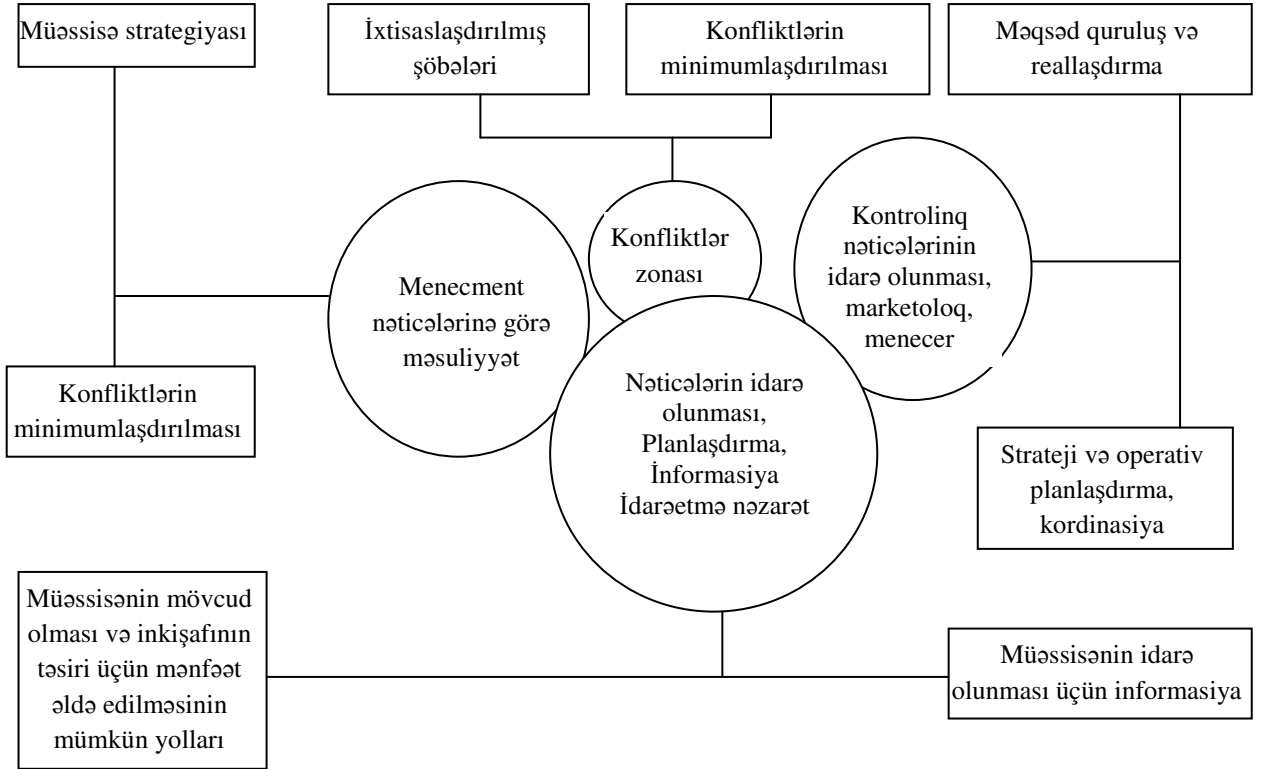
Tək hakimiyyətli təşkilatda təsisçi sahib olduğu müəssisənin həm özəl mülkiyyətçisi, həm də müəssisənin yeganə sahibi qismində çıxış edir, yəni müəssisə bir şəxsin mülkiyyəti olur. Sahibkar öz müəssisəsinin nizam-namə kapitalını təşkil edir və hər bir şəraitdə öz əmlakı və borcları üçün tam məsuliyyət daşıyır, bütün xərcləri ödəyir və vergilərdən sonra qalan bütün mənfəətə sahib olur. Müəssisənin işlərini ya mülkiyyətçi özü, ya da onun nəzarəti ilə xüsusi təyin olunmuş hər hansı müvəkkil idarə edir. Fərdi müəssisələrin firma adı, möhürü, ştampları və bankda hesabı olur. İdarəçilik qabiliyyətinə malik istənilən fiziki şəxs müəssisə təsis edə bilər. Bu müəssisələr biznes təşkilinin sadə tipidir. Belə müəssisələr az xərclə yaradılır, asan idarə olunur. Bazar iqtisadiyyatlı yüksək inkişaf etmiş ölkələrdə özəl sahibkarlıq geniş diapozonlu kiçik biznesi əhatə edir. Bu biznes məişət xidmətləri, pərakəndə və topdansaş, təmir-tikinti, aqrar istehsal sahələrində yüksək inkişaf səviyyəsinə çatmışdır.

Müəssisədə idarəetmə sisteminin inkişaf səviyyəsindən asılı olaraq nəzarət və idarəetmə öz yerini konkret təşkilati vahiddə özünənəzarət və özünüidarəetməyə verir. Bu halda hər üç səviyyədə - strateji, operativ və taktiki səviyyələrdə idarəetmə qərarlarının dəstəklənməsi tsiklinə “plan icranın təşkili-uçot-nəzarət-təhlil-tənzimləmə” riayət olunur.

İdarəetmənin müxtəlif səviyyələri arasında qarşılıqlı əlaqə, məqsədlərin müəyyən olunması, planlaşdırma, nəzarət və tənzimləmə məsələləri, idarəetmə üzrə fəaliyyətin nəticələrinə vəzifələr arasında məsuliyyət sxem 4-də təsvir edilmişdir²⁴.

²⁴ Biznesdə koltrollinq, Bakı 2008, səh 108

Sxem 4.



İdarəetmənin təşkilati strukturu dedikdə, idarə edən və idarə olunan sistemlər arasında qarşılıqlı əlaqəni ciddi təbəçilik əsasında təmin edən idarəetmə bölmələrinin məcmusu başa düşülür. İdarəetmənin təşkilati strukturu aşağıdakı formalarda təsnifatlaşdırılır.vardır:

1. Xətti.
2. Funksional.
3. Xətti- funksional.
4. Matris.

İdarəetmənin xətti təşkilati strukturu idarəetmənin ən sadə və səmərəli təşkilati struktur formasıdır. Xətti sistemin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, kollektivi aşağı idarəetmə səviyyəsində aşağı rəhbərlər idarə edirlər. Onlar yuxarı rəhbərlərə tabedirlər. Bu sistemin müsbət cəhəti odur ki, aşağı rəhbərlər kollektivin içərisində olur və kollektivin problemlərini, çətinliklərini daha

yaxından izləyirlər. Aşağı rəhbərlər kollektivi maraqlandıran məsələlərdən daha tez xəbər tutur və rəhbərlik qarşısında məsələlər qaldırırlar. Deməli, aşağı rəhbərlər kollektivlə yuxarı rəhbərlər arasında koordinasiya və əlaqə rolu oynayırlar. İdarəetmənin xətti strukturunda istər vahid rəhbərlik, istərsə də kollegiallıq prinsipi tətbiq edilə bilər.

Təşkilatın idarə olunmasının funksional təşkilati strukturu da idarəetmədə tez-tez rast gəlinən formadır. Xətti sistemdən fərqli olaraq, təşkilati struktur funksional icraçıların tabeçilik sxemini əks etdirir. Yəni bu sistemdə rəhbərlər təşkilati strukturu yaradarkən şöbələr və bölmələrə deyil funksional icraçılıq fəaliyyətinə üstünlük verir. Məsələn, satış sahəsinin təşkili və bu sahəyə nəzarət satış meneceri tərəfindən həyata keçirilir. Reklam fəaliyyəti reklam menecerlərinə, maliyyə fəaliyyəti maliyyə menecerlərinə həvalə edilir. Bu təşkilati struktur formasında bir sahədə bir neçə menecer fəaliyyət göstərə bilər. Hər bir menecer öz üzərinə düşən işə görə məsuliyyət daşıyır. Bu sistem işçilərin sayı çox olmayan müəssisələr üçün daha münasibdir. Çünki hər hansı bir sahənin bir və ya bir neçə funksional icraçıya həvalə edilməsi kifayət edir. Bu isə aşağı rəhbərlərin sayının çox olmasına gətirib çıxarır və yuxarı rəhbərin işini çətinləşdirə bilər.

Funksional idarəetmədə məqsəd ondan ibarətdir ki, konkret məsələlər üzrə ayrı-ayrı funksiyaların yerinə yetirilməsi mütəxəssislərə həvalə edilir.

Funksional idarəetmə xətti idarəetmə ilə yanaşı da mövcud olur ki, bu da icraçılar üçün ikili tabeçilik yaradır. Təşkilatı-struktur formasının funksional sistemdən xətti-funksional sistemə keçməsi əsasən idarə etmə işçilərinin sayının artması ilə əlaqədar olur. Rəhbərlər müəssisənin bəzi sahələrində idarəetmənin xətti formasını, digər sahələrində isə funksional formasını tətbiq edirlər. Xətti-funksional formada idarəetmə pillələri kimi həm şöbələr və bölmələr, həm də funksional icraçılar fəaliyyət göstərə bilərlər.

Müəssisənin idarə olunması üçün formalaşmış təşkilati-strukturlar yaradılarkən onların layihələndirilməsi olduqca vacib şərtidir. Təşkilati

strukturun layihələndirilməsinə müəssisə yeni yaradılarkən və ya fəaliyyətini genişləndirərkən daha çox ehtiyac duyulur.

Təşkilati idarəetmə strukturunun idarəetmə sistemi kəmiyyətə müəyyən mövcudluğunu əsas deyil, həm də forması, onun çərçivəsində olan dəyişikliklərdən irəli gələn tələblərinə uyğun olaraq yeni keyfiyyətə sistemə keçidi üçün ilkin meyarları müəyyənləşdirir. Bir tərəfdən, təşkilati idarəetmə sistemi, digər tərəfdən isə təşkilatın inkişaf amili var - özündə ən mühafizəkar element ümumi idarəetmə sistemlərini özündə birləşdirir. Bu konservatizm yalnız onlara izah olunmur ki, təşkilati strukturların dəyişikliyi tam kollektivlərin maraqlarına toxunur, həm də sistemin sabitliyinin saxlanılmasının obyektiv tələbləridir. İdarəetmə sistemlərinin müasir inkişafı göstərir ki, təşkilati struktur kifayət qədər qısa müddət ərzində xeyli təkamülü baş vermişdir²⁵. Təşkilati strukturun sabitliyini qorunub saxlanması üzrə idarəetmə funksiyalarının yerinə yetirilməsi prosesində müəyyən tipləşdirməni nəzərdə tutulur.

