

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

«MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ»

Əlyazması hüququnda

Xəlilli Gülşən Şakir qızı

(MAGİSTRANTIN A.S.A.)

**«Təşkilatda ünsiyyətin forma və üsullarının təhlili məsələləri»
mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İstiqamətin şifri və adı 060407

Menecment

İxtisasın şifri və adı 060407

«Menecment»

**Elmi rəhbər
(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad)
i.e.d., prof. Quliyeva Ş.T.**

**Magistr proqramının rəhbəri
(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad)
i.e.d., prof. Həsənov H.S.**

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

BAKİ - 2 0 1 7

Mündəricat

Giriş.....	3
Fəsil I. Təşkilatda ünsiyyətin idarə edilməsinin nəzəri əsasları	
1.1 Ünsiyyətin əsas funksiyaları və quruluşu.....	6
1.2 Ünsiyyət informasiya mübadiləsi və qarşılıqlı təsir prosesi kimi.....	14
1.3 Təbəçilikdəkilərlə effektiv ünsiyyət qaydaları.....	24
Fəsil II. Təşkilatda ünsiyyətin forma üsullarının təhlili mexanizmi	
2.1. İşgüzar ünsiyyət prosesində təşkilat üzvlərinin bir-birini qavraması və anlaması.....	31
2.2. İşgüzar ünsiyyətdə təlqin və təqlidin sosial-psixoloji aspektlərindən istifadə mexanizmi.....	39
2.3. Şayiələrin tipologiyası, moda və müasir ünsiyyət texnologiyaları.....	45
Fəsil III. Təşkilatda ünsiyyətin müasir forma və üsullarının yaxşılaşdırılması istiqamətləri	
3.1. Rəhbərin peşəkarlıq ünsiyyətini təkmilləşdirməsi və təşkilati mədəniyyət.....	59
3.2. Ünsiyyətin forma və üsullarından istifadənin perspektivləri və onların effektivliyinin artırılması.....	76
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....	89
ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....	92
PE3IOME.....	100
RESUME.....	100
REFERAT.....	102

Giriş

Tədqiqat işi mövzusunun aktuallığı: Müasir dövəmdə global proseslərin qeyri-müəyyən tsiklik xarakteri təşkilatın yüksələn xətlə inkişafı üçün təsərrüfat subyektlərindən davamlı əzmkarlıq, perspektiv imkanları dəyərləndirə bilmə qabiliyyəti və mürəkkəb situasiyalar qarşısında çevik manevretmə bacarığı tələb edir. Bu da təbii ki, rəhbərlərdən yüksək bilik və səriştə tələb etməklə yanaşı, təşkilat daxilində işçilərlə kommunikasiyada ünsiyyət formalarının verimli şəkil almasını xarakterizə edirdi. İdarəetmənin müxtəlif səviyyələrində qəbul edilən qərarların endogen və ekzogen təsirlərinin qiymətləndirilməsi təşkilatın gələcək fəaliyyətinin proqnozlaşdırılmasında nəzərə alınmalı olan önəmli məqamlardandır. Ünsiyyətdə motivasiya əlaqələrinin optimal strukturunu müəyyənləşdirən elementlərin təhlili əmək fəaliyyəti ilə bağlı düzgün politikanın tətbiqini, effektiv əlaqələndirmə və işçi heyətinin təşkilat daxilində nizamnamə tələblərinə uyğunlaşmasını şərtləndirir. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində dəyişkən iqtisadi mühitə adekvat olaraq strateji menecment sistemindən istifadənin yüksəldilməsi çərçivəsində işgüzar münasibətlərdə ünsiyyət formalarının yeni dalğaları optimizə edilir. İşgüzar mühitdə ünsiyyət metodlarının mövcud şəraitə manipulyasiya edilmə imkanları və ünsiyyət mədəniyyətinin kommunikator funksiyası daşması işçinin faktiki potensialından səmərəli istifadə edilməsinə təkan verən faktorlardır. Tərəflər arasında düzgün təşkil edilmiş ünsiyyət son nəticədə bu istiqamətdə yaranan problemlərin həllini açığa qovuşdurmaqla bərabər yeni əməkdaşlığın qurulması üçün də optimist gözləntilər vəd edir. İşgüzar ünsiyyət etikası təşkilat daxilində davranış kodeksinə başlıca dəyər qatmaqla, mənəvi-psixoloji aspektlərin işin gedişatındakı reputasiyasını ahəngdar edir. Tədqiqat işində ünsiyyət formalarının müasir inkişaf xüsusiyyətlərinin sektora tətbiqi şəraitində idarəetmə texnologiyalarının yeni strukturunun təkmilləşdirilməsinin təşkilat səviyyəsində qabaqcıl meyarları öz əksini tapmaqla, mövzunun aktuallığını kompleks şəkildə əks etdirir.

Tədqiqatın predmeti və obykti. Tədqiqatın obyktini təşkilati struktur çərçivəsində işgüzar ünsiyyətin forma və üsullarının tədqiqi, bu əsasda formalaşan

informasiya mübadiləsi sistemlərinin təhlili xüsusiyyətləri və tərəflər arasında yaranan qarşılıqlı təsiretmə imkanlarının mövcud idarəetmə sistemində realizə olunması təşkil edir. Tədqiqatın predmetini isə ünsiyyət prosesi zamanı ortaya çıxan neqativ amillərin, maneələrin təyin edilməsi, bu problemlərin aradan qaldırılması yönündə dayanıqlı mexanizmin formalaşdırılması və onun həyata keçirilməsi üsulları təşkil edir.

Tədqiqatın əsas məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi təşkilat daxili ünsiyyətin modern üsullarının funksional idarəetmə baxımından effektivliyinin öyrənilməsi, norma və prinsiplər çərçivəsində rəhbərlə təbəçilikdəki işçilər arasında eyni rəngli imkanların formalaşdırılması və hər bir işçinin təşkilatın vizionunda özünü təcəssümetdirmə qabiliyyətinin aşkar edilməsindən ibarətdir. Məqsədə nail olma yolunda aşağıdakı vəzifələr müəyyən edilmişdir:

- Təşkilati idarəetmə strukturlarının fərqli situasiyalarda səmərəli fəaliyyət mühitini formalaşdırması;
- Ünsiyyətin təşkili üçün zəruri bilik və vərdislər kompleksinə yiyələnməyin kommunikativ səriştəliliyi;
- Tərəflər arasında motivasiya əlaqələrinin genişləndirilməsinin iş mühitinə təsirinin qiymətləndirilməsi;
- Ünsiyyət prosesində aşkara çıxan nöqsanlı halların neqativ təsirlərinin minimallaşdırılması mexanizmi;
- Kollektiv çərçivəsində psixoloji qanunauyğunluqlar nəzərə alınmaqla, əməkdaşlar arasında münasibətlərin harmonikləşdirilməsi;
- Təşkilatda planlaşdırma, koordinasiya etmə, qərar vermə və nəzarətin təmin edilməsində effektiv ünsiyyətin təşkili.

Tədqiqatın elmi-yeniliyi. Tədqiqatda təşkilat daxilində ünsiyyətin forma və üsullarının real iqtisadi şəraitdə tətbiqi imkanları tədqiq olunmuş, mövzu ilə bağlı bir sıra təklif və tövsiyələr təqdim olunmuşdur.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti. Tədqiqatda göstərilən nüanslar təşkilatın uzun vədədə “həyat tsikli”ni davam etdirə bilməsi üçün rəqabət üstünlüyünü

möhkəmləndirə biləcək və dolayısı ilə sektor ortalamasından yüksək mənfəət əldə etməsini təmin etmək məqsədilə modernist görüş baxımından təşkilatın davranış münasibətlərini tənzimləyən sənədlərin təşkilində istifadə edilə bilər.

Tədqiqatın informasiya bazası. Tədqiqat işində yerli və xarici müəlliflərin monoqrafiya və əsərlərindən, elmi-tədqiqat jurnallarından, beynəlxalq konfrans materiallarından (IQPC, **The Future of Internal Communication Summit Notları**; Richard Hodgetts, Fred Luthans, **International Management**, USA: McGraw Hill Publication; Richard Mead, **International Management Cross-Cultural Dimensions**, UK: Blackwell Publishers.) elektron tədris vəsaitləri və materiallarından, təşkilatdaxili normativ sənədlərdən istifadə edilmişdir.

Dissertasiya işinin strukturu. Dissertasiya işi giriş, 3 fəsil, nəticə və ədəbiyyat siyahısından ibarətdir. Dissertasiya işində 6 şəkil, 2 qrafik, 1 sxemdən istifadə edilmişdir.

Fəsil I. Təşkilatda ünsiyyətin idarə edilməsinin nəzəri əsasları

1.1. Ünsiyyətin əsas funksiyaları və quruluşu

İnsan, ən əvvəl bir şeyə ad verir və daha sonra onun nə olduğunu izah etməyə çalışır. Adlandırma və təsvirlər üçün verilən şərtlər, əvvəlcə adlandırılanın daşdığı xüsusiyyətləri və ya əksinə, daşmadığı xüsusiyyətləri nəzərdən keçirərək, onun "nə olduğunu" və "nə olmadığını" müəyyən edir. Ünsiyyəti araşdıranlar, uzun zaman ünsiyyət adı verilən bir sahənin mütəxəssisləri olmamışdır.

Biliklərimiz ilkin olaraq elə formalaşdırılıb ki, "nədir?" sualına, daim “budur” deyə bir cümlə ilə cavab verilməsini gözləyirik və cavab verməyə çalışırıq. Hətta bəziləri "nədir?" sualına ətraflı şərh gətirsə belə, yekunda yenə də bir cümləlik tərif gözləyirik. Əslində, tək cümlə ilə nə olduğunu ifadə edə biləcəyimiz çox az şey var.

Ünsiyyətin tərifilə ünsiyyətin nə olduğunu açıqlamağa çalışırlar. "Ünsiyyət nədir?" sualına bir və ya bir neçə cümlə ilə və ya bir paraqrafla əsla cavab vermək olmaz, çünki "ünsiyyət" insan fəaliyyətinin hər anıyla, onun təbiətiylə iç-içə olan xüsusiyyətlərə malikdir; ünsiyyət, insanın hər an, hər yerdə və hər şəraitdə, özünü maddi və idraki (intellektual, emosional, inanca bağlı və əxlaqi) olaraq yenidən-formalaşdırması anlayışıdır.¹

Ünsiyyət deyildikdə, məsələn, bioloji quruluş içindəki sistem və alt sistemlərdəki ünsiyyət; mikrobioloji orqanizmlər arasındakı ünsiyyət; bitki mənşəli ünsiyyət; fərdin özüylə və ətrafdakılarla ünsiyyəti; texnoloji vasitələrlə əlaqə/ünsiyyət; ailə və məktəb kimi mütəşəkkil strukturlar və bu strukturlardakı insan münasibətləri; suverenliyin və mübarizələrin, sülhün və müharibənin meydana çıxması; sevmək üçün uzanan eyni əlin boğmaq üçün uzanması; bir tərəfdən insan üçün onun adına yaxşı ola biləcək hər şeyi edərkən, digər tərəfdən adamın arxasından danışma və “palçıq atma”; dürüstlük və qiymət bilmək kimi insan həyatı ilə əlaqədar hər şey ağla gəlir.²

¹ Steinberg, 2007; Holmes, 2005; Heath and Bryant (2000); Alberts, Nakayama, and Martin (2010); word-net.princeton.edu/perl/webwn; lmmb.ncifcrf.gov/~toms/glossary.html

² İrfan Erdoğan, **İletişimi Anlamak** (Geliştirilmiş 4. baskı), 2011

Ünsiyyətin bir və ya bir neçə cümləylə tərif edilə bilməcəyi gerçəyini diqqətdə saxlayaraq, əvvəl "ünsiyyət nədir?" sualına, ünsiyyəti insanla əlaqələndirən ən təməl şərtləri təqdim edərək başlayaq:

İnsan bioloji və ictimai bir varlıqdır. Bioloji tərəfi fizioloji nöqtəyi-nəzərdən yaranması və bu yaranmanın davam etməsiylə əlaqədardır. İctimai tərəfi isə, həm fiziki yaranması və formalaşmasını, həm də digər insanların özünün və başqalarının mütəşəkkil formalaşmasını davam etdirməsiylə əlaqədardır. İctimai tərəf mikro səviyyədə insan psixologiyasından, makro səviyyədə ictimai istehsal, bölgü və məcmu istehlakdan fərqlənir. Bu səbəbdən ünsiyyət, insanın bioloji, psixoloji və ictimai varlığını formalaşdırmasının və inkişaf etdrilməsinin zəruri şərti olan idraki/xəyali və real fəaliyyətlərin məcmusudur.