Təşkilati idarəetmənin sisteminin qurulması, təşkili və planlaşdırılması zamanı aşağıdakı amillər nəzərə alınmalıdır:

- ❖ İnformasiya axını, çünki dünyada hər bir istehsalat prosesinin təməl daşı məlumat hesab edilir. Müasir iqtisadiyyatda digər istehsal amilləri üzərində informasiya üstünlüyü əhəmiyyətli dərəcədə ən böyük dəyişiklik;
- ❖ İnsan amilinin rolunun artması;
- ❖ Bazarda iri korporasiyalar effektiv bazar müəssisələrinin qarşısında çox böyük üstünlüyə malik olması.

Həqiqətən, XX əsrin 80-ci illərində sənaye cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrdə ictimai istehsalın keyfiyyətə yeni inkişaf mərhələsi — sənaye mərhələsindən informasiyaya keçid mərhələsi başlandı. Bu inqilabi dəyişikliklər

²⁵ Эволюция организационных структур. [Электронный документ] (http://www.iteam.ru/publications/corporation/section_97/article_456) 2010

idarəetmədə təkamülə səbəb oldu. İnformatika prosesi təşkilatların qapalılığını dağıtdı və onlardan struktur istifadəni, keyfiyyəti təmin edilməsini effektiv etdi²⁶. İnsan amilinin artması barədə onu qeyd etmək olar ki, idarəetmə praktikasında son vaxtlar insan resurslarına doğru münasibət köklü surətdə dəyişib. İdarəetmənin bütün müasir konsepsiyalarının mərkəzində insan durur. Praktik fəaliyyətdə, bu yanaşma daha əlamətdar xüsusiyyət kəsb edir ki, həmişə rahat, amma haradasa münaqişəli, məhz o təşkilatın fəaliyyətinin səmərəliliyini saxlamağa və artırmağa imkan verir.

Təşkilatın müasir növlərinə çoxölçülülük, təşkilatların şəbəkələri, virtual struktur, iştirak, edxokratiya baxımından fərqli meyarlara nəzər salmaq.

Edxokratiya - bu eyni zamanda baş verən prosesdir və TİS-nun stili məhz bu amillərin uyğunluğunda təşkilatın fəaliyyətini yaradır: stimullaşdırma sistemi, işçilərin hərəkətlərində azadlığın yüksək dərəcəsi, horizontal əlaqələrin üstünlüyü bura daxildir.

Çoxölçülülük təşkilatlar - üfüqi mexanizmlərinin inkişafı nəticəsində matris tipli bazar-satış istiqamətdə fəaliyyət göstərən təşkilatlar meydana gəlir. Biznes mərkəzləri çoxölçülülük strukturun əsasını təşkil edir. Onların hər biri “planlaşdırma mərkəzi” və eyni zamanda müəyyən qrup mallar üzrə “gəlir mərkəzi” kimi xarakterizə edilirlər.

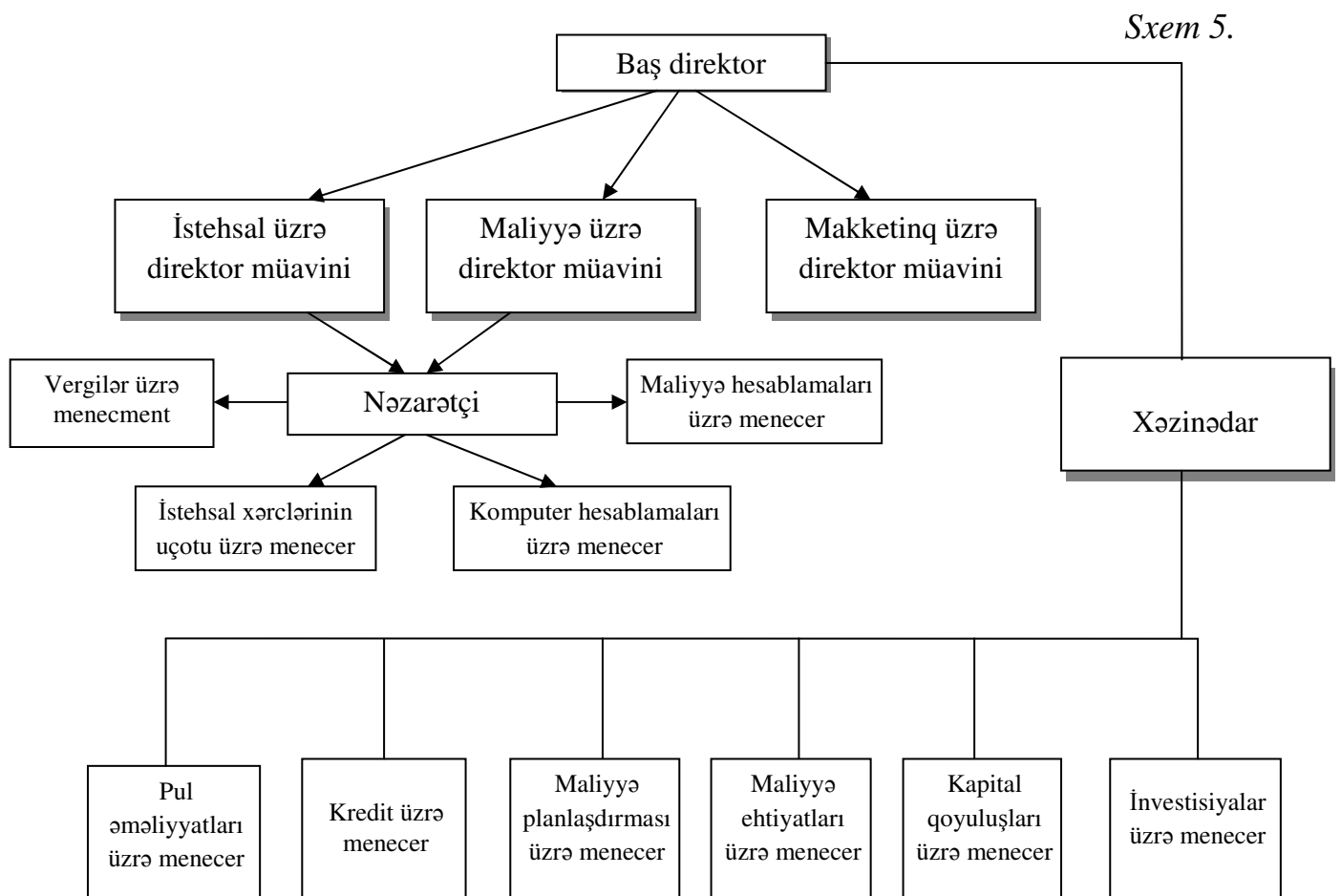
təşkilat iştirakçılıq. Təşkilatlar insan amilinin problemi ilə əlaqədardır, çünki idarəetmədə işçilərin iştirakında yaradılması — onların işinə aid olan sualların həllində təşkilatın üzvlərinə iştirak etməlidir.

Şəbəkə təşkilatları kooperativ razılaşmalar vasitəsi ilə kiçik və orta şirkətləri birləşdirir. Şəbəkə təşkilatları iki əks prinsipi birləşdirir — rəqabət və kooperasiya. Virtual strukturlar - ən yeni informasiya texnologiyalarının inkişafı, telekommunikasiya vasitələri şəbəkə strukturları yeni görünüşə tədricən dəyişə bilər.

²⁶ Теория Организации (Учебник) Ростов-на-Дону «Феникс 2008, səh 113

Virtual struktur işgüzar əməkdaşlıq şəbəkəsinə daxil olduğu bu təşkilatın əsas biznesində özünü təmsil edir, həmçinin müasir informasiya texnologiyalarının və telekommunikasiya vasitələrinin köməyi onun zahiri ətrafında (hasilatçılar, istehlakçılar və s.) fəaliyyət göstərənlərlə əlaqələndirilməsini təşkil edir.

Biznes təşkil edərkən iki məsələ ilə üzləşirik: bu işi görmək üçün pulu haradan almalı; alınmış pulu qaytarmaq və əlavə pul qazanmaq üçün nə etməli? Bu suallar biznesə qol qoyan hər kəsi düşündürür və onlar həmin suallara cavab axtarırlar. Amma həmin məsələ ilə peşəkarlıqla məşğul olan adamlar da var ki, onlara maliyyə meneceri deyirlər. Bir qayda olaraq, kiçik müəssisələrdə maliyyə məsələləri ilə bir, yaxud bir neçə mütəxəssis məşğul olur. İri şirkətlərdə isə maliyyənin idarəçilik sisteminin quruluşu xeyli mürəkkəbdir. İri şirkətlərdə idarəçilik strukturun təsnifatı təxminən sxem 5 – dəki kimidir.



Şirkətlərin çoxunun idarəetmə strukturunda maliyyə direktoru vəzifəsi olur. Qərbdə buna maliyyə meneceri, yaxud baş maliyyə məmuru deyirlər. Maliyyə vəzifələrini, adətən, iki şəxs – xəzinədar və nəzarətçi yerinə yetirir. Rusca ədəbiyyatda bəzən buna müfəttiş də deyirlər. Onlardan hər birinin xüsusi məsuliyyət sahəsi var. Sxemdən aydın olar ki, xəzinədar, əsasən, maliyyə vəsaiti tapıb onu idarə edir, nəzarətçi isə bu vəsaitdən daha səmərəli istifadə olunmasını təmin edir və yoxlayır.

Təşkilatda təkrar istehsal dəyəri mövcud olan əsas kapitalı, yeni maşınları, avadanlığı, qurğuları və başqa fiksasiyalanmış aktivləri dəyişdirmək üçün tələb olunan məbləği bildirir. Fəaliyyətdə olan müəssisənin əsl dəyərini təyin edərkən təkrar istehsal strukturundan mühüm bir meyar kimi istifadə olunur.

İşgüzar təşkilatlarda strukturun təsnifatlaşdıran zaman aşağıdakı mühüm prinsiplərə diqqət etmək lazımdır.

Səmərəlilik prinsipi. Təşkilatda hədəflərin müəyyən edilməsində səmərəlilik prinsipinin mahiyyəti odur ki, kapital ən səmərəli obyektlərə qoyulmalıdır. Obyektin səmərəliliyi müəyyənləşdirilərkən əsas meyar onun gəlirliliyi, yəni obyektin istifadəyə verilməsindən sonra nə qədər məhsul istehsal ediləcəyi, son nəticədə nə qədər gəlir götürüləcəyidir.

Vaxtında özünüödəmə prinsipi. Obyektin maliyyələşdirilməsinə sərf olunan vəsaitin özünüödəmə müddəti nəzərdə tutulur. İnteraksiyalaşdırma zamanı işlərin dəqiq plan əsasında görülməsinin dürüst vaxtı müəyyən edilir. Bu müddət başa çatdıqdan sonra investisiya özünü ödəməyə və əlavə gəlir gətirməyə başlamalıdır.

Ardıcılıq prinsipi. Bu prinsip müvafiq maliyyə vəsaitlərinin əldə saxlanmasını, iş qrafikinə düzgün qurulmasını və obyektin maliyyələşdirilməsində onlardan ardıcıl, tədricən istifadə olunmasını nəzərdə tutur. Yəni obyektin maliyyələşdirilməsində fasilələr olmamalıdır.