Ünsiyyət, bioloji və fərdi varolma. İnsan da daxil olmaqla, bütün canlıların olduğu bir yerdə həyat fəaliyyəti vardır və bu fəaliyyətlərin qaçılmaz tərəfi olan ünsiyyət də o fəaliyyətin ayrılmaz bir tərkib hissəsidir, çünki ünsiyyət canlıların həyatlarının və münasibətlərinin varlığının və bu varlığın daimiliyinin təməl şərtidir. Bir bioloji vahiddə (məsələn bir hüceyrədə, orqanda) ünsiyyəti reallaşdıran bir və ya birdən çox alt-vahidlər vardır. Bu ünsiyyət alt-vahidi funksiyaları həm özünün yaranması, həm də özünün də daxil olduğu digər vahidlərin yaranması şərtlərini yenidən formalaşdırır.³

İnsan, ünsiyyət bacarığına sahib olaraq dünyaya gəlir və həyatı ünsiyyətlə hörgülü olaraq keçir: İnsan, həyatının hər anında ünsiyyətə bağlı tədbirlər düşünür və ünsiyyətə bağlı tədbirlər həyata keçirir və digər insanların ünsiyyətə bağlı fəaliyyətlərinin bir parçası olur.⁴

Hoyun ifadə etdiyi kimi (2004), ünsiyyətə bağlı olan tədbirlər tələbatı ödəməklə əlaqədar olduğu və tələblər də cəmiyyət içərisində, cəmiyyətdən keçərək aradan qaldırıldığı üçün və qərar vermək, eləcə də, onun tətbiqi ilə həyata keçirildiyi üçün siyasi hərəkət hesab olunur.

³ **Biological/physiological communicate:** Scott-Philips (2008); Carazo and Font (2010); Kerszberg, 2003; Maier, 2003

⁴ Cooley, C. **The significance of communication.** In Schramm, W. and Roberts, D. F. (eds.) (1971). 1909:643, 644, 645, 646

Fəaliyyət/hərəkət ilə ünsiyyəti qarışdırmaq olmaz. Fəaliyyət qərar vermək və daha sonra onun tətbiqini tələb edir. Fəaliyyət hər hansı bir ehtiyacı qarşılamaq və bu ehtiyacla bağlı olan məqsədi reallaşdırmaq üçün həyata keçirilir. Ehtiyacın bioloji və ya duyğusal və ya sensor olaraq hiss edilməsi, yalnız bioloji və fikri rabitə ilə olur. Sinir sistemi və neyronlar vasitəsilə həyata keçirilən bioloji ünsiyyətdə, beyin ehtiyaclardan, tələbatdan xəbərdar olur: məsələn, aclığı hiss edirik; aclığın fərqlində oluruq: Aclığı aradan qaldırmaq və beləcə bioloji varlığımızı davam etdirmək üçün "yemək yemə" hərəkətini/fəaliyyətini düşünür və qərar verərək beynimizdə planlayıb təşkil edirik. Bunu, aclığı aradan qaldırmaq üçün fikri, duyğusal, psixoloji və ya fiziki fəaliyyətlər şəbəkəsi/silsiləsi təqib edir. Bütün bunlar ancaq ünsiyyət vasitəsilə ola bilər. Belə ki, insanın hər hərəkəti bir-birinə funksional olaraq əlaqəli münasibətlər sisteminə malikdir.

Ünsiyyət, yalnız insanın fiziki mövcudluğunun deyil, eyni zamanda ictimai mövcudiyyətin də zəruri şərtidir. Cəmiyyətdə, heç bir insan fəaliyyətinin reallaşması və bu fəaliyyətin məzmununun mənalandırılması ünsiyyət olmadan təmin edilə bilməz. İctimai varlıq, insanların həyatlarını birlikdə qurmasını, yaratmasını izah edir. Beləliklə, sosial varlığın bütün təbii tələbatları, ehtiyacları insanın cəmiyyət içərisində sosiallaşaraq reallaşdırdığı fəaliyyətlər vasitəsilə qarşılır. Bu mənada ünsiyyət, sosiallaşan insanın cəmiyyət içərisində özünü yenidən formalaşdırması ifadələrindən biridir. Bu vəziyyətdə ünsiyyət, cəmiyyətin yenidən formalaşmasını təmin edən hər şeyi yaratmaq, qurmaq, davamlılığını təmin etmək, inkişaf etdirmək, dəyişdirmək ehtimalı olan fiziki və fikri fəaliyyətləri izah edir. Yəni, ünsiyyət, insan fəaliyyətinin bütöv bir hissəsi olaraq, yaranır, paylanır/yayılır və istifadə olunur; hər ünsiyyət prosesi ilə əldə edilən nəticə müxtəlif şəkillərdə bölüşdürülür/paylaşılır.

Təşkilati ünsiyyət. Təşkilati ünsiyyət bir təşkilatın varlığını davam etdirməsində mərkəzi bir mövqeyə malikdir və bütün təşkilati proseslərdə əhəmiyyətli bir rol oynayır. Təşkilati ünsiyyət olmadan hər hansı bir təşkilati davranışı ilə idarə işinin həyata keçirilməsi qeyri-mümkündür.

Təşkilati ünsiyyətlə əlaqədar olaraq, geniş bir təriflər silsiləsi içində bəzi təriflər bu şəkildə verilə bilər: təşkilati ünsiyyət, ətrafına təsir edən və ondan təsirlənən kompleks bir açıq sistem içində meydana gəlir. Təşkilati ünsiyyət mesajları, onların axışını, məqsədini, istiqamətini və vasitələrini əhatə edir. Təşkilati ünsiyyət insanları, onların davranışlarını, duyğularını, əlaqələrini və qabiliyyətlərini ehtiva edir. Bu təkliflər işığında təşkilati ünsiyyət, bir-birinə bağlı olan bir şəbəkənin içində ismarıqların, informasiyanın axınıdır.⁵

Təşkilati ünsiyyət, elmi rəhbərlik, insan münasibətləri yanaşması, insan resurslarının idarə edilməsi, sistemli yanaşma və mədəni perspektiv kimi müxtəlif yanaşmalara əsaslanır.

Alman elm adamı Fritz Neskeyə görə təşkilati ünsiyyət növləri aşağıdakılardır:

- 1- Ünsiyyətə bağlı sayılan bürokratik ünsiyyət
- 2- Təbliğət məqsədli olan manipulyativ ünsiyyət
- 3- Təsirli bir ünsiyyət tərzini olan demokratik ünsiyyət
- 4- Nəticələnməyən ünsiyyət olaraq adlandırılan qeyri-mütənasib ünsiyyət.

Təşkilati ünsiyyətin tətbiqində diqqət ediləcək məsələlər aşağıdakı şəkildə tədqiq edilmişdir:

- Təşkilati ünsiyyət rəhbərlik vasitəsi olaraq istifadə edilməlidir
- Xitab ediləcək hədəf qrupları təsirli şəkildə təyin olunmalıdır
- Təşkilatın təşkilati əsasları açıq olaraq təyin olunmalıdır
- Lazım olduqda professional kömək alınmalıdır
- Təşkilati ünsiyyət işləri bir kataloq köməyi ilə təqib edilməlidir.

Təşkilati ünsiyyət sahəsinin fəlsəfi əsaslarının müzakirəsi dörd perspektivə əsaslanır. Fisher, insan ünsiyyəti üzərinə olan araşdırmalarında, ünsiyyət tədqiqatçılarına dörd təməl konseptual yanaşmadan birinə üstünlük vermələrini təklif etmişdir. Krone, Jablin və Putnam, təşkilati ünsiyyətlə bağlı müxtəlif perspektivləri mexanistik, psixoloji, simvolik-şərh və sistem effekti perspektivləri olmaq üzrə dörd qrupa ayırmışlar. Əsas məqam isə, bu dörd perspektivin, bu günə qədər təşkilati

⁵ Wilcox, D L, & Cameron, G T (2010), **Public Relations: Strategies and Tactics**, Allyn & Bacon, Boston

ünsiyyət işlərində istifadə edilən ən əhatəli və ən təsirli strukturu təmsil etdiyi düşünülür.

1. Mexanistik perspektiv, ünsiyyəti müəyyən bir nöqtədən bir kanal vasitəsilə digər bir nöqtəyə mesajın çatdırılma müddəti olaraq görür, ünsiyyətdə olan tərəfləri bir-birinə bağlayan kanallara əhəmiyyət verir. Mekanistik perspektiv ünsiyyəti materialist bir şəkildə ələ alır. Məsələn, mesajı onun sıxlığı ya da müddəti kimi fiziki və fəza xüsusiyyətlərinə sahib konkret bir maddə olaraq görür.

2. Psixoloji perspektivə görə, ünsiyyətdə olan fərdlərlə ünsiyyət əhatəsi daxilində saysız miqdarda xəbərdarlıq və bundan başqa bir çox proses olması səbəbiylə, fərdlərin informasiya seçərkən nəyə diqqət etdikləri onların hissləri, idrak və davranışları vasitəsilə müəyyənləşdirilir. Fərdlərin davranışları, idrak və hissləri fərdi məlumat seçimi prosesində bir filtr vəzifəni yerinə yetirir. Psixoloji perspektivə görə isə, daxili proseslər birbaşa nəzarət edilə bilməz, girən və çıxanlara birbaşa nəzarət edilməsi olduqca məhduddur.

3. Şərh edici - simvolik perspektivə görə, şərh edici-simvolik perspektiv fərdlərin digər fərdlərə reaksiyalarını, digər fərdlərin hərəkət və ya sözlərinin nə mənaya gəldiyinin başa düşülməsi üzərinə əsaslandırılır. Şərh edici-simvolik perspektivə görə ictimai hərəkət, fəaliyyət və hadisələri inşa edən fərdlərin mənə verməsinə bağlıdır.

4. Sistem-qarşılıqlı təsirperspektiv istiqamətində edilən araşdırmalarda, fundamental təhlil vahidi olaraq kənardan gələn davranış hərəkəti üzərinə diqqət yönəldilir. Sözü gedən perspektivi mənimsəyən tədqiqatçılar informasiya hərəkətinin ardıcılıq modeli və formalaşdırma kateqoriyaları üstünə fokuslanırlar. Sistem-qarşılıqlı təsir perspektivinə görə, ictimai qarşılıqlı təsir lazımından çox təkrar edilən davranışla müəyyənləşdirilir. Davranışın daha çox təkrarlanması və təkrarlanan davranışın artması naməlumluğu azaldır. Psixoloji perspektivdən fərqli olaraq, sistem-qarşılıqlı təsir perspektivində fərd, hərəkətin ana elementi deyil, davranış qaydaları və modelləri əhəmiyyətlidir.

İnsanların ünsiyyəti şərh etmək ya da görmək yollarını, sözü gedən bu dörd perspektiv formalaşdırır. İnsanlıq tarixi qədər köhnə bir fakt olan ünsiyyət, həm fərdi, həm də ictimai bir proses olaraq qarşımıza çıxır. İnsanları bir-birinə bağlayan təşkilati ünsiyyət sistemləri isə, istehsala görə uzlaşmanı təmin edən sistemlərdir. Cəmiyyətdəki bütün təşkilatların və insanların, cəmiyyətin diqqətinə çatdırmaq istədikləri məlumatları, hədəf kütlələrinə çatdıran və onlardan gələn reaksiyaları geriye əks etdirən iki tərəfli bir ünsiyyətdir.

İctimaiyyətlə əlaqələr istiqamətindən baxıldıqda da, xalq olaraq təyin olunan kütlə; təşkilat daxili və xarici olmaq üzrə, təşkilat daxilində çalışan işçilər və təşkilat xaricində təşkilata xidmət edən sahələr olaraq hədəf kütləsinə daxil olan insan qrupları başa düşülür. Təşkilatlar, müəssisələr, cəmiyyəti tanıma, cəmiyyətin və ya bir qrupun baxışları, fikirləri yönündə fəaliyyətlərini istiqamətləndirmə prosesini təşkilati idarəetmədə inkişaf etdirilən ictimaiyyətlə əlaqələr anlayışı ilə gerçəkləşdirirlər.⁶

Sabunçuoğlu və Tüz, təşkilati ünsiyyətə bu şəkildə tərif verirlər: "Təşkilati ünsiyyət; təşkilatın məqsəd və hədəflərinə çatması, fəaliyyətini təmin etməsi üçün lazım olan istehsal və idarəetmə prosesi çərçivəsində, təşkilatı meydana gətirən bölmə və elementləri arasında bərabər iş fəaliyyətini, məlumat axını, motivasiyanı, integrasiya, dəyərləndirmə, təhsil və təlimi, qərar vermək və nəzarəti təmin etmək məqsədi ilə müəyyən qaydalar daxilində reallaşan ünsiyyət prosesidir."⁷

Təşkilati ünsiyyət, insanların bir araya gəlməsini təmin edən bir gücdür. Məsələn, təşkilatyaradacaq bir kimsənin, quracağı müəssisə ilə əlaqədar düşüncəsinə, bilgisinə və rəftarlarına ortaq ola biləcək ya da qatıla biləcək kəsləri tapa bilməsi vacibdir. Bu da təsirli bir ünsiyyət gücü, qabiliyyəti tələb edir.

Təşkilat daxili ünsiyyətlə əlaqədar bura qədər göstərilən nöqtələr bizi bunəticəyə aparır; təşkilat daxili ünsiyyətə yalnız fərdi deyil, eynizamanda toplu halda edilən bir hadisə gözüylə baxdıqda vaxtından əvvəl təşkilat daxili ünsiyyət,

⁶ Rosa, C. (2005), **Corporate Reputation: Meaning and Measurement**, International Journal of Management Review, Vol:7 No:2, 91-109

⁷ Sabuncuoğlu, Zeyyat və TÜZ Melek (2008). **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın

yalnız xəbər və informasiya mübadiləsi təmin edən bir mühit yaratmaqla qalmayıb, bununla bərabər, hər cür fikrin, gerçəyin və məlumatın çatdırılmasına və paylaşılmasına da zəmin hazırlayır..