Nəzarət prinsipi. Təşkilatda iş fəaliyyəti, investisiyaların maliyyələşdirilməsi onların mənbə və istiqamətlərindən asılı olmayaraq daim nəzarət altında olmalıdır. Bu nəzarəti həm rəhbər, həm maliyyələşdirici, həm podratçı təşkilatlar, həm də bank həyata keçirir. Belə çoxşaxəlilik iş proseslərindən başqa məqsədlərə yönəldilmiş kənarlaşmaların qarşısını alır və onlardan məqsədəuyğun və səmərəli şəkildə istifadə olunmasını təmin edir.

Fəsil 3. İşgüzar təşkilatlarda effektiv idarəetmənin təşkili mexanizminin inkişaf aspektləri

3.1. Təşkilatda asılılıqlar və təşkilati mədəniyyətin qurulması

Təşkilatda insanların əxlaqına və qərarların çıxarılmasına milli mədəniyyət – əsas mənəvi dəyərlər bu və ya digər ölkənin insanlarını xarakterizə edən əxlaqi xüsusiyyətlər əhəmiyyətli təsir edir. Bir tərəfdən ölkələr arasında iqtisadiyyatın və ictimai həyatın müxtəlif sferalarında beynəlxalq iqtisadi əlaqələrin və əməkdaşlığın inkişafının genişləndirilməsi tendensiyasının gücləndirilməsi baş verir, təşkilatların inkişaf strategiyasının istehsal texnologiyasında, innovasiya proseslərinin inkişafında inteqrasiya güclənir; digər tərəfdən, müxtəlif ölkələrin mədəni dəyərləri, idarəetmə sistemində onlara məxsus olan fərqləri qorunub saxlanır.

Mədəniyyət cəmiyyətin üzvlərinin qiymətli dünyagörüşü və davranış vəziyyətini formalaşdıran mexanizmi təşkil edir²⁷. Təşkilatda mədəniyyət xarici mühitin dəyişikliklərinə işçi qüvvəsinin uyğunlaşmasının təkamül mexanizmi kimi yarandılır. Əmək bölgüsü, müxtəlif səviyyələrin alt sistemlərinin yaranması müxtəlif işçi qrupları arasında qeyri-bərabər səviyyələrdə mədəniyyətlərin ayrılmasına gətirib çıxartmışdır. Belə vəziyyətin yaranması mühitin rəsmiləşdirməsinə şərait yaratdı ki, təşkilati mədəniyyətin formalaşmasına səbəb oldu.

İşçi heyətinin idarə edilməsində kadr idarəetməsinin qabaqcıl üsullarının təşkilati mədəniyyətinin yetkinlik səviyyəsinin müəyyənliyi yerli kadr xidmətlərinin təcrübəsində kadr işinin ən effektiv vasitəsinin süni köçürülməsinin qeyri-mümkünlüyünü izah edir²⁸.

Təşkilat mədəniyyətinin təşkilata təsiri daha böyükdür. Təşkilatın mədəni səviyyəsi, kollektivin etika və peşəkarlığı da daxil olmaqla, onun effektivliyinin

²⁷ Организационная Культура Учебное пособие Ульяновск 2007, səh 8

²⁸ Heyətin idarə edilməsi T. Y.Bazarov, B.L. Yereminin redaktorluğu ilə (tərcümə) Bakı 2012, səh 10

həlledici faktorudur. Bu və ya digər təşkilatın mədəniyyəti onun xarakteri, psixologiyası, rəhbər və işçilərin davranış motivləri, ideya, əqidə, ənənə, aura və iş metodunda əks olunur. Təşkilatın mədəniyyət keyfiyyəti insanların sosial mənşəyi, dəyərlər sistemi, fəlsəfəsi və həyat fəaliyyəti texnologiyalarından daha çox asılıdır. Təşkilat məqsədlərinin və ya təşkilati strukturunun dəyərlərə və əməkdaşların davranış normalarına uyğun gəlmədiyi halda daxili münaqişələr yarana bilər ki, bu da artaraq dərin böhrana çevrilə bilər. Təşkilat mədəniyyətinin məzmunu nə isə qondarma və təsadüfi olmayan praktiki idarəetmə fəaliyyətinin gedişində əlaqələr, qarşılıqlı fəaliyyət və münasibətlər kimi daxili və xarici mühitin təşkilat qarşısında qoyduğu problemlərə cavab kimi işlənib hazırlanır. Fransız sosioloqları qeyd edirlər ki, müəssisənin mədəniyyəti dedikdə, onun bütün üzvləri tərəfindən qəbul olunan təsadüflər, simvollar, davranış nümunələri sistemi başa düşülür. Bu o deməkdir ki, müəssisədə çalışan hər kəs bir-birinə ümumi fikirlə bağlıdır. Bu fikirlər aşağıdakılar ola bilər:

- Müəssisə özündə nəyi təcəssüm etdirir;
- Onun özlüyündə ictimai sosial rolu nədən ibarətdir;
- Müəssisə öz rəqiblərinə münasibətdə hansı mövqedə durur;
- Onun müştəriləri qarşısında vəzifələri nədən ibarətdir;

Bu ümumi baxışlarla yanaşı, təşkilati mədəniyyəti kollektiv və fərdi maraqların ahəngini də təmin edir. Təşkilat mədəniyyəti sayəsində müəssisənin hər bir əməkdaşı bu sistemdə öz rolunu, ondan nə gözlədiyini və bu gözləmələrə daha yaxşı necə cavab verməsini dərk edir. Öz növbəsində hər kəs öz müəssisəsində missiyasının yaxşı yerinə yetirildiyi halda müəssisədən nə gözlədiyini yaxşı bilir. Hər kəs yaxşı bilir ki, əgər o, müəssisənin yazılmış və yazılmamış qanunlarına riayət etməsə, qaydaları pozsa, cəzalandırılacaq və bu cəza təkəcə təşkilat rəhbərliyi tərəfindən deyil, kollektiv tərəfindən də verilə bilər. Təşkilat mədəniyyəti öz üzvlərinin enerjisini cəmləşdirir və onu müəssisə məqsədlərini həyata keçirmək üçün istifadə edir.

Təşkilat mədəniyyətində təşkilat dəyərləri, mədəni dəyərlər mühüm rol oynayır. Mədəni dəyərlər –insanın həyat və fəaliyyətini tənzimləyən, habelə, dövlət siyasətinin ideoloji əsasını təşkil edən sabit mədəni oriyentirlərdir. Ruhi həyatın müxtəlif fakt, hadisə və proseslərinə münasibət ifadə edən ruhi dəyərlər, həm insanın fərdi həyat yolu, həm də insan qruplarının fəaliyyət istiqamətini müəyyənləşdirir.

Mədəniyyətə aid olan dəyişikliklər , hər şeydən əvvəl, dəyərlər səviyyəsində - ideal, etika, təhsil sistemləri, sosial, istehsal və məişət normativləri, hüquq, incəsənət, eləcə də ruhi mədəniyyətin əşyavi təcəssümündə baş verir.

Eyni mədəni dəyərləri hər bir adam müxtəlif cür qiymətləndirir .İnsanın mədəni potensialının inkişafında intellektual və humanist dəyərlərin mühüm əhəmiyyəti var. İctimai nailiyyətlərin qiymətləndirilmə meyarı, ölkənin intellektual potensialı və insana humanist münasibətlə ölçülən, həyat səviyyəsidir. İbn Sinaya görə, rifah – elmi biliklərə əsaslanan düzgün, səxavət və ləyaqətli siyasətlə əldə edilir.

İşgüzar təşkilatlarda idarəetmə şəffaflığı təmin etməlidir və şirkətin idarə olunması yolunda təşkilatı asılılıq baxımından əməkdaşların inamını və etibarını artırmalıdır. Şəffaflıq maliyyə bazarlarının qiymətə həssas informasiya ilə dərhal məlumatlandırılmasına da aid olmalıdır. Bu təşkilati dəyərlərin biznes reallığını əks etdirdiyi effektiv bazarlara zəmanət verir. Yaxşı idarəetmə modeli zəmanət verir ki, təşkilat ilə əlaqəli bütün əhəmiyyətli məsələlər, o cümlədən maliyyə vəziyyəti, fəaliyyətin səmərəliliyi, şirkətə sahiblik və onun idarə edilməsi üzrə vaxtaşırı və dəqiq ictimayətə açıqlamalar verilsin. Şəffaflığa maraqlı tərəflərə açıqlamalar yolu ilə nail olmaq olar. İdarəetmə haqqında açıqlamalar müəssisənin illik hesabatlarına daxil edilir.

Bu səbəbdən, şəffaflıq açıqlıq və informasiyanı maraqlı tərəflərlə bölüşmək mənasına gəlir. Bu həmçinin, maraqlı tərəflərdən informasiyanı gizlətməyi əhatə edir.

Əlavə olaraq, tək hakimiyyətli idarəetmə tələb edir ki, əməkdaşlar şirkət tərəfindən verilən əsas qərarlar haqqında məlumatlı olmalıdırlar, məsələn, yeni biznesin birləşməsi və s.

Şəffaflığın əhəmiyyəti .

- a) Şəffaflıq əməkdaşların və vergi orqanları kimi tənzimləyici orqanların etibarını qazanmağa zəmanət verir.
- b) Şəffaflıq əməkdaşlara və digər maraqlı tərəflərə doğru və ədalətli informasiyanın bəyan edilməsini təmin edir. Bu, öz növbəsində şirkətə bazar inamını artırır.
- c) Şəffaflıq şirkətlə həmkarlara ittifaqları arasındakı əlaqəni inkişafına kömək edir, çünki onlar üçün informasiya təminatı çox vacibdir.

Şəffaflıq məxfiliyə qarşı

Şəffaflıq təmin etmə prosesi zamanı, şirkətin rəhbəri bütün informasiyanı açıqlaya bilməz. Şirkət strateji qərarlarla əlaqəli informasiya ötürülməsində məxfiliyi qorunmalıdır.

İnformasiyanın müxtəlifliyinin qorunması ehtiyacı strateji qərarların rəqiblərdən gizli qalma ehtiyacı faktından yaranır.

Yaxşı tək hakimiyyətli idarəetmə müşhidə şurası tərəfindən mühakimənin müstəqilliyini dəstəkləməlidir. Müstəqillik heç bir vəzifədən sui-istifadənin olmadığı vəziyyətdir.

Müstəqillik tələb olunan bəzi sahələr.

- a) Şirkətin sədri və baş icraçı direktoru fərqli adamlar olmalıdır, əks halda qurumda gücün bir yerə toplanması olacaqdır ki, buda bütün maraqlı tərəflər üçün ədalətli olmayan qərarlara gətirib çıxaracaqdır. Məsələn, şirkətin güclü sədrə malik şurası iki saatlıq görüşdən sonra direktorların bir çox suallarını və ya iclasda iştirak etməməsini nəzərə almadan şirkətin satılmasına razılıq vermiş ola bilər.
- b) Direktorlar şurası müstəqil olan qeyri-icraçı direktorlardan ibarət olmalıdır. Qeyri-icraçı direktorlar təşkilatda heç bir əməliyyat öhdəliyi olmayan

direktorlar kimi müəyyənləşdirir. Bu səbəbdən, onların təşkilatın siyasətləri və işinə müstəqil və qərəzsiz yanaşması güman olunur.

- c) Şirkətdə uzun illər qalan qeyri-icraçı direktorlar müşahidə şurasının üzvləri ilə dostlaşdıqları üçün mübahisə etməyə həvəssiz ola bilərlər.

Ümumilikdə, tək hakimiyyətli idarəetmə müştərilər, təchizatçılar, investorlar, işçilər və istənilən növ maraqlı tərəf ilə bütün işlərdə təşkilatların şəffaf və dürüst olmalarını tələb edir. Dürüstlük maraqlı tərəflərə yalan danışmamaq və ya səhv məlumat verməmək mənasına gəlir. Dürüstlük maraqlı tərəflərin maraqlarının qorunması inamını yaratmaqda vacibdir. Qeyri-dürüstlük ümumi mənafeləri korlaya bilər və şirkəti reputasiya riski ilə qarşı-qarşıya qoya bilər. Son dövrlərdə baş vermiş yüksək səviyyəli mühasibat fırıldaqları günümüzdə korporativ idarəetmə üçün xüsusilə səciyyəvidir.

Bundan əlavə, tək hakimiyyətli idarəetmənin təşkilat üçün daxili və şəxsi məsələ olması barədə ənənəvi baxış yoxa çıxmışdır. Müasir dövrdə şirkətlərə özlərinin idarəetmə sistemləri ilə əlaqəli bir çox əsas tələblər müəyyən edilmişdir.

Direktorlar məlumatlı olmalıdır ki, şirkətin, onun strategiyalarının, daxili nəzarətlərinin və riski idarəetmə proseslərini uğursuzluğu üçün məsuliyyəti qəbul etmək onlar üçün nə zaman müvafiqdir. İstefa məsuliyyətin qəbul olunmasıdır. Kənarlaşdırma məsuliyyətin yuxarıdan tətbiq olunmasıdır. Tənzimləyici orqanların direktorların yenidən direktor kimi fəaliyyət göstərmələrinə mane olmaq üçün səlahiyyətləri ola bilər.

Şirkətdə spesifik məsələlərdə qərarlar verən və tədbirlər görən şəxslər və ya qruplar öz qərarlarına və hərəkətlərinə cavabdeh olmalıdırlar. Şirkətlərin cavabdehliyə imkan verən mexanizmləri olmalıdır. Bu mexanizmlər investorlara direktorlar şurası və onun komitələrinin fəaliyyətlərini araşdırmaq və qiymətləndirmək imkanı verməlidir. Belə təcrübələr yaxşı idarəetməyə gətirib çıxaracaqdır.

Reputasiya cəmiyyətin şəxsə, insanlar qrupuna və ya təşkilata olan münasibətidir. Şirkətin reputasiya onunla əlaqədə olan tərəflərin bütün fikirlərin cəmidir. Reputasiya təşkilatın mədəniyyətini əks etdirir. O, bazarda etibarlı, dürüst, inamlı və məsuliyyətli hərəkət etməklə saxlanılır. Reputasiya etik standartların tətbiq edilməsi ilə də yaradılır. O, maliyyə bazarında birbaşa səhmdar cəmiyyətin səhm qiymətlərinə təsir göstərir müştəri bazarda mövcud olan digər məhsullardan baha olsa belə ekoloji cəhətdən zərərsiz məhsulları ala bilər. Reputasiya işçilərlə yaxşı etik standartları tətbiq etməklə də yaradılır yaxşı etik standartlara riayət edən şirkətlərdə işləməyə həvəsli olurlar. Yaxşı korporativ idarəetmə şirkətdən etik təcrübələrə riayət etməyi tələb edir və bu da öz növbəsində yaxşı reputasiyaya gətirib çıxarır.

Şirkət ondan gözlənilənləri yerinə yetirmədikdə onun reputasiyası korlanır və bu mənfi reputasiya zamanla toplanır. Pis reputasiyanın ləğv edilməsi reputasiya qazanmaqdan daha çətinidir.

Mühakimə qərar vermək üçün lazım olan informasiyanın balanslaşdırılmış qiymətləndirilməsidir

Yeni avadanlığa investisiya qoyub-qoymamaq haqqında qərarın verilməsi zamanı aşağıdakılar nəzərə alınmalıdır.

- texniki məsələlər
- maliyyələşdirmə
- əməliyyat məsələləri
- mövcud seçim imkanları

Planlama, nəzarət və qərarvermənin hamısı mühakimə tələb edir. Hesabat və uçot da mühakimə tələb edir. Direktorlardan qanuni şəkildə öz müstəqil mühakimələrini istifadə etmək və əğlabatan ehtiyatlılıq, bacarıq və çalışqanlıq göstərmək tələb olunur. Yaxşı idarəetməyə nail olmaq məqsədi ilə, şirkətin inkişafına kömək etmək üçün direktorlardan yaxşı mühakimə vərdişləri tələb olunur. Mühakimələr direktorların mənfəəti, risklər və maraqlı müəyyən etməsinə əsaslanır.

Direktorların vəzifə öhdəlikləri və direktorlar şurasının funksiyaları fəaliyyətin qiymətləndirilməsi də daxil olmaqla direktorlar şurası effektiv olmalıdır. Direktorlar şurası kollektiv şəkildə şirkətin uğuruna cavabdehdir. Hər şirkət özünün kollektiv uğuruna cavabdeh olan effektiv müşahidə şurası tərəfindən idarə olunmalıdır, yəni şura təşkilatın məqsədlərinə nail olunması istiqamətində işləməlidir.

Direktorlar şurası öz vəzifələrini yerinə yetirmək üçün lazım olan informasiya ilə təmin olunmalıdır. İnformasiya şuranın öz vəzifələrini yerinə yetirməsini asanlaşdırmaq üçün vaxtaşırı, müvafiq formada və keyfiyyətli olmalıdır.

Direktorlar şurasına cəlb edilən bütün direktorlara işə yeni təyin olunma barədə rəsmi tanışlıq təmin edilməlidir. Bundan başqa direktorlar vaxtaşırı olaraq öz bilik və bacarıqlarını yeniləməlidir.

Direktorlar şurası tərəfindən şuranın, onun komitələrinin və fərdi direktorlarının fəaliyyətinin rəsmi və hərtərəfli illik qiymətləndirilməsi həyata keçirilməlidir.

Mədəni şəbəkə bir biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan altı xüsusiyyətə malikdir. Bu xüsusiyyətlər paradiqma və ya iş mühitinin modeli adlanır. Paradiqma fərdlərin müəssisənin mədəniyyətini başa düşmələrinə kömək etdiyi üçün işçilər paradiqma daxilində fəaliyyət göstərirlər.

Müxtəlif faktorların hər bir xüsusiyyətini aydınlaşdıraraq müəssisə şirkətdaxili qüvvədə olan mədəniyyətin aspektlərini və eyni zamanda dəyişikliyə ehtiyacı olan aspektlərin müəyyənləşdirə bilər. Bu xüsusiyyət biridə müəssisə haqda fikirlərdir. Təşkilatın mədəniyyəti tez-tez keçmişdə baş vermiş bəzi hadisələr, yaxud şirkət daxilində və ya xaricində müzakirə olunan şəxslər tərəfindən müəyyən edilir. Şirkətin dəyərləri şirkərin əbədiləşdirməyi arzu etdiyi şəxslər hadisələrindən əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır. İşçilərin və şirkətlə əlaqəli digər şəxslərin şirkət tərəfindən qəbul olunan fəaliyyətləri bu kateqoriyaya aiddir.

Etik davranış keyfiyyət sistemi, verilən mükafatlar, fəaliyyət ölçən metodların təsirinə məruz qalır. Buna görə də marketinq heyətinin əmək haqqını satışı əsasən ödəyən şirkətin işçiləri satışların sayını artırmağa və bu proses zamanı qeyri-etik yollardan istifadə etməyə çalışacaqdır. Lakin istehsal heyətinin məvacibi istehsal olunan məhsulun keyfiyyətinə və kəmiyyətinə görə verildiyi zaman, işçilər düzgün istehsal qaydalarına əməl etmək üçün həvəslənəcəklər. Yaxşı təcrübəsi olan müəssisələr qara piarla məşğul olanlara dəstək olmamaq üçün düzgün etik təcrübələrə əməl edəcəklər

Şirkətin mədəniyyəti və etik təcrübəsinə səlahiyyətli şəxslər tərəfindən güclü təsir olunur. Səlahiyyətli şəxslər müəssisənin baş idarəçiləri və ya direktorlar şurası ola bilər. Bu şəxslərin müəssisənin qərarlarına, apardığı əməliyyatlara və strateji mövqeyinə çox böyük təsiri var.

Sloan İdarəetmə Məktəbinin professoru Edqar H. Şayn təşkilati mədəniyyət sahəsinə əhəmiyyətli bir töhfə vermişdi. Ümumiyyətlə, o, korporativ mədəniyyət terminin banisi hesab olunur.

Şayn təşkilati mədəniyyəti üç fərqli səviyyəyə bölmüşdü.

Bu şirkətin hamı tərəfindən görünən, eşidilən və hiss edilən atributlarıdır. Bura ofis binası, işçilərin geyim forması, ofis ləvazimatları, işçilər və kənar şəxslər arasında qarşılıqlı əlaqələr daxil edilir. Bu səviyyəyə müəssisədə istifadə olunub təsdiqlənmiş elementlərlə bağlı mədəniyyətlər daxil edilir. Bura aiddir: Şirkətin loqoları, devizləri, missiyası və müntəzəm şəkildə istifadə olunan əməliyyatla bağlı digər inanclar yerli və şəxsi dəyərlər şirkət daxilində geniş ifadə olunur.

3.2. Özünü müdafiə, sinerjiya effekti

Müəssisələr də canlı orqanizmlər kimi özünü təkmilləşdirən sistemdir. Müəssisənin uğurları və məğlubiyyətləri ciddi təhlil olunmalı, üzə çıxarılan zəif cəhətləri aradan qaldırılmaqla üstün cəhətlərdən tam istifadə edilmə yolları göstərilməlidir ²⁹ . Özünü təkmilləşdirmə qabiliyyəti müəssisənin əsas xüsusiyyətlərindən biri olaraq müəssisədaxili mədəniyyətlə bağlıdır. Müəssisənin bütün digər funksiyalarının səmərəli yerinə yetirilməsi məhz təcrübənin toplanması və yaxud özünü-təhsilləndirmə vasitəsilə mümkündür.