İnformasiya funksiyası:

Təşkilatla əlaqədar mövzuları anlamaq və ardınca da şüurlu reaksiyalar verə bilmək, hədəflənən nəticələrə çatmağı bacara bilmək üçün əvvəlcə lazım olan məlumat, informasiya, mesaj, fikir və şərhlərin bazasına ehtiyac var. Əks təqdirdə məlumat, informasiya, mesaj, fikir və şərhləri işləmək və təşkilat içində informasiyanın yayılmasını təmin etmək üçün paylaşımına imkan yaratmaq mümkün olmacaqdır.

Sosial funksiyası:

Təşkilat içində fərdlərin özlərinin təsirli fəaliyyətdə olmalarını təmin edən sosial funksiya yalnız təşkilata bağlılığı və təşkilata qarşı şüuru formalaşdırmaqla qalmayıb, eyni zamanda, təşkilatdakı fəaliyyətlərə, proseslərə aktiv qoşulmağa təşviq edir. Elə bu nöqtədə "təşkilat daxili ünsiyyət işçilərin iştirakını təşviq etməkdə həyati əhəmiyyət daşıyır və yüksək performanslı komandalar üçün isə lazımlı bir komponent olaraq bilinir."⁸

Motivasiya funksiyası:

Yuxarıda göstərilən yaradılması zərurət kəsb edən mühitin təməllərini yaratmaq yalnız fərd və təşkilata qarşı fəaliyyətlərin inkişaf prosesinə yardım etməklə qalmayıb, eyni zamanda, ümumi qəbul görülən hədəflərə çatmağı da asanlaşdırır..

Müzakirə funksiyası:

Təşkilat daxilində fərqli fikirlərdən yola çıxaraq mövcud problem və ya problemlərə qarşı alternativ həll yolları üçün lazım olan mühiti meydana gətirə bilmək potensialına və bacarığına sahib olmaq lazımdır.

⁸ Emanuel Camilleri, *Project Success: Critical Factors and Behaviours*, England: Gower Publishing Ltd. 2011: 270

Təhsil funksiyası:

Təşkilat daxilində yalnız bacarıqların inkişafına imkan yaradılması üçün deyil, eyni zamanda, şəxsiyyətin formalaşmasına kömək göstərilməsi məqsədilə biliyin artırılmasına imkan yaratmaq şərtidir.

Mədəni inkişaf funksiyası:

Təşkilat daxili ünsiyyət fərqli alt quruluşda olan fərdlərin işlərinin, duyğu və düşüncələrinin ortaq bir platformada paylaşmasına imkan verdiyi üçün təşkilati strukturda mədəni inkişaf adına əhəmiyyətli addımlar atmağa köməklik olaraq dəstək vəzifəsini görür.

Öyləncə funksiyası:

Təşkilat daxili ünsiyyətin geniş yayılması və təşkilat strukturunda getdikcə mənimsənilməsi şəraitində təşkilatda işləyən fərdlər yalnız təkmilləşdirilmə, inkişaf və ya təhsil istiqamətli məlumatları bölüşməklə qalmayıb eyni zamanda, sənət, musiqi, idman v.b. incəsənət və digər fərqli və kənar fəaliyyətlərin varlığından da bir-birlərini xəbərdar etmə tələbatı olduqlarını göstərir.

İnteqrasiya funksiyası:

Təşkilatda işləyən bütün fərdlərin, qrupların, bölmələrin bir-birlərini tanıması və başqalarının gözü ilə baş verən hadisələrin, dəyişən, inkişaf edən nəticələrin qiymətləndirilməsi məqsədiylə ehtiyac duyulan bəzi məlumat, bilik və ya informasiya, mesajların əldə edilməsini təmin etmək son dərəcə mühüm əhəmiyyət kəsb edir.⁹

Bundan əlavə bir başqa ədəbiyyatlarda ünsiyyətin funksiyaları aşağıdakı kimi sadalanır.

1. Şəxsiyyəti formalaşdırma
2. Kommunikativ (informasiyanın ötürülməsi)
3. Instrumental (ünsiyyət idarəetmənin sosial mexanizmi kimi çıxış edir.)
4. Ekspressiv (tərəfdaşlara imkan verir ki, ünsiyyət prosesində öz emosiyalarını ifadə etsinlər, o cümlədən, tərəfdaşın emosiyasını anlasınlar.)

⁹ Sosial Bilimlər Araşdırmaları Dergisi, **Kurum içi iletişimin kaliteye olan etkisi: yeni iletişim teknolojilerinin kurum içi iletişimin kalitesine olan etkisini incelemeye yönelik bir araştırma**, Cild: 3 Say: 6 Dekabr 2012

5. Psixoterapevtik
6. İnteqrativ (ünsiyyət insanların birləşdirilməsi nəticəsi kimi çıxış edir.)
7. Sosiallaşdırma
8. Özünüifadə funksiyası (ünsiyyət fərdlərin xüsusiyyətlərini və intellektual potensialını inkişaf etdirir.)

Bütün sadalanan funksiyaların funksionallığı yəni,təşkilatdaxili ünsiyyətin baş verməsi işçilərin müəyyən ünsiyyət vasitələrindən istifadə etmələri ilə həyata keçir. İşçilər təşkilat daxili ünsiyyətdə informasiya mübadiləsini təmin etmək üçün bəzi vasitələrə ehtiyac duyurlar. Təşkilat daxili ünsiyyətdə istifadə olunan ənənəvi vasitələr yazılı, şifahi və elektron vasitələr olaraq üç qrupa ayrılır, son dövrlərdə inkişaf edən yeni informasiya texnologiyaları, təşkilat daxili ünsiyyətdəəhəmiyyətli bir rol oynamağa başlamışdır. Kompüter şəbəkəsi və internetəəsaslanan yeni kommunikasiya texnologiyalarının təşkilat daxili ünsiyyətdəki yeri hər keçən gün daha da artmaqdadır.

1.2. Ünsiyyət informasiya mübadiləsi və qarşılıqlı təsir prosesi kimi

Bilindiyi kimi ünsiyyət kompleks və zaman alan bir prosesdir, lakin informasiya, göndəricilər və alıcılar tərəfindən başa düşüldüyü təqdirdə tam olaraq arzu olunduğu kimi reallaşması mümkündür. Ünsiyyət anlayışı başlı başına bir nəzəriyyə olmayıb, eyni zamanda fərdi və qrup davranışları nəzəriyyələrindən ibarətdir. Ünsiyyət eyni zamanda psixologiya, sosiologiya, sosial psixologiya, antropologiya, siyasi elmlər və psixiatriya kimi nəzəriyyələrlə də əlaqəlidir. Bu vəziyyətdə, ünsiyyət dörd təməl nəzəri hissəyə ayrılaraq araşdırılır. Bunlar aşağıdakılardır;

- öyrənmə
- motivasiya
- qrup fəaliyyəti
- dinamika

Öyrənmənin nəzəri əsasını isə 4 ünsür təşkil edir ki, onlar da bir-birilə sıx əlaqəlidir.

- hərəkətə gətirmə qüvvəsi (motiv)
- xəbərdar etmə
- reaksiya vermə
- qüvvətləndirmə

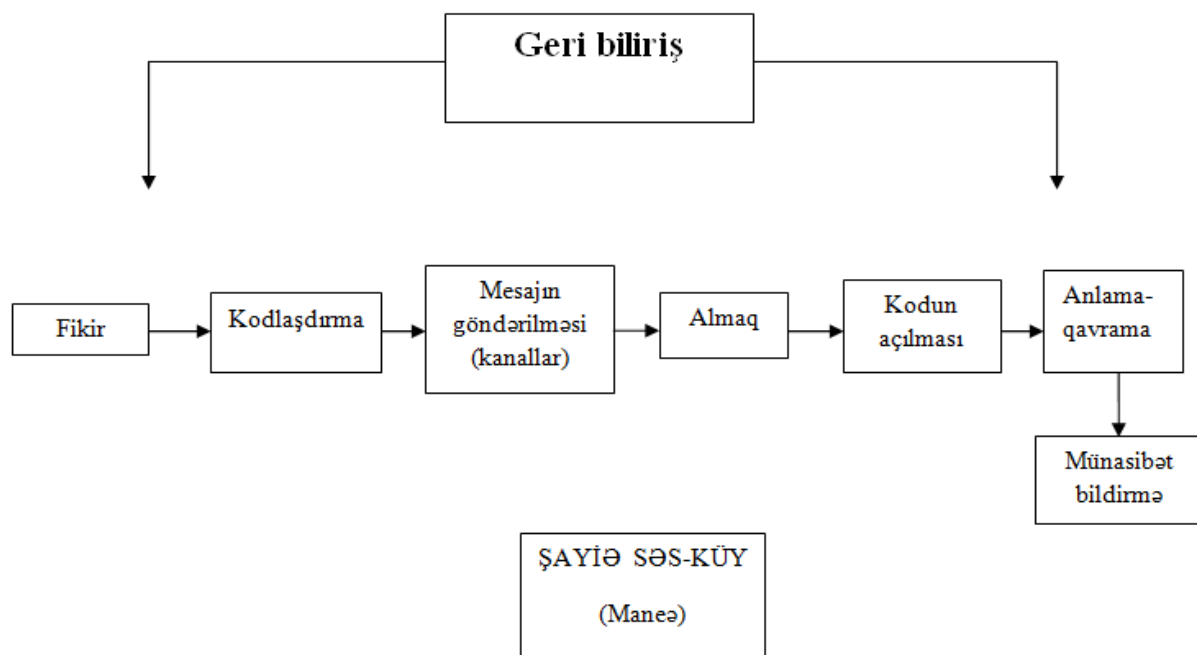
Bu ünsürlər öyrənməni həyata keçirir. Bir fərdin təcrübəsi, təmin edilməyən tələbləri, istəkləri motivlə hərəkətə gətirilir, xəbərdar edilir, simvol və ya digər faktorlar bu xəbərdarlıq üçün reaksiyaları meydana gətirir və fərd, bəhs edilən hərəkətə gətirmə qüvvəsi nəticəsində fiziki və psixoloji ehtiyaclarını ödəyərək öyrənməyi, tələbin reallaşdırılması ilə isə doyumunu həyata keçirir. Hərəkətə gətirmə qüvvəsi isə, ünsiyyətə fərdin ehtiyaclarının quruluşunu və xüsusiyyətlərini analiz etmək və simvollaşdırmanın əhəmiyyətini anlamaqda yardımçı olmaq üzrə iki baxımdan təsir etməkdədir. Qrup ünsiyyətinin meydana gələ bilməsi üçün kodlaşdırma, dekodlaşdırma və geri ötürülmə (bildiriş) olmaq üzrə üç funksiyanın yerinə yetirilməlidir. Bu müddətdə, informer - informasiya verən informasiyanı kodlaşdırır, alıcı isə dekodlaşdırma ilə mesajı qəbul edir və hər hansı bir reaksiya verərək informasiyanı geri ötürür.¹⁰

Ünsiyyət prosesi modelinə nəzər salsaq, buradakı 5 əsas elementə diqqət etməliyik, bunlar: informasiya ötürücüsü, informasiya kanalı, informasiya qəbul edən-alıcı, geri ötürülmə və səs-küy (dedi-qodu) elementləridir.

Ünsiyyət prosesində, hər hansı bir fikrini, düşüncəsini və ya ehtiyacını çatdırmaq istəyən şəxs, informasiya ötürücüsü adlandırılır. Əslində göndərici ünsiyyətin qaynağı yəni, başlanğıc nöqtəsidir. Aparılan araşdırmalar, göndəricinin hörmətçilliyi, etibarlılığı artdıqca və daha çox sevildikcə, ünsiyyətin təsirinin də artdığını göstərir. Məsələn; göndərən etibarlılığı və hörməti yüksəkdirsə, bu mənbədən gələn informasiya daha asan qəbul edilir və ya göndəricilik – informasiya ötürücülüüyü işində mütəxəssis, professional biri digər insanların mövqelərini dəyişdirməkdə daha təsirlidir.

¹⁰ Dos. Dr. Sahavet Gürdal, **Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar**, İstanbul: 1997, s.39-40.

Ünsiyyət prosesi modeli



Mənbə: Dos. Dr. Sahavet Gürdal, Halkla Əlaqələr və Yerel Yönetimlərdə Uygulamalar, İstanbul: 1997, s. 40.

Eyni zamanda, ötürücü danışdığı kimi davranmayan birdirsə, ətrafındakılar ona güvənməyəcək və bu vəziyyət inancın azalmasına səbəb olacaqdır. İnformasiya ötürücüsünün uyğun zamanda və şəraitdə uyğun simvolları istifadə edərək düşüncələrini kodlaşdırdıqdan sonra ortaya bir mesaj çıxır və elə bu mesaj, informasiya ötürücüsünün və ya kodlaşdırıcının fiziki məhsuludur. Bu mesaj həm göndərici, həm də alıcıya aydın olmalıdır. İctimaiyyətlə əlaqələr vəzifəli işçinin ictimaiyyətə çatdırmaq istədiyi ismarıqların məqsədinə çatma bilməsi üçün hədəf kütlə baxımından diqqət çəkici, maraq oyandırıcı, təsir edici və hərəkətə verici qüvvəsi olmalıdır. Kanal isə mesajın alıcıya çatdırıldığı yol olaraq göstərilir.