Hər bir müəssisənin təşkilati strukturu var. Təşkilati struktur səlahiyyətin və məsuliyyətin müxtəlif səviyyələrini, qıyası, kimin kimə hesabat verməli olduğunu dəqiqləşdirir. Struktur vərəq üzərində rəsmi şəkildə və ya sadəcə şirkət tərəfindən təcrübədən keçirilərək qeyri-rəsmi formada ola bilər. Bu struktur səlahiyyətli olan tərəfləri və şirkətə göstərdikləri töhfələrinə görə qiymətləndirilən şəxsləri müəyyənləşdirir.

İşgüzar təşkilatlarda görülən işin qiymətləndirmə sisteminin effektivliyi bir neçə amillərlə müəyyən edilir. Çox vaxt tabelikdə olanın işi, onun bilavasitə tabe olduğu müdir tərəfindən qiymətləndirilir. Ona görə də o, tabeliyində olanla şəxsi əlaqələrə əsaslanmayıb işi dəqiq qiymətləndirmək bacarığına malik olmalıdır. O həm də bu qiyməti tabeliyində olana çatdırmağı bacarmalıdır.

İşin nəticələrinin qiymətləndirilməsi üzrə Amerika alimlərinin tədqiqatları bir neçə mühüm nəticələrə gətirib çıxarmışdır. Onlardan birində belə bir nəticə alınmışdır ki, tənqid—işçiləri işlərində olan çatışmamazlıqlar haqqında məlumatlandırmaq üçün səmərəli üsul deyildir. Çünki tənqid, çox vaxt işçilərdə müdafiə reaksiyasına səbəb olur. Bu zaman tabelikdə olanı problemin mahiyyəti və işin yaxşılaşdırılması üsulları yox, daha çox özünü müdafiə narahat edir. Ona görə də, sərfəli nəticəyə nail olmaq üçün, işçilərlə qarşılıqlı

²⁹ İstehsal menecmenti Ş.Ə.Səmədzadə, Bakı 2006, səh 101

ünsiyyət yaratmağa və onlara müdafiə mövqeyi tutmadan öz işlərini düzəltmək imkanı verilməlidir. Bunun üçün rəhbər hər hansı bir hədə və tənqid olmadan, rahat bir şərait yaratmalıdır ki, tabelikdə olanlar fəaliyyətlərinin nəticələri ilə bağlı olan öz problemlərini açıqcasına müzakirə edə bilsinlər. Rəhbər işin obyektiv nəticəsi və qiymətləndirilməsi arasındakı fərqi dəqiq ayırd etməlidir. Tənqid - rəhbərin üstünlüyünü bürüzə verən birtərəfli ünsiyyətdir. Rəhbər kollektivdə işin yaxşılaşdırılması üçün, effektiv informasiya və əks əlaqədən istifadə etməklə konkret məsələlər üzrə işçilərlə ikitərəfli konstruktiv diskussiya təşkil etməlidir.

Sinerjiya effekti (yunan sözü olub, "Sunergetikos" - birgə uyğunlaşdırılmış hərəkət edən deməkdir) - lider tərəfindən effektiv koordinasiya edilən uzlaşdırılmış birgə yaradıcılıq işinin hesabına alınan effektdir³⁰.

“Sinerjiya” sözünün yunan dilindən tərcümədə mənası “birgə, müştərək fəaliyyət” deməkdir. İşgüzar təşkilatların biznes fəaliyyətlərində tətbiq olunan sinerjiya strategiyası iki və ya daha çox elementin yaxud biznes strukturunun fəaliyyətlərinin elə qaydada kombinə olunmasıdır ki, kombinasiya nəticəsində əldə olunan məhsuldarlıq hər bir element yaxud biznes strukturu üzrə ayrı-ayrılıqda əldə edilən fərdi məhsuldarlıqdan qat-qat daha yüksəkdir.

Bildiyimiz kimi hər bir işgüzar təşkilat özü-özlüyündə onun əsasını təşkil edən bir sıra vacib elementlərdən ibarətdir. Hər bir elementin özünəməxsus potensialı, funksiyaları və imkanları vardır. İşgüzar təşkilatlarda ali rəhbərlərin və menecerlərin mühüm əhəmiyyət kəsb vəzifələrindən biri təşkilatın əsasını təşkil edən ayrı-ayrı elementlərin fəaliyyətlərini vahid mexanizmdə birləşdirmək və qarşılıqlı əlaqəyə malik olan elementlərin fəaliyyətlərini sistemli şəkildə elə təşkil etməkdən ibarətdir ki, əldə edilən yekun nəticə həmin elementlərin fərdi fəaliyyəti nəticəsində yaranan səmərədən yüksək olsun, başqa sözlə bunu formul şəklində aşağıdakı kimi

³⁰ İnnovasiya Layihələrinin Menecmenti, A. H. Tağıyev Q. Ə. Səfərov, Bakı 2013, səh 125.

ifadə etmək olar: $2 + 2 = 5$. Yalnız bu halda, yəni birgə və qarşılıqlı fəaliyyət nəticəsində ayrı-ayrı elementlərin aktivliyi yüksək məhsuldarlıq və səmərəliliyə nail olmağa imkan verir, daha doğrusu əldə edilmiş yekun nəticənin keyfiyyət ölçüsü kəmiyyət ölçüsündən yüksək olur. Bu hal iqtisadi ədəbiyyatlarda “sinergiya effekti” adlanır.

Sinergiya effekti sayəsində işgüzar təşkilatların fəaliyyətlərində nail olunan nəticələrə aiddir:

- ✓ Mənfəətin əvvəlkinə nisbətən daha da artması;
- ✓ Əməliyyat məsrəflərinin azalması.

İşgüzar təşkilatların tətbiq etdikləri sinergiya strategiyası nəticəsində meydana gələn sinergiya effekti özünü müxtəlif formalarda biruzə verir. Onlara aiddir:

- Birləşdirmə və ya komanda effekti;
- Miqyas effekti yaxud funksional sinergiya;
- İntegrasiya effekti və ya məqsədli sinergiya.

Biznes mühitində formalaşan sinergiya effektinin təzahürünün birinci formasına “birləşdirmə və ya komanda effekti” daxildir. Nə üçün insanlar komandalar şəklində birləşirlər? Bunun başlıca səbəbi ondan ibarətdir ki, təşkilatda işləyən şəxslər komanda şəklində birləşərək təşkilatın vahid məqsədləri uğrunda fərdi şəkildə hər bir şəxsin əldə edə biləcəyindən daha səmərəli və məhsuldar nəticələrə nail olurlar. Digər səbəblərə isə aşağıdakılar aiddir:

- Təhlükəsizlik. Komanda iştirakçıları özlərini komanda daxilində daha təhlükəsiz hiss edirlər;
- Yoldaşlıq hissi. Bu, hər bir iştirakçıya kollektivə aid olma hissini aşılır;
- İndividuallıq. Komanda öz üzvlərinin şəxsi keyfiyyətlərinin daha da inkişaf etdirilməsini təqdir edir və həvəsləndirir;

- İftixar. Komanda iştirakçılar qazandıqları birgə nailiyyətlərə görə qürur hissi keçirirlər;
- Tanınma və qəbul edilmə. Xarici mühit ayrıca fərdə nisbətən komandanı daha güclü və təsirli sosial vahid kimi qəbul edir.

Sinergiya effektinin ikinci təzahür forması “miqyas effekti” yaxud “funksional sinergiya” adlanır. Sinergiyanın bu forması işgüzar əməliyyatların miqyasının genişləndirilməsi nəticəsində meydana gəlir. Məsələn, firma menecerləri çox gözəl başa düşürlər ki, kompaniya tərəfindən öz müştərilərinə təkcə əmtəənin özünü deyil, həm də əlavə kompleks xidmətlərin (çatdırılma, satışdan sonra xidmət, səliqəli qablaşdırma və s.) təqdim olunması sayəsində bir sıra imtiyazlar əldə olunur.

Sinergiya effektindən istifadə edərək istehsal edilən məhsulların nomenklaturasını genişləndirmək yolu ilə də biznes fəaliyyətində maksimal effektivliyə nail olmaq mümkündür. Burada əsas ideya ondan ibarətdir ki, ayrı-ayrı istehsal sahələrini ümumi sistemdə birləşdirmək lazımdır. Bu, istehsal miqyasına əlavə qənaət hesabına effektivliyin yekun göstəricilərini yaxşılaşdırmağa imkan verir.

Beləliklə, şirkət rəhbərliyi tərəfindən yeni məhsullarla yeni bazarlara çıxış haqqında qərarlar... quraşdırılması zamanı məhz miqyas effekti nəzərə alınır.

Lakin mütləq yadda saxlamaq lazımdır ki, müəyyən şəraitdə miqyas effekti mənfi və ya əks təsirə malik ola bilər:

Müəyyən mərhələdə menecerlərin idarəetmə diqqətinin səpələnməsi (yayılməsi) hesabına itkilərin artması mümkündür;

İstehsalın miqyasının artırılmasından sonra digər seqmentlərdə başqa məhsulların satış effektivliyi kəskin şəkildə aşağı düşə bilər. (Belə bir vəziyyət o halda baş verir ki, firmanın marketinq xidmətləri bazarın yeni seqmentləri haqqında öz mövcud biliklərini artırmırlar və həmin məhsulların bazara yeridilməsi üçün yeni resurslar və yeni mütəxəssislər axtarmırlar.

Müəssisə tərəfindən buraxılan məhsulların çeşidinin genişləndirilməsi istehsal prosesini mürəkkəbləşdirməklə, texniki və təchizat xidmətlərində də analogi proseslərin mürəkkəbləşməsinə səbəb olur ki, bu da yekun nəticəyə mənfi təsir göstərə bilər.

Sinergiyanın üçüncü forması “inteqrasiya effekti” və ya “məqsədli sinerjiya” adlanır. İnteqrasiya – hər hansı ümumi məqsədə nail olmaq üçün qüvvələrin birləşdirilməsidir. İşgüzar təşkilatın ali rəhbərliyindən ən sırası işçisinə kimi hər bir üzvü təşkilatın fəaliyyəti, məqsədləri və vəzifələri haqqında aydın təsəvvürə malik olmalıdır. Yalnız menecer-inteqrator kompaniyanın məqsədli fəaliyyətinin bütöv orientasiyasını formalaşdırma bilər. Bu zaman menecer tələsmədən, addımbaaddım idarəetmə sahəsində malik olduğu öz bilik və bacarıqlarından istifadə edərək təşkilatın hər bir üzvünə ümumi nəticəyə nail olmaqda onun fəaliyyətinin vacibliyini çatdırmalıdır.