Kanal, göndərici ilə alıcı arasında bir bağ rolunu oynayır. Ünsiyyət kanalları beş duyğu orqanı (görmə, eşitmə, toxunma, dadma və iyləmə) kimi fiziki, telefon sistemindəki kimi mexaniki və müəssisələrdə formal və informal kanallardan ibarətdir. Burada vacib məqam, ünsiyyət kanalı seçilərkən bir neçə kanaldan istifadə

etməkdən əlavə, ünsiyyətin təsirli fəaliyyətini təmin edəcək kanal və ya kanalları seçməkdir. Bununla əlaqədar olaraq, sürət, xərc və təsir kimi faktorlar da nəzərə alınmalıdır.

Ünsiyyətprosesi modelindəki alıcıyanəzər yetirdikdə, qəbul etmək, kodun açılması, anlamaq və dəyişmək (reaksiya) mərhələlərindən ibarət olduğu görülür. Ünsiyyətin bu mərhələlərində, alıcı mesajı aldıqdan sonra kodunaçılmasını reallaşdıraraq, nişanlarla müəyyən mənalar çıxarır. Bu mərhələdə, əgər alıcının mesajdan qəbul etdiyi, göndəricinininkindən fərqli isə ünsiyyət uğursuz olacaqdır. Alıcı, mesajın kodunu həll edib (açıb), ona müəyyən bir mənə yükləyərkən öz anlayış, qabiliyyət və maraqlarına uyğun bir qiymətləndirmə verir. Buna görə də, alıcının ünsiyyətinin müvəffəqiyyəti onun qərəzlərdən uzaq və obyektiv bir şəkildə mesajı qiymətləndirməsinə bağlıdır. Burada alıcıya, yəni, hədəf kütləsinə diqqət etsək, çox fərqli şəxs və qruplar meydana gəldiyini görə bilərik.

Burada işçi qruplarını, müəssisə personalı və ya müəssisə xaricindəki şəxs və təşkilatlar olmaq üzrə iki qrupa ayırmaq olar. İşçi personalına istiqamətlənən ictimaiyyətlə əlaqələrdə, hədəf kütlə, müəssisə daxilində rəhbərlikdən başlayaraq təmizlik işçilərinə qədər bütün personalı əhatə edir. Müəssisə xaricindəkişəxs və təşkilatlara aid ictimaiyyətlə əlaqələrdə, müəssisənin ətrafında yer alan və müəssisə ilə birbaşa və ya dolaylı əlaqədə olan şəxs və təşkilatlarla (müşətilər, ictimai qurum və təşkilatları, assosiasiyalar, fondlar, peşə təşkilatları, rəqib müəssisələr, ümumi olaraq digər xalq seqmentləri ilə) əlaqədar ünsiyyət prosesidir. Ünsiyyət vasitələri isə ünsiyyətin ən əhəmiyyətli ünsürü sayılır. Çünki, ünsiyyət alıcının, göndəricinin mesajına bir növ cavabıdır. Ünsiyyət vasitələri sayəsində göndərici mesajın alınıb alınmadığını və doğru bir şəkildə şərh edilib edilmədiyini öyrənmək fürsəti əldə edir. Ünsiyyət vasitələri müsbət ya da mənfi ola bilər.

Müsbət göndəricinin məqsəd qoymuş olduğu təsire çatdığını, mənfi isə alıcı üzərində istənilən təsiri və buna bağlı olaraq ünsiyyət prosesininbaş tutmadığını göstərir. Səs-küy (maneə) isə bütün ünsiyyət prosesini çətir kimi qucaqlayan bir ünsürdür. Səs-küy (maneə), ünsiyyətin doğruluğunu və etibarlılığını azaldan hər hansı

bir şey olaraq müəyyənləşdirilir. Mesajın çatdırılmasında səs-küy səbəbiylə məlumat itkisi meydana gəlir. Burada təsvir olunan rəsim və alıcı, bir şeyi anlamaq və izah etməkdən məhrumdursa, burada səs-küyün varlığından şübhə edilə bilər. Ayrıca, bir fikir uyğun işarələrlə çatdırılmırsa, yenə səs-küy, şayiə kimi maneələr ortaya çıxacaqdır. Səs-küy, fiziki, ictimai-psixoloji (fərdi) və semantik olmaq üzrə üç ana qrupda araşdırılır. Fiziki maneələr, beş duyğu orqanındakı hər hansı bir pozuqluq, kanallardakı mexaniki qəza, danışma və yazma vasitələrinə təsir edən texniki pozuqluqlar kimi mesajın göndərilməsi və ya alınmasına maneə törədən və ya effekti azaldan ekoloji faktorlardır.

Sosial psixoloji maneələr isə, mühakimə edir, duyğular, şəxsi məqsədlər və insanların ictimai dəyərlərindən qaynaqlanır. Son olaraq, semantik maneələr isə ünsiyyətdə irəli sürülən fikrin kodlaşdırılmasında istifadə edilən işarələrlə əlaqədardır. Bilindiyi kimi, nişanlar çox zaman birdən çox mənə daşıyır və hətta müəyyən işarələr bəziləri üçün fərqli mənalar da daşıya bilər. Yəni deyə bilərik ki, alıcı və göndəricinin kəsişmə sahəsi olan ortaq təcrübə sahəsi nə qədər genişdirsə, ünsiyyət o dərəcədə təsirli və effektiv olacaqdır. Nəticə olaraq, ünsiyyət prosesində əsas olan, fərd və ya qruplarla ünsiyyət qurulmamışdan əvvəl bir fikir yaratmaq və daha sonra da bunu alıcıların yaxşı bir şəkildə anlaya biləcəyi şəkildə kodlaşdıraraq, ən uyğun ünsiyyət kanalından istifadə edərək çatdırmaqdır, deyə bilərik.¹¹

Təşkilati ünsiyyət formaları. Təşkilati ünsiyyət, təşkilatın məqsədləri daxilində fəaliyyətini təmin etmək üçün, təşkilatı meydana gətirən müxtəlif bölmə ya da qruplar və ya təşkilatla onun ətrafı, çevrəsi arasında davamlı olaraq məlumat və fikir mübadiləsini təmin edən ictimai bir prosesdir.

Təşkilati ünsiyyətin fəaliyyəti formal və formal olmayan (informal) üsullardan istifadə edilərək təmin edilir. Formal ünsiyyət üsulları şaquli, üfüqi və diaqonal ünsiyyət olaraq üç qismdə araşdırılır. Bu ünsiyyət növü, qaydaların hakim olduğu, nüfuzun əsas götürüldüyü bir ünsiyyət növüdür. Formal olmayan ünsiyyət

¹¹ Gönül Budak ve Gülay Budak, **Halkla İlişkiler (Davranışsal Bir Yaklaşım)**, İstanbul, 1995, s. 56-63.

növü, adından da aydın olduğu kimi hər bir təşkilat və hər bir şəxs üçün fərqli şəkildə həyata keçirilə bilər. Daha çox şəxslərarası ünsiyyətin işləmə şəkli ilə əlaqədardır.

Formal ünsiyyət. Bir təşkilatın təşkilati quruluşu istiqamətində meydana gələn ünsiyyət sisteminə "formal ünsiyyət" deyilir.

Şaquli ünsiyyət: Şaquli ünsiyyət, iyerarxik pillələr içərisində üst pillələrlə aşağı pillələr arasında, yuxarıdan aşağıya və aşağıdan yuxarıya doğru irəliləyən, təbəçilikdəkilərin öz vəzifələrini və idarəedicilərin onlardan nə gözlədiklərini anlamalarına, rəhbərliyin, idarəedicilərin də təbəçilikdəkilərin ehtiyaclarını və şikayətlərini, verilən məlumat və əmrləri necə anladıqlarını və yerinə gətirdiklərini öyrənmələrini imkan verən ünsiyyət formasıdır. Bu ünsiyyət formasının iki istiqamətli olaraq aşağıdakı kimi ümumiləşdirilməsi mümkündür.

Yuxarıdan aşağıya şaquli ünsiyyət kanalları: Bu kanallar, ümumi olaraq qayda və əmrlərin çatdırılması üçün istifadə edilir və üst pillələrdən alt pillələrə doğru genişlənən bir yoldur. Bütün pillələri əhatə etdiyi zaman ünsiyyət yavaş həyata keçir.

Aşağıdan yuxarıya şaquli ünsiyyət kanalları: Bu kanallarla edilən ünsiyyət, alt pillələrin üst pillələrə hesabatlarının, fikirlərinin çatdırılması və ismarıqların əks olunması, yansımaları və ya geri bildiriş formasında reallaşır.

Aşağıdan yuxarıya ünsiyyətdə də qısa dövrdə ünsiyyət meydana gələ bilər. İdarəçilərin təbəçilikdəkiləri tanıma fərsətini tapdığı aşağıdan yuxarı ünsiyyətdə, məlumat, bacarıq və qabiliyyətləri istiqamətində işçilərin "qərar vermə prosesinə qoşulma" imkanları yaranır.

Üfüqi ünsiyyət: Təşkilatlarda eyni səviyyədəki bölmə idarəçilərinin və təbəçilikdəkilərin ortaq şəkildə bağlı olduqları üst pilləyə müraciəti, ünsiyyət qurmaları üfüqi ünsiyyət olaraq adlandırılır.

Çarpaz (diaqonal) ünsiyyət: Çarpaz ünsiyyət, təşkilatlardakı fərqli səviyyələrdəki bölmələrin iyerarxik kanallardan istifadə edərək reallaşdırdıqları ünsiyyətdir. Sürətli məlumat axınını təmin etmək, anlamağı inkişaf etdirmək və koordinasiyanı təmin etmək üçün istifadə edilir.

Formal olmayan ünsiyyət. Formal olmayan ünsiyyət, təşkilatın əvvəlcədən müəyyən kanallarından keçməyən, müəyyən bir plan çərçivəsində reallaşmayan, işçilər arasında özbaşına, sərbəst formalaşan ünsiyyət növüdür. Bir təşkilatda dediqodu yayğındırsa, o təşkilatın quruluşunda pozuqluq vardır və formal ünsiyyət kanalları yaxşı işləmir, deməkdir. Bu cür təşkilatlarda gərəksiz bir çox qruplaşmalar meydana gəlir. Bu qrupların öz aralarında və rəhbərliklə toqquşmasına tez-tez rast gəlinir. Bugünkü təşkilatlarda formal olmayan qrupların varlığı qəbul edilməli, təşkilatın fəaliyyəti və davamı üçün bu qrupların məqsədləri təşkilat məqsədilə uyğunlaşdırılmalıdır. Formal olmayan ünsiyyət mühitləri müxtəlif qruplarlatəyin oluna bilər.

İlkin qruplar: Üz-üzə ünsiyyətin əsas olduğu, münasibət və ünsiyyətdə dostluq, sevgi bağlarının yüksək olduğu qruplardır. Qrup üzvləri arasındagüvən verici əlaqələr qurulur. İlkin qruplar ilkmünasibətləri qoruyub saxlayan, davam etdirən qruplardır. Bu qrupda hər kəs "biz" duyğusunamalıdır. Fərdlərarası mədəniyyətlərin ötürülməsi prosesinin həyata keçdiyi qruplardır. Ailə, oyun qrupu, yoldaşlıq və qohumluq qrupu bu xüsusiyyətləri daşıyır. İlkin qruplarda üzvlər arasında üz-üzə ünsiyyət tərzidaha geniş yayılmışdır.

Orta qruplar: İlkin qrupun xaricində qalan qruplardır. Bu cür qrup nümunələri xüsusilə sənayeləşmiş, şəhərləşmiş cəmiyyətlərdə daha çox rast gəlinir. Qrup üzvləri qarşılıqlı ortaq maraqlara görə təşkilatlanmışdır. Üzvlər arasında qarşılıqlı öhdəlik və hüquqlarımüəyyənləşdirən şeylər yazılı qanun, qaydalar və nizamnamələrdir. Burada qrup üzvləri “biz” hissi ilə deyil, “mən” duyğusuyla davranır. Üzvlərin bir-birlərini yaxından tanımadıqları, hətta görmədikləri qruplardır. Məsələn, kitabxanadakı oxuyucukütləsi (qrupu) ya da bir avtobusdakı sənişin qrupu ikinci qrupun xarakterlərini daşıyır.

İş qrupları: Cari olan bir işi etmək, müəyyən bir nəticəni təmin etmək üçün bir araya gələn kəslərin yaratdığı qruplardır.

Qeyri-iş qrupları: İnsanların hər hansı ortaq məqsədlə bir-birinə bağlanmadığı, ortaq mənfəətdə doğrultusunda münasibətlərin var olmadığı hallarda

yaranan qruplardır. Şəxsi yoldaşlıq qrupları, əyləncə qrupları kimi və s. bu qruplara misal ola bilər.

Təşkilati ünsiyyətin quruluşu. Təşkilatda fərd yerinə qrup halında fəaliyyətin bəzi faydaları vardır, qrup içində qarşılıqlı yanılımları tarazlayıcı bir mexanizm meydana gətirir. Fərdə qarşılıq daha çox məlumat və problem həll etmə yanaşmaları meydana gəlir. Eyni zamanda üzvlər arasındakı həmrəylik üzvlər üçün ictimai bir dayaq meydana gətirir. Qrupun fəaliyyətini müəyyənləşdirən qrup daxili ünsiyyət quruluşunu araşdıran Leavit bu mövzuda apardığı tədqiqatda dörd dəyişik ünsiyyət modelinin olduğunu göstərmişdir.

Dairəvi (Circle) Modeli; Demokratik bir quruluşa malikdir. Qrupda diqqətə cəlb edilən bir lider yoxdur. Ümumiyyətlə, rəhbərliyin yerindəcə həyata keçirildiyi təşkilatlarda tətbiq olunan bir ünsiyyət modelidir. İşçilərin əhvalı yüksəlir, lakin informasiya çox pillədən keçdiyindən doğruluğu azalır.

Zəncir Modeli; Əlaqələr zəifdir. Lider hər hansı bir məsuliyyət götürmədiyindən, əhəmiyyətli rol oynamayan biridir. Məlumat addım-addım ötürüldüyündən düzgünlük ehtimalı və sürəti azalır. İşçilərin əhvalı zəifləyər, əlaqələr zəifləyər və qrupun məhsuldarlığı təhlükəyə düşər.

Ulduz Modeli; Burada başda bir idarəçi, rəhbər vardır. Bu şəxs, ünsiyyətin idarəçisidir. Başlanğıcda demokratik quruluş, sonrasındakı bu quruluşu avtoritar bir quruluş izləyir. Mesajın çatdırılmasında doğruluq dərəcəsi yaxşı, lider diqqətə cəlb edilir. Mənəvi və iş doyumu zəifdir.

Salxım Modeli; Məlumat mübadiləsi mərkəzdəki liderə cəmlənir. Zənciri əmr vardır. Məlumatın ötürülməsi sürətlidir və doğruluq dərəcəsi yüksəkdir.

Mərkəzi model, avtoritar rəhbərlik anlayışının əsas olduğu təşkilatlarda istifadə olunan, idarəedici və təbəçilikdəkilər arasındakı ünsiyyətin sərhədləri müəyyənləşdirildiyi bir ünsiyyət modelidir.

Sərbəst ünsiyyət modeli isə nisbi olaraq daha demokratik bir quruluşa malikdir və bu modeldə, hər hansı bir şəxs ünsiyyəti başlada ya da hər kəs öz arasında müstəqil formada ünsiyyətdə ola bilər.

1.3. Tabeçilikdəkilərlə effektiv ünsiyyət qaydaları

Effektiv ünsiyyət, təşkilatlarda həyatı bir ünsürdür. Çünki aparılan bir çox araşdırma, təsirli və effektiv təşkilati ünsiyyətin işə davamiyyətsizliyi, iş yerini dəyişdirmə nisbətini və şikayətlərini azaltdığını, buna qarşılıq olaraq dafəliyyətin motivasiyası, işin işçini tam qaneetməsi, işin məhsuldarlığını təmin etdiyini və bunların nəticəsində qazancı artırdığını göstərmişdir.

Effektiv təşkilati ünsiyyət təriflərinin demək olar ki, hamısında vurğulanan bir başqa məqam da, fərdlərin dəstəkləyici bir mühitdə işləməsinin vacibliyidir. Bu səviyyədə ünsiyyət qurmağın, qarşımızdakına güvən duyub dəyər verməyin, eyni şəkildə qarşımızdakının da bizə qarşı açıq olmasını, güvən duyub dəyər verməsini təmin edəcəyini ifadə edir. Nəticə isə daha yaxşı insan münasibətləri, problemlərdə təsirli həlli və daha yüksək verimlilikdir.

Öməkdaşlıq birmənalı olaraq ünsiyyətdən meydana gəlir. Ünsiyyət isə məhsuldarlığın və keyfiyyətin təməlidir, şüurlu bir rəhbərliyin, idarəetmənin zəruri vasitəsidir. Müəyyən qaydalar və dinamik proseslər çərçivəsində reallaşan təşkilati ünsiyyətin gözlənilən funksiyalarını və məqsədlərini bu şəkildə sıralaya bilərik. Təşkilati ünsiyyət, təşkilatda işçiləri və təşkilatın vahidlərini bir-birinə bağlayan fundamental bir alt sistemdir. Beləcə, işçilər və vahidlər həm harmonik və həm də əlaqələndirilmiş şəkildə çalışa bilirlər. Təşkilati ünsiyyət, təşkilatda çalışan şəxs və qrupların təşkilatın ortaq məqsədlərini reallaşdırdıqları informasiya mübadiləsidir. Təşkilatda fəaliyyətin addımlarının davam etdirilməsi, problemlərin həll edilməsi və yaradıcı gücün formalaşdırılması təşkilati ünsiyyət vasitəsilə reallaşa bilər.

Təşkilatda planlaşdırma, koordinasiya etmə, qərar vermə, motivasiya və nəzarətin təmin edilməsi üçün təsirli və effektiv təşkilati ünsiyyəti tələb edir. Təşkilati ünsiyyət təşkilatda iyerarxik pillələrin müəyyən edilməsində və nüfuzun təmin edilməsində əhəmiyyətli rol oynayır. Daxil olan və ötürülən mesajlar, dəlillər, məlumatlar və sənədlər təşkilati ünsiyyət qaydaları çərçivəsində saxlanılır, məlumat və sənəd arxivləri yaradılır.¹²

¹² Doorley, J & Garcia H F (2011), **Reputation Management**, Routledge, NY

Təşkilati ünsiyyət təşkilatda işçilərin meydana gətirdikləri kiçik qrupların bir-biriləri ilə və təşkilatın bütünlükdə sağlam münasibətlər qurmalarında əhəmiyyətli rol oynayır. Təşkilatın bütövlüyünün və işçilərin aid olmaq duyğularının inkişaf etdirilməsini təmin edir. Təşkilati ünsiyyət təşkilatda daxili olaraq qarşılıqlı güvənin və sərbəst məlumat axınının, xarici olaraq da keyfiyyətli xidmətin və müştəri marağının qaynağıdır.

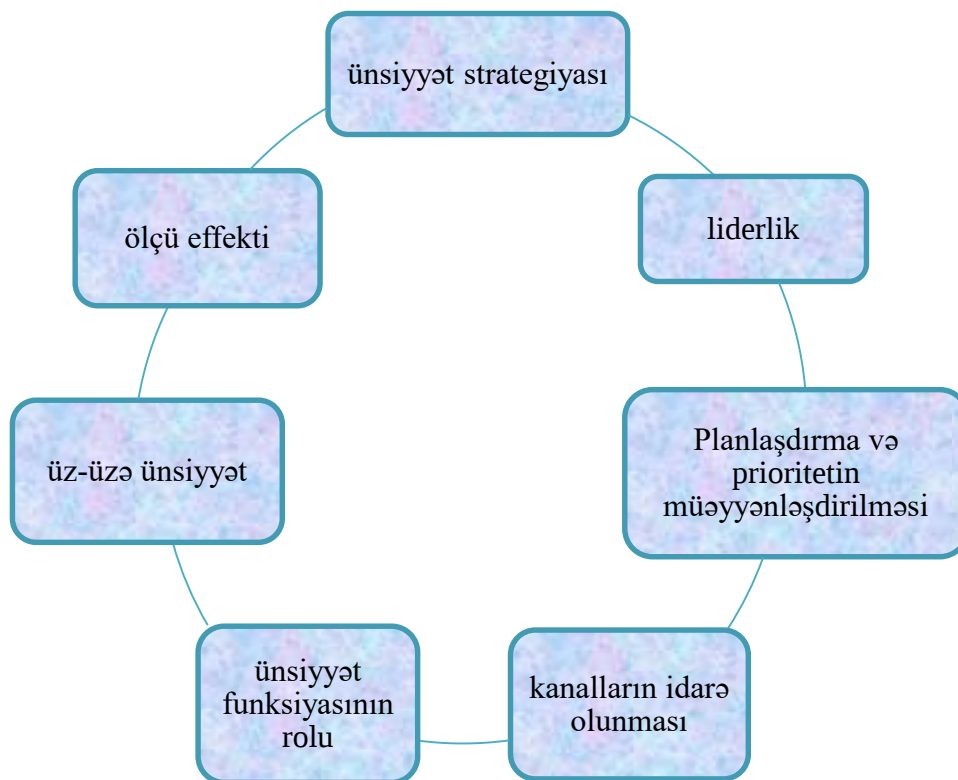
Aparılan bir çox araşdırma, tabeçilikdəkilərin idarəedicilərdən məlumat ala bilmədiyi təqdirdə, informal ünsiyyət şəbəkələrinə müraciət etdiyini göstərir. Dedi-qodu və şayiələrlə əsas ünsiyyət qaynağı halına gələn bu şəbəkə isə təşkilati inkişafa təsir edir.

Təşkilat daxili ünsiyyət üçün istifadə edilə biləcək çox sayda vasitə içərisində ən çox üstünlük verilənlər; təşkilat daxili nəşrlər, qəzetlər, elan lövhələri, məlumatlandırıcı telefon xidmətidir. Digər informasiya vasitələri içərisində isə ev bildirişləri, konfranslar, bəyanatlar, DİA nümayişləri, informasiya filmləri və videolar, dinamik bildirişlər, səyahətlər, prezentasiyalar, işçilər və yaxınları üçün təşkil edilən tədbirlər, sərgilər, ildönümü və xüsusi günlərin qeyd edilməsi, müsabiqələr, çəkilişlər, sosial, mədəni, idman və yaradıcılıq fəaliyyətləri və s. sayıla bilər.

Bəzi təşkilatlar, daxili ünsiyyət proseslərinin bəzi parçalarını yaxşı həyata keçirmələrinə baxmayaraq, hissələri birləşdirmənin və bir-birləriylə bağlantı qurmağın fərsətlərini yetərinə qiymətləndirə bilmirlər. Bu da daxili ünsiyyət axınının gözləntiləri xaricində baş verməsinə səbəb olur. Bir yerdə meydana gələn problem, başqa bir sahədə də özünü göstərir.

SYNOPSIS COMMUNICATION CONSULTANCY

“Bütöv effektiv ünsiyyət modeli”



Mənbə: Bill Quirke, Making The Connections, Gower Publishing Limited, Hampshire, 2000, p.25.

Bu modelin təməlinə kommunikasiya, əlaqə (ünsiyyət vasitəsilə) və qarşılıqlı dəstəkləmə qanununu dayandır.

Yuxarıdakı model, daxili ünsiyyətə edilən investisiyanın daha yaxşı geri qayıtmasının təmin edilməsi üçün zəruri olan çevrilməni ortaya qoymaq üçün yeddi bir-birini təqib edən bağlantının inkişaf etdirilməsi ilə meydana gəlmişdir.

İlk üç bağlantı, yəni, strategiya, liderlik və planlaşdırma-prioritetin müəyyənləşdirilməsi, təşkilatın iş strategiyaları və hədəfləri ilə ünsiyyət strategiyası arasındakı əlaqəni təmin etmək üçündür. Bu bağlantılar, "doğru olan şeyi etməyə" istiqamətlənir. Digər dörd bağlantı isə, yəni, kanalların idarəedilməsi, daxili ünsiyyət

funksiyalarının rolu, üz-üzə ünsiyyət və ölçünün effekti, təsirli və effektiv ünsiyyət proseslərini təmin etmək üçün qurulur. Bu dörd bağlantı, "şeyləri doğru etməyə" istiqamətlənir. Bu bağlantılar arasındakı hərəkət idarə olunduqda, daxili ünsiyyətin işə (business) gerçək fayda təmin ediləcəkdir.

"Bütöv effektiv ünsiyyət modeli" lider şirkətlərdəki sınaqdan keçmiş daxili ünsiyyət strategiyalarından yola çıxılaraq yaradılmışdır. Ancaq, modelin hər təşkilatın iş hədəfləri və buna uyğun ehtiyaclarına müvafiq "dərzi istehsalı" tək tətbiq olunması təklif olunur. Bu model bir resept olmaqdan çox, hər bir təşkilatın "unikal" (unique) kimi qəbul edilərək formalaşdırılması, inkişaf etdirilməsi, bu modeli meydana gətirənlər tərəfindən tövsiyə edilir.

Modeldəki bütün bağlantılara tək-tək nəzər salmaq uyğun olacaqdır:

1. Strategiya: Daxili ünsiyyətin məqsədinin yalnız işçilərin xoşbəxt etmək kimi başa düşülməməlidir. Daxili ünsiyyət, fəaliyyət-yönlü olmalıdır və işçilərin təşkilatın rəqabət strategiyaları və bu strategiyaları necə mənfəətə çevirilə biləcəyini anlamasına istiqamətlənir.

Buna nail olmaq üçün üç addımı izləmək lazımlıdır: Təşkilatlar strategiyalarını dəqiq bir şəkildə təyin etməlidirlər. Daha sonra, işçilərdən gözlənilən davranış və münasibət gözləntiləri təyin edilməlidir. Son olaraq isə, bu davranış və münasibəti təmin etməyə köməkçi olmaq üçün ünsiyyətin hədəfini müəyyənləşdirilməlidir. Diqqət mərkəzində, dəyər yaratmağa maneə törədən faktorları təsbit etmək və ünsiyyətin bu maneələri aradan qaldırmasını təmin etməkdir. Müştərinin səsinə təşkilatın daxilində eşitmək buradakı iş strategiyalarına istiqamət verəcək bir addımdır.