Sinerjiya effekti yaradılmasında liderin rolu çox böyükdür, O, insan və maddi resursların idarə edilməsində komandaya “ağıllı işgüzarlıq” enerjisini gətirməlidir. Eləcə də o, digər pozuntu - energetik rollara iddia etməməlidir. Hətta onun özü bu rolları çox səmərəli şəkildə yerinə yetirməyə qadirdirsə, bu rolların tutulmasının komanda üzvləri üçün boş saxlamamalıdır. Bu komandada fəallığın idarə edilməsinin mühüm elementidir. Komanda üzvləri səmərəli yerinə yetirilən hər bir rol üçün lider tərəfindən mükafatlandırma imkanı qazanır. Bu rollar uğrunda hətta ağıllı rəqabət ola bilər, əlbəttə “ağıllı sahibkar” rolundan başqa.

3.3. İşgüzar təşkilatlarda daxili münaqişələrin əlamətləri və onların aradan qaldırılması yolları

Münaqişə latın sözü olan “konfliktus” sözündən yaradılıb və mənası ziddiyət, toqquşma deməkdir. İşgüzar təşkilati münaqişə dedikdə adətən təşkilat çərçivəsində baş verən və onun *hər hansı bir spesifik xüsusiyyətləri*, struktur özəllikləri, digər təşkilatlarla qarşılıqlı əlaqələri ilə əlaqədar mövqelərin toqquşması nəzərdə tutulur.

Münaqişəsiz həyat hər insana, hər kollektivə qismət olmur. Dəyərlər, iqtisadi maraqlar arasındakı ziddiyətli təzadlar, bəzi firma və şirkətlərdəki məhdud resurslar, məhdud imkanlar vaxtaşırı münaqişələrin yaranmasına gətirib çıxarır³¹. Əslində təşkilati münaqişəni təşkilat daxilində baş verən münaqişə kimi qeyd etmək daha məqsədəuyğun olardı:

◆ Şəxsi münasibətlərin təşkilati münasibətlərə köçürülməsi mümkündür: insanlar özləri ilə işə ailə münaqişələrini gətirə və ya şəxsi fikrinə görə münaqişəyə girə bilər;

◆ Bir çox hallarda münaqişəni yerli vasitələrlə, daha doğrusu birbaşa həmin təşkilatda aradan qaldırmaq cəhdləri həyata keçirilir. Halbuki onun yaranmasına olan əsaslar təşkilatın hüdudları kənarında, ümumi, hətta sistemli ola bilər. Belə olduğu halda hər bir münaqişənin ləğv edilməsi gözlənilən nəticəni verməyəcəkdir.

Münaqişənin həqiqətən də bitməsi onun həll edilməsi hesab edilə bilər. Bu isə rəqiblər tərəfindən mübahisənin mənbəyinin və mahiyyətinin analiz edilməsi prosesində əldə edilə bilər. Tərəflərin sabit tarazlığı münaqişəyə səbəb olmuş şəraitlərin nəticəsi kimi meydana gəlir, bu isə hər iki tərəfi razı salan yeni münasibətlər tarazlığı yaratmağa imkan verir.

Beləliklə, münaqişələrin başa çatdırılması metodları kimi adətən aşağıdakılar qeyd edilir:

³¹ İnsan resurslarının idarə edilməsi, Tofiq Quliyev, Bakı 2013, səh 773

- münaqişənin boğulması - qeyri-effektiv metoddur, belə ki, o, yalnız müvəqqəti fasilə verə bilər, sonradan isə münaqişə daha da kəskinləşə bilər;
- münaqişənin «ləğvi» - bu metod altında mahiyyətinə görə qeyri-mümkün olan ziddiyyəti kökündən məhv etmək deməkdir;
- münaqişənin həll edilməsi - sosial reallığı müvafiq olduğundan uğurlu nəticə verə biləcək yeganə metoddur.

Münaqişənin həll edilməsi formaları aşağıdakılardan ibarət ola bilər:

- danışıqlar - birbaşa dialoq;
- vasitəçilik - üçüncü tərəfə müraciət edilməsi;
- arbitraj - üçüncü tərəfə könüllü şəkildə müraciət edilməsi. Bu cür müraciət zamanı onun qərarının yerinə yetirilməsi mütləq hesab edilir. Bu situasiya hüquqi institutların bəzi, ayrıca olaraq beynəlxalq münaqişələr çərçivəsində vəziyyətini xarakterizə edir;
- mütləq arbitraj - bu halda iştirakçılar üçün yalnız üçüncü tərəfə müraciət etmək deyil, həm də onun qərarlarının qəbul edilməsi də mütləqdir. Bu, münaqişənin tənzimlənməsi və boğulması həddidir. Bu, dövlət idarə formasının qorunması, beynəlxalq münasibətlərdə sülhün qorunması üçün zəruri ola bilər.

Münaqişə nəzəriyyəsi üzrə ən yeni ədəbiyyatda münaqişəni həll etmə problemi əksər hallarda insanın əsas tələbatlarının ödənilməsi prizmasından nəzərdən keçirilir. Bu tip tələbatlar - məsələn, təhlükəsizlik, eynilik, qəbul edilməyə, sosial mənsubiyyətə olan tələbatlar yalnız ayrı-ayrı insanlara deyil, həm də sosial qruplara, təşkilatlara, etnik törəmələrə, bütöv bir dövlətə də aiddir. Bu tip yanaşma tərzinin əsasını yalnız insanın mübahisə mövzusu olan və rəqiblər arasında yeni münasibətlər yaradan əsas tələbatlarını ödəyən cəhdlərin həqiqətən də münaqişənin başa çatdırılmasına, daha doğrusu, onun həllinə gətirib çıxara bilməsi haqqında tezis təşkil edir.

Münaqişələrin qarşısının alınması üzrə fəaliyyət müxtəlifdir və yaranan münaqişənin xarakterindən asılıdır. Münaqişələrin qarşısının alınmasının ən effektiv forması *onların səbəblərinin aradan qaldırılmasından* ibarətdir. Bu fəaliyyət müxtəlif özünü səviyyələrdə göstərir.

1) Ümumsosial səviyyə. O, sosial həyatın işini pozan mühüm iqtisadi, sosial, siyasi faktorların üzə çıxarılması və aradan qaldırılmasından ibarətdir. Bu tip faktorlara misal olaraq iqtisadiyyatda baş verən natarazlığı, müxtəlif sosial qrupların həyat səviyyəsinin kəskin şəkildə fərqlənməsini, siyasi və sosial nizamsızlığı, qeyri təşkilati və az effektiv idarə sistemi və s.

Onların qarşısının alınması cəmiyyətin bütün qruplarının maraqlarına müvafiq olaraq sosial, iqtisadi və mədəni siyasətin ardıcıl şəkildə keçirilməsindən, qayda-qanunun və qanuniliyin möhkəmlənməsindən, cəmiyyətin mədəni səviyyəsinin qaldırılmasından ibarətdir. Bütün cəmiyyətin maraqlarının həyata keçirilməsinə yönəldilmiş sosial proqramların ardıcıl surətdə realizasiyası bütün neqativ təzahürlərin universal şəkildə qarşısının alınmasıdır.

Münaqişələrin qarşısının alınması sahəsində mühüm rolu şəxsin hüquq və azadlıqlarına olan hörmətin artırılması, etimadın möhkəmləndirilməsi, təcavüzlə mübarizə istiqamətində dəyərlərin dəyişikliklərə uğraması üzrə cəhdlər tutur.

2) Psixoloji səviyyə. Fərdi, psixoloji planda münaqişələrin səbəblərinin aradan qaldırılması münaqişə aparıcı tərəflərin ilkin aqressiv niyyətlərini bloklaya bilən kontrmotivlərin təsiri və irəli sürülməsindən ibarətdir.

Münaqişələrin qarşısının alınmasının növbəti və kifayət qədər effektiv forması *əməkdaşlığın qorunmasıdır*.

Əksər hallarda qarşıdurmadan öncə tərəflər neytral münasibətlərə malik olur və hətta ola bilsin ki, əməkdaşlıq da edirlər. Bu səbəbdən də artıq mövcud olan hətta minimal olsa belə əməkdaşlığı pozmamalı və artıq yaranmış münasibətlərin konstruktivliyini qorumaq və artırmaq böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Əməkdaşlığın qorunması və inkişafının bir neçə metodu mövcuddur. Onlardan bir neçəsini nəzərdən keçirək.

1. Razılıq metodu. Onun mahiyyəti potensial rəqibi öz işlərinə cəlb etməkdən, ziddiyyətləri istisna edən və ümumi maraqlar yaradan şəraitlərin yaranmasından ibarətdir.
2. Praktiki empatiya metodu. O, opponetə qarşı psixoloji «köklənmə», özünü onun yerinə qoyma, onun çətinliklərini anlamaq deməkdir. Təcrübədə bu metod özünü xeyirxahlıq, əsassız düşmənçilik və aqressivliyin olmamasında, mərhəmət hissənin göstərilməsində və həmkarına yardım göstərməyə hazır olmaqda bizrüzə verir.
3. Həmkarın ad-sanının qorunması metodu. Rəqib - düşmən demək deyildir. Rəqib hörmətə layiq ola bilər. Rəqibin avtoriteti və statusu şəxsi status və avtoriteti qeyd edir. İstənilən halda, şəxslərarası ünsiyyət qaydalarına həmkara qarşı hörmət daxildir.
4. Qarşılıqlı tamamlama metodu. Bu metod müştərək layihədə müəyyən xarakteristikaların, həmkarın xüsusiyyətlərin istifadə imkanının mümkün olduğu vəziyyətin yaranmasından ibarətdir. Həmin xüsusiyyətləri inkişaf və istifadə edərək qarşılıqlı münasibət və əməkdaşlığı möhkəmləndirmək, bir çox münaqişələrdən can qurtarmaq və qalib olaraq qalmaq mümkündür.
5. Sosial diskriminasiyanın istisna edilməsi metodu. Bu metodun əsasını partnyorlar arasında fərqlərin və ya birinin digəri üzərində üstünlüyünün qeyd edilməsinə yol verməməkdən ibarətdir. Beləliklə, yapon menecmenti qaydaları belə deyir: «Hətta siz işinizi hamıdan yaxşı etsəniz belə özünüzü qalib kimi aparmayın».
6. Məziyyətlərin bölüşdürülməsi metodu. Kollektiv əmək şəraitində ümumi xidmətləri işin iştirakçıları arasında bölüşdürmək daha məqsədəuyğundur. Onun böyük hissəsinin bir nəfərin payına düşsə belə. Bu metod paxıllıq, inciklik və münaqişəni əhatə edən və onu doğuran digər neqativ momentlərdən xilas olmağa imkan verir.