2. Liderlik: Liderlik gündəmi meydana gətirmək və digərlərinin buna tabe olmasını təmin etməyi tələb edir. Yaxşı bir liderlik üçün paylaşılan hədəflərin həyata keçirilməsində iştirakı təmin etmək üçün şəxsin ünsiyyət bacarığına sahib olması mütləqdir. Fərqli liderlik tərzləri olmasına baxmayaraq, hamısında müvəffəqiyyəti müəyyənləşdirən dörd ana faktor vardır:

- Mesajın tutarlılığı: Liderlik qrupu məqsəd baxımından razılaşmış və tutarlı görünmək məcburiyyətindədir.
- Məqsədin açıqlığı: Üst rəhbərlik təşkilatın istiqamətini müəyyənləşdirməlidir. Bu da açıq və sadə olmalıdır.
- Qanunların aydınlığı: İşçilər, liderlərinin tətbiq etdiyi təşkilati dəyərləri anlamalıdırlar. Çünki bu dəyərlərə və prinsiplərə müvafiq qərar verməli və qərarların həyata keçirilməsində iştirakları asanlaşdırılmalıdır.
- Fokuslanmaq: Çox az prioritet müəyyən edilməlidir ki, bunlar da davamlı təkrar edilib mənimsənilə bilsin.

Uğurlu bir lider, ünsiyyətin əhəmiyyətini anlayır və işçiləri üçün "görünən" və "əlçatan" bir lider olur. Ünsiyyətin idarəetmənin gündəmində ən əhəmiyyətli maddə olmasını təmin edir. Daxili ünsiyyət strategiyası və planının təminatçısı olur və bu strategiya və planı yeniləyir. Açar mesajlarda həmfikir olur və onu həyata keçirir.

İş (business) nə qədər kompleks olsa da, strategiyanın hər zaman sadələşdirilməsi vacibdir. Bu baxımdan, uğurlu liderlik effektiv bir ünsiyyətin sadəlikdən keçdiyini bilir. Ön ofisdə çalışan vəzifəliyə qədər hər kəsin anlaya biləcəyi sadəlikdə ünsiyyətdən bəhs etmək lazımdır.

Liderlik iş strategiyasını qısa məzmununda hazırlaya bilməli və maksimum beş prioritetini yazı bilməlidir. Beləcə, müştərilərin ehtiyac və istəklərini daha dəqiq anlamaq mümkün olacaq ki, ölçülməsi də asan olsun.

3. Planlaşdırma və prioritetin müəyyənləşdirilməsi: İngiltərədəki şirkətlərdə edilən bir araşdırmada təşkilatların 55%-nin daxili ünsiyyətdən məsul bir icra heyəti nümayəndəsi olmasına baxmayaraq, liderlik ilə ünsiyyət arasında bəzən bağlılığın olmadığı təsbit olunmuşdur. Eyni araşdırmada daxili ünsiyyət planlarının yalnız 1/3-nin icra heyətində təsdiq edilmiş olduğu ortaya çıxmışdır. Daxili ünsiyyətdən məsul olan şəxslərin strategiya, planlaşdırma, marketinq və informasiya sistemlərinə kifayət qədər yaxın olmadığı da bu araşdırmanın nəticələrindən biridir.

Planlaşdırma olmadan, işçilərin reaksiyalarının alınması və bunun idarə olunmasından da söz gedə bilməz. Yalnız, bəzi ip ucları müəyyən edilə bilər. Daxili

ünsiyyətdən cavabdeh şəxslər iş hədəfləri və strategiyaları ilə yaxından tanış deyillərsə, prioritetləri səhv təyin edə və nəticə olaraq "niyə" sualı yerinə "nə" sualına cavab verə bilirlər.

Daxili ünsiyyət planının hər üç aydan bir nəzərdən keçirilməsi və işin nəticələrinə necə xidmət etdiyinin təsbit edilməsi lazımdır. Əksər illik hazırlanan planlar kifayət qədər komanda işini təşviq edə bilmirlər.

4. Kanalların idarə olunması: Ünsiyyət mesajın transferindən də başqa, mənənin bir şəxsdən digərinə çatdırılmasıdır. Kompleks, yeni və bir-biriylə əlaqəli işlərin həyata keçirildiyi indiki vaxtda, işçilərin seçim etmələri və prioritetləri müəyyənləşdirməsi çətinləşir. Onlara bu mühitdə yol göstərmək və işıq tutmaq, mənası aydın ünsiyyət fəaliyyəti aparmaqla mümkün olacaqdır. Burada ünsiyyət kanallarının doğru idarə edilməsinin vacibliyi ortaya çıxır. İşçilərin seçim etdiyi ünsiyyət kanalları ünsiyyətin planlaşdırılmasında təyin olunan hədəflərə daha effektiv çatılmasını təmin edəcək bir yoldur. İnformasiya çoxluğunu ortadan qaldırmaq və yuxarıdan aşağıya, aşağıdan yuxarıya, həmçinin çarpaz ünsiyyət kanallarından istifadə etmək lazımdır. Burada üzərində dayanılması lazım olan bir başqa məsələ isə, "idarəetmə nitqi"nin yerini "sadə danışiq nitqi"nin almasıdır.

"Daha dəyərli" olması üçün, daxili ünsiyyətin qarışıqlıqdan azad, daha çox əməkdaşlıq ehtiva edən, rolların təyin edildiyi bir proses halına gəlməlidir.

5. Ünsiyyət funksiyasının rolu: Ünsiyyət funksiyasını yerinə yetirən bölmənin işin mərkəzində olması və iş strategiyalarını əvvəlcə özünün dərk etməlidir ki, daxili ünsiyyət strategiyası ilə birlikdə taktikalarını da inkişaf etdirə bilsin. Bu mənada, ünsiyyətin funksiyası, işin strategiyalarını anlamaq, onu hərəkətə gətirə bilmək, bunun üçün varsa, aradakı maneələri müəyyənləşdirmək və maneələri aradan qaldıra biləcək yolları axtarmaq və tətbiq etməkdir. Mahiyyətə ünsiyyətin funksiyası isə, dəyər yaratmaqdır.

6. Üz-üzə ünsiyyət: Ünsiyyətdə iki təməl anlayış qarışdırılır: İnformasiya (information) və qarşılıqlı əlaqə (təsir) (interaction). İnformasiya, məlumat, anlayış

və ismarıcların paylamasını ehtiva etməklə və buna müvafiq mənə çıxararaq necə bölüşdürüləcəyi ilə əlaqədar fəaliyyətə infrastruktur təmin edir.

Qarşılıqlı təsir isə, işçilərin necə qavrayacağı, digərləri ilə necə əlaqə quracağını təyin etməklə bərabər daha çox əlaqə, anlama, etibarlılıq, güvən və əməkdaşlıq prinsiplərinə xidmət edir. Hər ikisi də uğur üçün lazımi anlayışlardır.

Texnologiyanın inkişafı ilə birlikdə informasiya, bilik asan yayılır, ancaq üz-üzə ünsiyyət hələ də işçilərin ən çox üstünlük verdikləri üsuldur. Bu üsulun tətbiq olunması hər bir təşkilatda dəyişiklik göstərə biləcəyi kimi, mahiyyətə hərəkət, iş, sözlərdən daha yüksək səslə danışmaqla; idarəçilərin necə davrandığını ən mükəmməl müəyyənləşdirən vasitə kimi qarşımıza çıxır. Bu istiqamətdə idarəçilərin bilik və bacarıqlarını artırmaq və işçilərdən alacaqları geri bildiriş mexanizmlərini inkişaf etdirmələri vacibdir.

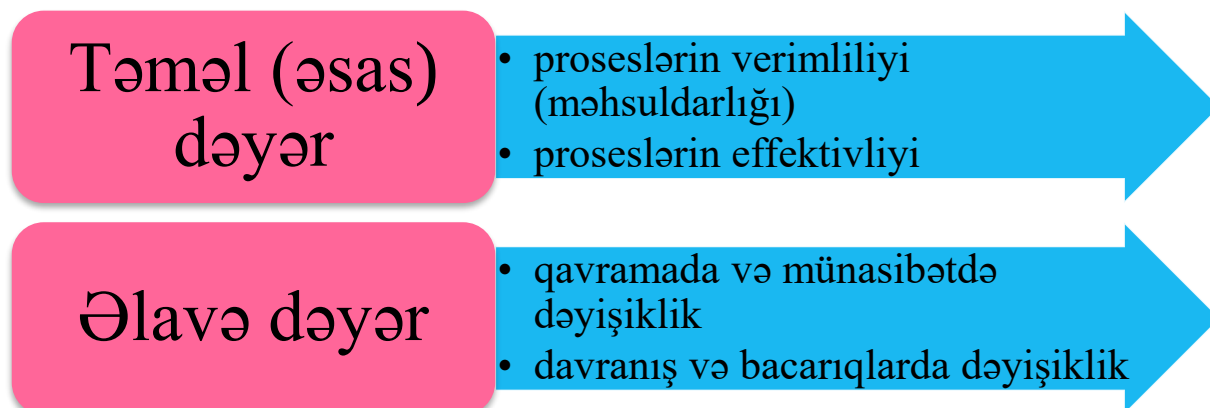
7. Ölçünün təsiri: Ölçü ünsiyyət planının nəticələrini ən yaxşı göstərə biləcək tək üsuldur. Ünsiyyətə edilən investisiyanın geri dönüşü də ancaq bu yolla müəyyən edilə bilər.

Ünsiyyətə əhəmiyyət verən bütün şirkətlər, nizamlı olaraq sorğular, tədqiqatlar aparmaqla, nəticələri dərc etməklə və buna əsasən tədbir alaraq daxili ünsiyyət planlarını yenidən işləyirlər.

"Bütöv effektiv ünsiyyət modeli" modelinin ölçü hissəsini daha yaxşı analiz etmək və digər modellərin də ölçmə və qiymətləndirmə dedikdə nəyi nəzərdə tutduqlarını anlamaq üçün Synopsis'in "dəyər zənciri" olaraq təsvir etdiyi ölçmə sisteminə baxmaqda fayda vardır.

Dəyər Zincirini Ölçülməsi Sistemi, daxili ünsiyyətin işin nəticəsində əks olunması ilə əlaqədar bir modeldir və iki hissədən ibarətdir. Birinci hissə əsas yəni nə olursa olsun ölçülməsi mütləq olan hissədir. İkinci hissə isə, daxili ünsiyyətin qatdığı dəyər ilə əlaqədar hissədir.

Dəyər zəncirinin ölçülməsi



Burada ölçmə nəticəsində cavablandırılması lazım olan suallara nümunə olaraq aşağıdakılar verilmişdir. Bu suallar hər təşkilatda dəyişikliyə səbəb ola bilər:

1. Təməl (əsas) dəyər:

a) Proseslərin məhsuldarlığı:

- Mesaj vaxtında çatıbmı?
- Bütün məlumatları daşıyırdımı?
- Mesajın neçə faizi çatdı?
- Məzmun aydın idimi?

b) Proseslərin effektivliyi:

- İşçilər mesajı anladımı?
- İşçilər inandılarımı?
- Görüşlər zamanın doğru istifadə edildiyini göstərirmi?
- Əks əlaqə kanalları həqiqətən də geri bildiriş üçün əlverişlidirmi?

2. Əlavə Dəyər:

a) Anlama və yanaşmada dəyişikliklər:

- İşçilər hədəflər və prioritetləri daha çox anlayırlarmı?
- İşçilər bu hədəflər və prioritetlərlə həmfikirdirlərmı?
- İşçilər rəhbərliyə daha çox güvənirlərmı?
- İşçilər özlərini güvəndə hiss edirlərmı?
- Mövzuların keyfiyyəti haqqında işçilərin məlumatlılığı hansı səviyyədədir?

- İşçilər, fərqli müştəriləri və ehtiyaclarını daha yaxşı necə anlayarlar?

b) Davranış və bacarıqda dəyişikliklər:

- Səhv nisbətləri azalıbmı?

- Müştəri bağlılığı nisbəti artıbmı?

- Dəyərsiz zaman nisbəti azalıbmı?

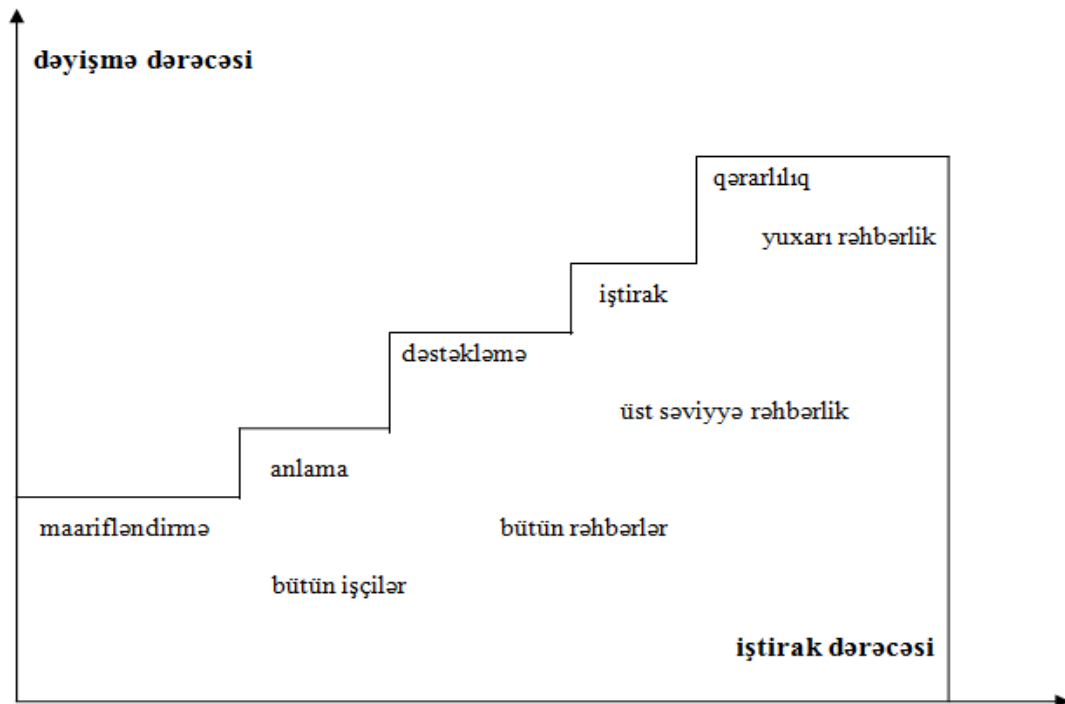
- İşçilər daha çox müştəri yönümlü oldularmı?

- Alış-veriş sayında inkişaf varmı?

Daxili ünsiyyət prosesinin fəaliyyət (biznes) nəticələrində əks olunması ilə əlaqədar ölçüdən başqa, işçilərin emosional olaraq təşkilatla əlaqədar qavramanın ölçülməsi də əhəmiyyətlidir.

Qrafik 1.3.2.

Ünsiyyət pilləkəni



İşçinin davranışlarını və gözləntilərini anlamaq və ünsiyyət strategiyasını buna görə nəzərdən keçirib yeniləmək çox əhəmiyyətlidir. Bu edilməzsə, ünsiyyətdən bəhs etmək və hədəflərə çatmaqda təşkilat daxili ünsiyyətin payından söz etmək də mümkün ola bilməyəcəkdir. İşçilərin təşkilatın missiyası, vizionu, hədəfləri və özlərinin bu böyük rəsmdəki yerlərini necə gördükləri, təşkilati ünsiyyəti necə

dəyərləndirdiklərini öyrənmək uyğun olacaqdır. Bu cür qavramanın ölçülməsini təşkilat daxili ünsiyyət barədə məsləhətçilik edən Synopsis Communication şirkəti "ünsiyyət pilləkəni" olaraq təsvir edir.¹³

Yuxarıdakı qrafikə görə, bütün işçilərin təşkilatın missiyası, vizionu, hədəfləri ilə əlaqədar maarifləndirmə səviyyəsində olmalıdır. İyerarxik olaraq yuxarıya qalxdıqca, bölmə rəhbərlərinin anlama və dəstəkləmə arasında bir yerlərdə, üst səviyyə rəhbərlərin dəstəkləmə və iştirak arasında, yuxarı-üst rəhbərliyin isə qərarlılıq (dayanıqlılıq) pilləsində olması gözlənilir. Buradan da aydın olduğu kimi, alt iki pillədə qavrama, yuxarıya çıxdıqca isə davranış dəyişikliyi görülür. İşçilərin qavrama/yanaşma və davranışlarını ölçmək, pilləkəndəki yerlərini müəyyən etmək və ünsiyyətin əksik cəhətlərini ortaya çıxarmaq təşkilatın hədəflərini iş fəaliyyəti nəticələrinə çatdırılmasında əhəmiyyətli yer tutur.

"Effektiv bütöv ünsiyyət skeleti" modeli və bu modelin ölçü hissəsinin necə həyata keçiriləcəyini müəyyənləşdirən "dəyər zəncirinin ölçülməsi" və "ünsiyyət pilləkəni"nin birlikdə tətbiq olunduğu bütöv model, iş hədəflərinə uyğun strategiya ilə başlayıb, hədəf kütlənin, yəni işçilərin qavrama və davranış dəyişikliyinə yönəlik ölçmələrlə təkrar başlanğıc nöqtəsinə dönülən bir planlaşdırma və layihələndirmədən ibarətdir.

¹³ IQPC, a.g.e.IQPC, *The Future of Internal Communication Summit Nots*, London, Royal Hotel, 1999

Fəsil II. Təşkilatda ünsiyyətin forma üsullarının təhlili mexanizmi

2.1. İşgüzar ünsiyyət prosesində təşkilat üzvlərinin bir-birini qavraması və anlaması

İşçilərin bir-birləri ilə əlaqələri. Təşkilat daxili münasibətlər, hər hansı bir iş yerində çalışan işçilərin bir-birləriylə və idarəedicilərlə olan münasibətlərini ifadə edir. İşçilər heyət, idarəedicilər isə işəgötürənlər və rəhbərlərdir. Daxili münasibətlər, insanlar arasında və ya insanlarla qruplar arasında və ya qruplar arasında reallaşır. Bir təşkilat hədəflənən uğura çatma bilməsi, daxili münasibətlərində tabeçilikdəkilərin və idarəçilərin olduqları mövqedə vəzifələrini ən mükəmməl şəkildə yerinə yetirmələrinə və bir-birləriylə müsbət münasibətlərinə bağlıdır.

Bir iş yerində işçilərin bir-birləriylə olan müsbət əlaqələri iş yerinin müvəffəqiyyətinə təsir edən əhəmiyyətli ünsürlərdəndir. Dinc bir mühitdə çalışanlar işlərində gözlənilən müvəffəqiyyəti göstərə biləcəkləri üçün qaynaqlar daha effektiv istifadə ediləcək, keyfiyyət və istehsal miqdarı artacaq, bu səbəbdən qazanc da artacaqdır. Müəssisə içində tabeçilikdəkilərin və idarəçilərin əlaqələri aşağıdakı xüsusiyyətlərlə əlaqədardır.¹⁴

Həmrəylik. İnsanların, bir məqsədi reallaşdırmaq üçün qarşılıqlı olaraq yardımlaşma, duyğu, düşüncə və qazanc birliyi içində olmalarına həmrəylik deyilir. Aparılan araşdırmalar, rəqabət əvəzinə iş birliyinə üstünlük verən qrupların daha müvəffəqiyyətli olduqlarını və daha çox həzz aldıklarını isbat etmişdir. Rəqabətin, digər bir ifadəylə, iddialı hədəflərin səmərəni artırmadığı, ümumi istehsalı azaltdığı təcrübələrdən aydın olmuşdur.¹⁵

İndiki vaxtda müasir müəssisələrin üzərində çox tez-tez durduğu bir termin, komanda ruhudur, bu anlayışla əlaqədar bir çox ad istifadə edilir. Bunlardan bəziləri: komanda çalışması, qrup dinamikası, qrup ruhu, qrupdaşlıq və.s. ola bilər. Adı hər nə olursa olsun, hamısının bir tək məqsədi və funksiyası vardır: Bütün müəssisənin bir bütün olaraq çalışması, bütünlüyün meydana gəlməsi üçün isə qarşılıqlı paylaşım.

¹⁴ Chia, J., & Synnott, G. (2009). *An introduction to public relations: from theory to practice*. Oxford University Press.

¹⁵ Uzun Şaban, *İşletmelerde İç Kontrol Sistemi*, Pelin Ofset, Ankara, 1994.

İşçilərarası effektiv ünsiyyət. Hər dövrdə və şəraitdə təşkilatlanmağın və işləri yoluna qoymağın ən əhəmiyyətli ünsürlərindən biri, faydalı və təsirli ünsiyyəti təmin edə bilmək qabiliyyətidir. Effektiv ünsiyyət, zamanın idarəedilməsi ünsürüdür. Ünsiyyətdə kifayət dərəcədə açıq olunarsa, çatdırılmaq istənilən mesaj, təsirli bir şəkildə alıcıya çatmış olacaqdır. Ünsiyyət qabiliyyəti zəif olanlar davamlı olaraq qarışıqlığa səbəb olurlar.

Cəmiyyət həyatı ünsiyyətlə daha gözəl hala gətirilir. Fərd, qrup ya da cəmiyyətlərin öz aralarında qurduqları müxtəlif münasibətləri nizamlayan qaydaları, mövqeləri lazımınca tanıyıb, dəyərləndirib onlara uyğun davranış sərgiləmələri, öz aralarında təsirli bir ünsiyyətin olmasına bağlıdır. Effektiv ünsiyyətin mərhələləri¹⁶:

- ✓ Hədəfi məlumatlandırmaq
- ✓ Hədəfin potensial və davranışlarını dəyişdirmək
- ✓ Hədəfin potensial və davranışlarını davam etdirməsinə şərait yaratmaq

Ünsiyyət prosesinin effektiv bir ünsiyyət prosesi olmasını istəyirik. Effektiv ünsiyyət nəticəsində hədəfkütləsi üzərində bu üç əsas ünsiyyət təsirinin meydana gəldiyi müşahidə olunur:

- Hədəfin məlumatlılıq səviyyəsində ortaya çıxan dəyişmə
- Hədəfin münasibət və davranışlarında görülməli dəyişmə
- Hədəfin açıq davranışlarında görülməli dəyişmə

Ünsiyyət fəaliyyətinin beş əsas məqsədi vardır¹⁷:

- Çatdırılacaq mesajın kodlanması və çatdırılması
- Mesajın kodunun açılması və filtr edilməsi
- Mesajın qavranılması və qiymətləndirilməsi
- Mesajın qəbul edilməsi
- Mesaj əsasında alıcının hərəkətə keçməsi

Yuxarıda sayılan ünsürlər nəzərə alındıqda, ünsiyyətin əsl məqsədinin mənbənin göndərdiyi mesajın, alıcı tərəfindən kodunun həll edilib qavranılması deyil, mesajın məzmunu əsasında alıcının mesaja görə müsbət cavablandırmasını təmin etməkdir.

¹⁶ Şakar Özlem, Nazife Küçükarslan, Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri, Ekin Kitapevi, Bursa, 2003.

¹⁷ Tutar Hasan, Mehmet Altınöz Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003.

İşçilərarası ünsiyyətdə anlama və qavrama əngəlləri. İşgüzar ünsiyyət zamanı işçilər arasında effektiv bir ünsiyyətin baş tutması, ünsiyyətə mane olan faktorların aradan qaldırılmasıyla mümkün olur. Ünsiyyət maneələrinin bəziləri bunlardır.

- Qavramadakı fərqliliklər
- Dildəki fərqliliklər
- Şayiə, dedi-qodu, səs-küy
- Mənəvi faktorlar
- Sözlərlə mimikalar arasındakı uyğunsuzluq
- İnamsızlıq
- Alıcının duyğu dünyasını təyin edə bilməmək, nizamlaya bilməmək
- Qeyri-kafi informasiya
- Əksik motivasiya
- Kompleks və həddindən artıq texniki bir dil
- Üz-üzə ünsiyyət imkanı tapa bilməmək
- Ünsiyyətdə fərqli və qeyri-kafi kanallardan istifadə etmək

kimi faktorlar işgüzar ünsiyyət zamanı işçilər arasında effektiv bir ünsiyyətin maneələridir. Bu maneələrin uyğun vasitə və üsullarla aradan qaldırılması heyət arasında effektiv bir işgüzar ünsiyyət prosesinin baş tutmasına imkan verir.

Ünsiyyəti asanlaşdıran üsullar. Ünsiyyəti asanlaşdırmaq üçün "DAMAR" düsturunu istifadə edin.¹⁸

- ❖ Diqqətləri qazanın. Çox maraqlı bir söz və ya anekdot vasitəsilə sözə başlayın.
- ❖ Asanı seçin. Rahat anlaşımaq və fikrinizi bütün auditoriyaya, hədəf kütləsinə çatdırmaq üçün nitqinizi sadələşdirin.
- ❖ Maraq çəkin. Dinləyənlərə mövzunuzun nə üçün əhəmiyyətli olduğunu izah edin.
- ❖ Arzu yaradın. Sizin fikirlərinizi dinləmələrinin onlar üçün necə faydalı olacağını bildirin.

¹⁸ Gümüş Mustafa, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Basım Dağıtım, İstanbul 1999.

❖ Razılaşma yaradın. Dinləyicilərə, izah edəcəyəniz şeyin onlar üçün də əslində, nə qədər faydalı olduğunu qəbul etmələrini təmin edin.