7. Psixoloji köklənmə metodu. Praktiki empatiya metodundan fərqli olaraq bu metod partnyora obrazlı və pozitiv təsirdən ibarətdir. Ümumilikdə, bu təsir partnyorun baş verə biləcək və gələcək dəyişikliklər haqqında vaxtında xəbərdar edilməsi, onunla gələcək nəticələrin və s. müzakirə edilməsi deməkdir.
8. Psixoloji sakitləşdirmə metodu yaxşı əhval-ruhiyyənin və müsbət emosiyaların qorunması üzrə daim və ardıcıl fəaliyyətdən ibarətdir. Bu məqsədlə müxtəlif bəhanələr (təqdimatlar, yubileylər və s.) istifadə edilir. Bu metod gərginliyi götürməyə, simpatiya hissi yaratmağa və bununla da münaqişənin yaranmasını çətinləşdirməyə imkan verir.

Beləliklə, normal işgüzar münasibətlərin qorunmasına imkan yaradan hər bir şey qarşılıqlı etimad və hörmət hissini möhkəmləndirir, münaqişənin əksinə «işləyir».

Münaqişənin qarşısının alınmasının daha bir forması da *münasibətlərin institusionalizasiyasıdır*. Münasibətlərin institusionalizasiyası dedikdə tərəflərin qarşılıqlı əlaqədə olduqları daimi və ya müvəqqəti formal münasibətlərin yaradılması nəzərdə tutulur. Münasibətlərin formallaşdırılması onların strukturlaşdırılması və rolların bölüşdürülməsi, konfrontasiyanı ciddi şəkildə çətinləşdirən müəyyən davranış modellərindən, eləcə də fikir və mövqelərin polyarizasiyasından ibarətdir.

Biznes və sahibkarlıq sahəsində münasibətlərin institusionalizasiyasına misal olaraq mütəxəssis və məsləhətçi funksiyalarını yerinə yetirən müxtəlif konfliktoloji idarələri, eləcə də konsaltinq təşkilatları. Sahibkarın bir çox dövlətdə gündəlik təcrübədə qəbul edilən əxlaq kodeksi «qaydası oyunların» mümkün olduğu «sahəni» məhdudlaşdırmaqdan ibarətdir. Ümumi və mübahisəli problemlərin müzakirəsi üçün müxtəlif ictimai birliklər, məsələn «dairəvi stollar» yaratmaq geniş şəkildə qəbul edilmiş qaydadır. Münaqişələrin qarşısının alınmasının bu formasının digər variantları da mövcuddur. Onları

əsas məqsəd - münaqişəyə yol verilməməsi və ya institusionalizasiyası və onun sərhədlərinin dəqiq surətdə müəyyən edilməsi birləşdirir.

Münaqişələrin qarşısının alınması həm də münaqişələri hüquqi, əxlaqi, dini, siyasi və digər normalar vasitəsilə tənzimləyən normativ mexanizmlərin qəbul edilməsidir.

Münaqişələrin qarşısının alınmasının bu formasının effektivliyi əsasən cəmiyyətin və dövlətin mövcud normalara münasibətindən, eləcə də ona dəqiq surətdə riayət etməkdən asılıdır.

Münaqişələrin normativ qaydada tənzimlənməsi müvəqqəti olaraq mövcud olan institutlardan fərqli olaraq sistemi nisbətən sabitləşdirir. O, münaqişələrin inkişafının və həllinin uzunmüddətliliyini təmin edir.

Bir çox dövlətlərdə münaqişələrin qarşısının alınması məqsədilə şirkətlər arasında müqavilələrin bağlanması, mübahisələrin yaranması zamanı tərəflərin hərtərəfli davranış qaydalarından ibarət olan xüsusi paraqrafların tətbiq edilməsi təcrübəsi geniş yayılmışdır. Məsələn, Amerika hakimlər assosiasiyası aşağıdakıları nəzərə almağı tövsiyyə edir:

- Fikir ayrılıqlarının yarandığı zaman yazılı şəkildə fikir mübadiləsi (belə ki, şifahi söhbət zamanı işin mahiyyətindən neqativ emosiyalara keçid, qeyri-düzgün qərar qəbul etmək daha asan olur);
- Mübahisənin hələ yaranmağa başladığı zaman köməkçi və məsləhətçilərin cəlb edilməsi. Burada «xəsis iki dəfə xərcə düşür» məsəli yerinə düşür;
- İstənilən barışıq cəhdlərinin istifadə edilməsi;
- Danışıqlar aparan şəxslərin səviyyəsinin kifayət qədər yüksək olmasının təmin edilməsi;
- Çoxmərhləli danışıqlar təcrübəsinin təsbit edilməsi;

- Danışıqlar zamanı müvəffəqiyyətsizlik zamanı arbitr təyin edilməsi, eləcə də mübahisənin nəzərdən keçirilməsi qaydası (məhkəmə və ya digər).

Müqavilədə bu şərtlərin əvvəlcədən qeyd edilməsi qəfl münaqişələrin qarşısını alır və tərəfləri düşünülməmiş hərəkətlərdən çəkindirir.

Normativ mexanizmlər intediktiv, daha doğrusu, ünsiyyət predmeti, məqsədyönlülük çərçivəsindən kənara çıxan ünsiyyət vasitəsinin yaradılmasına yardım edir. Məsələn, kommersant-istehlakçı, hakim-məhkum, rəhbər-işçi və s.

Normanın təsiri aşağıdakılardan ibarətdir:

1. İnformasiya təsiri, belə ki, norma cəmiyyət tərəfindən bəyənən müəyyən davranış statusundan ibarətdir.
2. Dəyər təsiri, belə ki, onun tərəfindən cəmiyyət tərəfindən qəbul edilən dəyərlər elan edilir. Bu həm də tərbiyəvi təsir deməkdir.
3. Hüquqi norma. Bu norma məcburi gücü tanımayan şəxslərə qarşı tətbiq edilir.

Təşkilatda baş verən münaqişələrin qarşısının alınmasının kifayət qədər əhəmiyyətli forması *yumordur*. Yumor münaqişənin sublimasiyasına doğru aparır. Nəticədə münaqişə aradan qalxmır, lakin şəraitin ciddiliyi nisbətən azalır.

Yumor gərginliyin aradan qaldırılması formasından ibarətdir. O, əsəbləri sakitləşdirməyə imkan verir, məmnunluq hissi yaradır və problemlərin həllinə yardım edir. Yumor sosial qrupu şaquli xətt üzrə birləşdirir, daha doğrusu, ümumi cəhətləri aydın şəkildə nümayiş etdirərək əksəriyyət və azlığı qeyd edir. Yumor hissi şəxsin əhəmiyyətinin və prestijinin artmasına yardım edir və onun təşkilat tərəfindən qəbul edilməsinə doğru aparır.

Münaqişələrin idarə edilməsi bilavasitə onların xarakterləri ilə bağlıdır. Münaqişələr müxtəlif olduqca (məsələn, münaqişəli davranış, qanunauyğun, təsadüfi, həqiqi, qondarma-yalancı, təşkilati-idarəcilik, sosial, siyasi, iqtisadi münaqişələr) onların idarə edilməsi də çətinləşir. Münaqişənin idarə edilməsi

aşağıdakı istiqamətlərdə aparılır:

1. Xəbərdarlıq;
2. Səbəblərin araşdırılması;
3. Münaqişənin yumşaldılması, dayandırılması;
4. Münaqişənin konkret olaraq tənzimlənməsi (kompromis);
5. Münaqişənin inzibati həlli.

Münaqişənin idarə edilməsində ən başlıca məsələ ona obyektiv yanaşılmasıdır. Bunun üçün münaqişə situasiyası haqqında olan informasiyalar leqallaşmalı, ona düzgün qiymət verilməlidir. Münaqişənin bu və ya digər istiqamətdə dağidici təsiri neytrallaşdırılmalıdır. Münaqişələr idarəçiliyin, o cümlədən müəssisə idarəçiliyinin bütün mərhələlərində tənzimlənməlidir. Tənzimləmə prosesində problem, situasiya, onun ssenarisi, münaqişənin öz məntiqi, gediş xarakteri, birinci növbədə nəzərə alınmalıdır.

İşgüzar təşkilatlarda münaqişənin həll edilməsində əsasən 2 metoddan istifadə edilir və onlar bunlardır:

- a) İnzibati;
- b) Pedoqoji.

İnzibati metodlara-işçinin işdən çıxarılması, töhmətlər verilməsi, məhkəmənin qərarı, təşkilatın ali rəhbərliyinin qərarı aid ola bilər.

Pedoqoji metoddan-münaqişə subyektlərinin davranışının təşkilatın fəaliyyətinə mənfi təsir göstərməsi izah edilir.

Münaqişə situasiyasına münaqişənin özündən başqa onu əmələ gətirən məcmu səbəb və şərait də daxildir. Bu mənada münaqişə səbəbləri hələ münaqişə başlamazdan qabaq potensial halda mövcud olur. Adətən idarəetmə sistemində münaqişələr xidmət-kommunikativ istiqamətli, üfüqi və şaquli səviyyədə olur. Həmin münaqişələr işgüzar və şəxsi əsalar üzrə baş verə bilər. Ona görə də bu münaqişələr uyğun olaraq konstruktiv və destruktiv formada olurlar. Sosial tədqiqatlar göstərir ki, sosial-psixoloji mədəniyyəti, intellektual səviyyəsi yüksək olan əmək kollektivlərində işgüzar, konstruktiv münaqişələr

destruktiv münaqişələrə nisbətən üstünlük təşkil edir. Burada şəxsi mülahizələ, cılız fikirlər deyil, prinsipial fikir mübadiləsi, diskusiyalar əsas götürülür. Belə münaqişələrə bir qayda olaraq kollegiallıq, demokratik iş üslubu və yaradıcılıq mühit səciyyəvidir. Bununla yanaşı onu da qeyd etmək lazımdır ki, şəxsi əsaslar üzrə olan münaqişələr də həm işgüzar münaqişələrin nəticəsində və həm də qeyri-psixoloji uyuşqanlıq, mənafe və görüşlərin toqquşması üzrə də baş verə bilər. Münaqişələrin təsərrüfat-təşkilatçılıq, rəhbərlik səviyyəsi, kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi ilə bağlı səbəbləri və mənbələri də vardır. İndi bu ciddi bir problemə çevrilmişdir.

Münaqişələrin obyektiv və subyektiv səbəbləri vardır. Ona görə də həmin münaqişələrin həlli yolları da müxtəlif olur. Burada həm təlim-tərbiyə, həm mənəvi-etik, həm də iqtisadi, sosial-psixoloji və inzibati problemlər meydana çıxır. Beləliklə, münaqişələrin həlli bəzən onların tamamilə məhv edilməsi, tədricən aradan qaldırılması, bəzən də zəifləməsi transformasiya edilməsi yolu ilə başa çatır. Münaqişələrin müsbət həllində reallığın, obyektiv və subyektiv səbəblərin, amillərin nəzərə alınmasının böyük əhəmiyyəti vardır. Ən vacib məsələlərdən biri münaqişə edən tərəflərin şəxsi və işgüzar motivlərini, mənafeələrini və iddialarını öyrənməkdən, burada necə dəyərlər, əlverişli zonanı müəyyən etməkdən ibarətdir.

Nəticə

Müasir iqtisadi sistemdə işgüzar təşkilatların əsas vəzifəsi müəyyən tələbatı ödəyə bilən istehsal-texniki təyinatlı məhsul və istehlak şeyləri istehsal etmək, onları reallaşdırmaq və mənfəət əldə etməkdir. Çox mürəkkəb olan bu proses müəssisəni əhatə edən, dəyişən və getdikcə daha da mürəkkəbləşən xarici mühitdə kortəbii şəkildə baş verə bilməz, o, mütləq idarə olunmalı və qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olunmasına yönəldilməlidir. Bu nöqtəyi nəzərdən işgüzar təşkilatlarda təşkilati idarəetmə strukturunun formalaşması ən vacib məsələlərdən hesab edilir.

İşgüzar təşkilatlarda tək hakimiyyətli idarəetmə strukturunu araşdırdıqdan sonra aşağıdakı nəticələr əldə edilmişdir:

1. İlk öncə İşgüzar təşkilatlarda tək hakimiyyətlik sisteminin xüsusiyyətləri nəzərdən keçirildi. Tək hakimiyyətli idarəetmənin əsas xüsusiyyətləri bunlardır: rəhbərin fərdi istəyindən asılı olaraq idarəetmə subyektlərinin reqlamentinin formaları, hakimiyyətin həyata keçirilməsi metodları, təşkilat daxili münasibətlərin xarakteri, mövcudluq və ya vacib qərarların qəbuluna təsir etməyə təşkilatdakı işçi heyətinin müdaxilə imkanlarının yoxluğu, həyati qərarların hazırlanması və ya təkmilləşdirməsi metodları.
2. Təşkilati idarəetmənin əsasını aşağıdakı istiqamətlərdə göstərmək olar: İdarəetmə münasibətlərinin mahiyyəti kimi insanların qarşılıqlı fəaliyyət sisteminin təşkili (onların birgə həyatı bağlılığı) ; Müxtəlif sosial-iqtisadi sistemlərin idarəetmə mexanizmi qurulması və onların tənzimlənməsi; Özünü təşkil etmənin və özünü nizamlamanın mexanizmi təşkili; İdarəetmə prosesinin metodikası və texnologiyası seçilməsi; İdarəetmə sisteminin struktur elementlərinin təyini; İdarəetmə prinsipləri, metodları və s.

3. İqtisadi gerilik və işçi qüvvəsinin zəifliyi, təşkilatın özünü nizamlaması mexanizmlərinin inkişafdan qalması, genişlənmə və tək hakimiyyətə funksional yüklənməsinin artımı səbəb olar. Bu o deməkdir ki, təşkilatın işçi qüvvəsinin ondan asılı olmağı səbəbindən bir növ hakimiyyət bu vəzifəni öz üzərinə götürməyə məcburdur.
4. Liderliyin inkişafı — məqsədyönlü formalaşmadır və uyğun olan keyfiyyətlərin və bacarıqların dərinləşməsidir. Təşkilatda liderliyin idarəetmə probleminin bu aspekti çox və ya az miqdarda formalaşdırmaq, öz-özünə təhsil alma, təlimlər və praktik təcrübə yolu ilə lider qabiliyyətlərini inkişaf etdirmək imkanlarını nəzərə alınmalıdır.
5. İşgüzar təşkilatda rəhbərin şəxsi iradəsinin təzahür formalarından biri də “Cazibə ilə çəkmək”dir ki, bu da qeyri-adi şəxsiyyət keyfiyyət, onun sayəsində əlçatmaz və ya digər insanlara xüsusi qüvvələri spesifik fəvqəlbəşəri verilən istedad kimi qiymətləndirilməlidir. Əvvəla gələcəyi görənlər sehri qüvvə təzakür edirdisə hal hazırda bu keyfiyyət həm də müdrik adamlara məxsus hesab edilir.
6. Məqsədyönlü idarəetmə fəaliyyətində sistemin özünütənzimləmə imkanlarını genişləndirən qərarlar qəbul edilməlidir. İqtisadiyyatda özünütəşkilətmənin, özünüidarəetmənin və özünütənzimləmənin rolunun artması – dəyişən şəraitin mürəkkəbləşməsi və sürətlənməsinin qaçılmaz nəticəsidir.
7. İşgüzar təşkilatda iş strukturunun planlaşdırılması və nəzarəti işə qəbul olunma anından işdən çıxana qədər işçinin vəzifə sistemi və ya iş yeri üzrə şaquli və üfüqi irəliləməsinin planlaşdırılmasını nəzərdə tutur. İşçi yalnız qısamüddətli və uzun-müddətli dövr üçün öz perspektivlərini bilməli deyil, hətta işdə irəliləmək üçün hansı göstəriciləri əldə etmək lazım olduğunu bilməlidir.

8. Hər şeydən əvvəl firmanın TİS-nun ayrı-ayrı bölmələri arasında bölgü hüquqlar və məsuliyyətin dəqiq qarşılıqlı əlaqəsinin qurulmasına yönəldilmişdir . Ən yaxşı struktur — xarici mühitə qarşılıqlı təsir etməyə, onun dəyişikliklərinə reaksiya verməyə, bölmə və daxili resursların hədəflərinin nailiyyətinə, öz əməkdaşlarının səylərini yönəltməyə icazə verən strukturdur. Təşkilati strukturu daim dəyişilir, sistemin işləməsinin dəyişən şəraitinə uyğun olaraq təkmilləşdirilməlidir.
9. İşgüzar təşkilatın fəaliyyət strategiyasının işlənməsi məntiqi olaraq müəssisə rəhbərliyinin daimi nəzarətindən kənar yərləşən xarici mühitin təhlili ilə bağlıdır. Xarici mühitin təhlilinin əsas məqsədi- cari dövrdə və gələcəkdə müəssisənin imkanlarını və təhlükələri, həmçinin strateji alternativləri müəyyənləşdirməkdir.
10. Təşkilat məqsədlərinin və ya təşkilati strukturunun dəyərlərə və əməkdaşların davranış normalarına uyğun gəlmədiyi halda daxili münaqişələr yarana bilər ki, bu da artaraq dərin böhrana çevrilə bilər. Təşkilat mədəniyyətinin məzmunu nə isə qondarma və təsadüfi olmayan praktiki idarəetmə fəaliyyətinin gedişində əlaqələr, qarşılıqlı fəaliyyət və münasibətlər kimi daxili və xarici mühitin təşkilat qarşısında qoyduğu problemlərə cavab kimi işlənilməlidir.
11. Münaqişələrin qarşısının alınması sahəsində mühüm rolunu şəxsin hüquq və azadlıqlarına olan hörmətin artırılması, etimadın möhkəmləndirilməsi, təcavüzlə mübarizə istiqamətində dəyərlərin dəyişikliklərə uğraması üzrə cəhdlər tutur.

ƏDƏBİYYAT

1. Fəlsəfə terminlərinin izahlı lüğəti, Adilə Nəzərova, Bakı 2014
2. Menecment (dərslük) K.A.Şahbazov, M.H.Məmmədov, H.S.Həsənov, Bakı 2007
3. İnsan resurslarının idarə edilməsi, Tofiq Quliyev, Bakı 2013
4. İnnovasiya Layihələrinin Menecmenti, A. H. Tağıyev Q. Ə. Səfərov, Bakı 2013
5. Heyətin idarə edilməsi T. Y.Bazarov, B.L. Yereminin redaktorluğu ilə (tərcümə) Bakı 2012
6. İstehsal menecmenti Ş.Ə.Səmədzadə, Bakı 2006
7. Biznes və Menecmentin əsasları, Anar Bayramov, Bakı 2011
8. İqtisadi riskologiya, Ş.T. Quliyeva, Bakı 2009
9. Четыре правила успешного лидера, Стивен Кови, “Альпина Паблишер”, Москва 2013
10. Biznesdə koltröllinq (tərcümə) Bakı 2008, səh 108
11. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. - Москва 2006
12. Кричевский Р.Л. Если вы - руководитель. - Москва 1993
13. İnstitusional İqtisadiyyat, Moskva İnfra-2011(tərcümə)
14. Имидж лидера: психологическое пособие для политиков. - М., 1994
15. Теория Организации Учебник Ростов-на-Дону «Феникс» 2008
16. Бусыгин А.В “Еффективный менеджмент”. М – 2000.
17. Травин В.В. , Дятлов В.А. «Менеджмент персонала предприятия» Москва, “Дело”, 1998
18. Anri Fayol “Ümumi sənaye idarəetməsi”
19. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Экономистъ, 2006
20. Организационная Культура Учебное пособие, Ульяновск 2007
21. Biznesin təşkili və idarə edilməsi, dərslük, Bakı – 2011
22. Biznesin və sahibkarlığın təhlükəsizliyinin əsasları, Bakı 2008

23. Firma iqtisadiyyatı, Telman Hüseynov, Bakı 2009
24. Əməyin İqtisadiyyatı, dərs vəsaiti (proqram təminatlı birinci buraxılış), Bakı 2007
25. İşgüzar etika, Azərbaycan biznesləri üçün vəsait, Bakı 2004
26. Müəssisə iqtisadiyyatı,dərslik, Telman Hüseynov, Bakı 2005
27. “Menecment” Ağasəf İmran (dərslik) Bakı-2007
28. T.S.Vəliyev, Ə.P.Babayev, M.X.Meybullayev “İqtisadi nəzəriyyə” Bakı - 2001
29. Əliyev T.N. “Menecmentin iqtisadi və təşkilati mexanizmi.” Bakı-1995.

İnternet resursları

1. <http://az.wikipedia.org/>
2. <http://allright.by/portfolio/mexanisticheskaya-i-organicheskaya-modeli-struktur-upravleniya>
3. Эволюция организационных структур. [Электронный документ] (http://www.iteam.ru/publications/corporation/section_97/article_456) 2010
4. <http://www.economy.gov.az>
5. <http://www.stat.gov.az>
6. <http://www.marja.az/>

Summary

Business organizations of the study of many problems to solve these problems arise from some cause, which is in the forefront of the organization of effective management in the field acquainted with the process and have success, and the head by one government administration. Organizational management structure formation of cooperation, sustainable development and realization of the objectives towards the current environment should be assessed a lot of experience and observation, the former front, with international companies. As a result it is possible to achieve effective management.

Аннотация

В ходе изучения со стороны руководства решить многие проблемы, что и является причиной этих проблем является, исходя из ряда познакомились с процессами в первых рядах организации эффективного управления успехи в области управления рабочим организаций только властью. Формирование организационной структуры управления, сотрудничества с международными компаниями, устойчивого развития и реализации целей, получившие направление опыта и нынешний случай очень большой, должно быть за бывшего друга тем, что к среды. В результате этого можно добиться эффективного управления.