Ünsiyyəti asanlaşdırmaq üçün, alıcı - mesajı qəbul edən tərəf, yaxşı və aktiv bir dinləyici olmalıdır. Aktiv dinləyici ola bilmək üçün¹⁹:

- ▢ Danışığı kəsin, heç kəs danışaraq dinləyə bilməz.
- ▢ Danışanın rahatlaması üçün sərbəstlik yaradın.
- ▢ Danışana dinləmək istəyindəyinizi göstərin, başqa şeylərlə məşğul olmayın, saatınıza baxmayın.
- ▢ Diqqəti dağıdan şeyləri ortadan qaldırın. Gərəksiz danışmaları dinləməyin.
- ▢ Natiqi empatik dinləyin, özünüzü onun yerinə qoyun.
- ▢ Səbirli olun, başqa heç bir şey düşünməməyə çalışın.
- ▢ Özünüzü rahat hiss etməyə çalışın, yüngül tutun, başqa şeylərlə oyalanmayın.
- ▢ Tənqidi sonraya buraxın, tənqid ünsiyyəti maneə olur.
- ▢ Sual verin, natiqin mesajını başqa sözlərlə açıqlayın.
- ▢ Danışmağa tələsməyin, bu mərhələdə danışmaq çox cazibədar ola bilər; ancaq bunu etməyin, natiqin sözünü bitirməsini gözləyin.
- ▢ Ünsiyyəti asanlaşdırmaq üçün ünsiyyətin maneələrini aradan qaldırın.

Ünsiyyətdə məsafə anlayışı. İşgüzar ünsiyyət zamanı işçilər arasında effektiv ünsiyyətə təsir göstərən mühüm amillərdən biri də məsafə anlayışıdır ki, onu da qeyd etmədən keçmək olmaz. Ken Cooperə görə, başqaları ilə aramızda saxladığımız məsafə, uzaqlıq onlara qarşı duyğularımızla əlaqədardır və onlarla olan əlaqələrimiz haqqında bəzi şeyləri göstərir. Elə bu uzaqlıq suverenlik sahəsi olaraq adlandırılır və dörd ana bölgəsi mövcuddur. Bunlar:

- məhrəm bölgə
- şəxsi bölgə
- sosial bölgə
- ümumi bölgə

¹⁹ Türker Asuman, **Örgüt Çalışma Gücü Olarak İnsan ve Davranışları**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1999.

Məhrəm sahə, 45 santimetrə qədər olan uzaqlığı əhatə edir. Əslində, məhrəm sahə bizə yaxın olmaq haqqına sahib insanlar üçündür, lakin güləş, basketbol kimi yaxın təmas tələb edən döyüş idmanlarından, kino, lift, izdihamlı küçə kimi mühitlərdə məcburi olaraq da istifadə edilir. Bu kimi hallarda, yad insanlara lazımdan çox yaxın olmaq bizi narahat edir.

Şəxsi sahə, 30-75 santimetrlik bir məsafəni əhatə edir və normal olaraq iki yoldaşın, dostun danışarkən qoruduqları uzaqlıqdır.

Sosial sahə təxminən 120-210 santimetrə qədər olan bölgəni əhatə edir.

Ümumi sahə isə, üç metrlik yaxud daha geniş bir məsafəni əhatə edir və maraq duymadığımız və ya hər hansı bir əlaqə qurmağa çalışmadığımız yad insanlara ayrılmışdır.

İstədiyimiz suverenlik sahəsini qorumaq və idarə etmək yenə bizim əlimizdədir. Başqalarının suverenlik sahəsinin sərhədlərinə diqqət etməli, danışq əsnasında onlara yaxınlaşaraq və uzaqlaşaraq iş yoldaşlarımızın və tanıdıklarımızın ehtiyac duyduğu sahəni müəyyən etməliyik. Bu mənada, deyə bilərik ki, suverenlik sahəsi sözsüz ünsiyyətdə həm bir göstərici, həm də yaxşı bir vasitədir.²⁰

Təşkilati ünsiyyətin dəyərini yaratmaq üçün yalnız ünsiyyət mənbələrini idarə etməyin uğuru deyil, ünsiyyətin təşkilati strategiyaya bağlı olduğu təsirinin ölçüsü dəönəmlidir.²¹

Strateji təşkilati ünsiyyət, təşkilatın hədəflənən məqsədlərinə necə çatacağını təyin edən mərkəzi və bütöv bir çərçivədir. Ünsiyyət strategiyası, təşkilatın daxili və xaricindəki ünsiyyətin təşkili, həyata keçirilməsi və qiymətləndirilməsinə zəmin yaradır. Təsirli bir təşkilati ünsiyyət strategiyası:

- Təşkilatın missiyası və məqsədləri, fəaliyyət göstərdiyi bazar arasında əlaqə qurur.
- Ünvanlı məqsədlərə çatdıracaq qaynaqları ortaya çıxarır.

²⁰ Ken Cooper, **Sözsüz İletişim: İnsan Yönetiminde Vücut Dilini Nasıl Kullanırsınız?**, Tunç Yalkı (çev.), İstanbul: İlgi Yayıncılık, 1989, s. 17-18, s. 28-37.

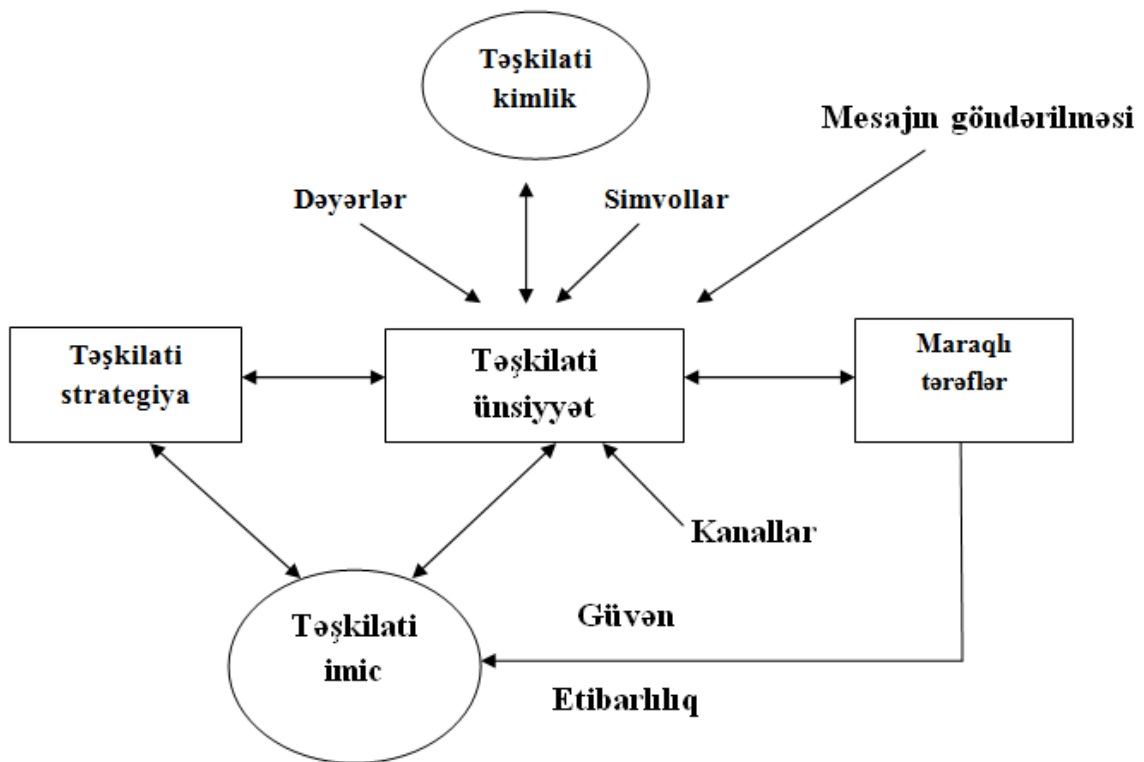
²¹ Cornelissen, J. (2008). **Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice**, Sage Publications

- Təşkilatın təməl qabiliyyətlərini və fərqləndirici xüsusiyyətlərini (təşkilati şəxsiyyət, xidmət etibarlılığı, inam kimi) ortaya qoyaraq təşkilatın rəqiblərindən fərqləndirir.
- Həyata keçiriləcək fəaliyyətlərin sırasını və zamanını müəyyən edir.²²

Uyğun ismarıcların yaradılması və doğru ünsiyyət kanallarının seçilməsi təşkilatın məqsədlərini maraqlı tərəfləringözləntilərinə uyğun təmin edir (sxem 2.1.1.).

Sxem 2.1.1.

Strateji təşkilati ünsiyyət



Bu şəkil təşkilati ünsiyyətin mərkəzi mövqeyini, təşkilatın strateji hədəflərinin müəyyən pay analizi edilməsinin əhəmiyyətini göstərir.

Təşkilati ünsiyyət strategiyaları ümumiyyətlə təşkilatın strategiyasına dəstəyi təmin etmək məqsədi ilə maraqlı tərəflərin təşkilatın etibarı ilə, təşkilatın görüntüsünü eyni xəttə gətirməyə çalışır.

²² Belasen, A.T. (2008). *The Theory and Practice of Corporate Communication*, Sage Publications.

Effektli təşkilati ünsiyyət strategiyasını dörd addımla müəyyənləşdirə bilərik. Birinci addım təşkilatın özüylə əlaqədardır. İkinci addım təşkilatın maraqlı tərəflərinin analizi, üçüncü addım ismarıcların uyğun şəkildə çatdırılması və son addım maraqlı tərəflərin reaksiyasıdır.²³

Mesajların uyğun şəkildə çatdırılması. Mesajların uyğun şəkildə çatdırılması üçün təşkilat iki addımlı bir analizi reallaşdırmalıdır. Təşkilat ilk əvvəl mesajı necə çatdırmaq istədiyinə qərar verməli (ünsiyyət kanalının seçilməsi) və mesajın hazırlanmasına necə bir yanaşma izləyəcəyini müəyyənləşdirməlidir.

a. Ünsiyyət kanalının seçilməsi. Təşkilatların daxili və xarici ünsiyyətlərini həyata keçirilməsi üçün bir çox ünsiyyət kanalı alternativ mövcuddur. Məsələn, təşkilat daxili ünsiyyətdə üst rəhbərlik işçilərinə müəyyən bir mesajı mətbuat vasitəsilə də təqdim edə bilər ya da yalnız e-mail yolu ilə çatdırmağı da seçə bilər. Bunun kimi daxili və xarici ünsiyyətdə bir çox alternativ mövcuddur. Bu səbəblə təşkilati ünsiyyət strategiyasını inkişaf etdirərkən, hansı kanallardan istifadə ediləcəyi və nə zaman istifadə ediləcəyinə diqqət edilməlidir.

b. Mesajın diqqətlə hazırlanması. Təsirli bir ünsiyyət mesajı birbaşa və ya dolayı şəkildə konfiqurasiya edilə bilər. Birbaşa quruluş, ilk əvvəl əsl nöqtəni ortaya qoyur, daha sonra səbəbini açıqlayır. Bilavasitə quruluş isə, ilk əvvəl səbəbini açıqlayıb daha sonra əsl nöqtəni ortaya qoyur. Yaxşı, təşkilat necə bir seçim etməlidir? Ümumiyyətlə, təşkilatlar əməkdaşları ilə birbaşa ünsiyyət qurmalıdır, çünki dolayı ünsiyyət çaşdırıcı və başa düşülməsi çətin ola bilər.

Maraqlı tərəflərin reaksiyası. Maraqlı tərəflər arasında ünsiyyət qurulduqdan sonra, ünsiyyətin nəticələri qiymətləndirilməli və istənilən təsiri yaradıb yaratmadığı təsbit edilməlidir. Bəzən tərəflər arasında mesaj göndərildikdən dərhal sonra ünsiyyət yaradıla bildiyi kimi, bəzi vəziyyətlərdə də ünsiyyətin müvəffəqiyyətini ölçmək uzun zaman ala bilər. Nəticələr qiymətləndirildikdən sonra, təşkilat necə reaksiya verəcəyini müəyyənləşdirməlidir. İşçilərin etibarını dəyişilibmi? Ünsiyyət kanallarını dəyişdirmək lazımdır mı? Nəticə olaraq, uyğun bir təşkilati ünsiyyət strategiyası,

²³ Argenti, P. A. (2009). *Corporate Communication*, McGraw-Hill International Edi. 5th edition.

təşkilatın ünsiyyətlə əlaqədar bütün strategiyasının müəyyən edilməsi, maraqlı tərəflərin mesajı analiz etməsi, ismarıcların uyğun bir şəkildə çatdırılması və son olaraq, maraqlı tərəflərin reaksiyalarının qiymətləndirilməsi addımlarından meydana gəlir.²⁴

2.2. İşgüzar ünsiyyətdə təlqin və təqlidin sosial-psixoloji aspektlərindən istifadə mexanizmi

Təlqin və təqlid sosial-psixoloji fenomenlər kimi. İnsanlar ünsiyyət prosesi zamanı nəinki bir-birinə məlumat verir, həm də müəyyən bir fikri təlqin edirlər. Təlqin üçün səciyyəvi cəhət ondan ibarətdir ki, bu zaman hər hansı bir şəxs bir və ya bir neçə nəfərə verdiyi informasiya onlar tərəfindən qeyri-tənqidi surətdə qavranılır.

Təlqin insanlara qədim zamanlardan məlum olduğuna baxmayaraq, onun mexanizmləri hələ də kifayət qədər öyrənilməmişdir. Təlqin prosesini, hətta ən ümumi şəkildə xarakterizə edərkən diqqəti ilk növbədə belə bir cəhət cəlb edir ki, təlqin şəraitində informasiya adətən bir şəxsdən digərinə emosional çalarlarla çatdırılır, bəzi psixoloqlar, B.D.Parıgin bu cəhəti nəzərə almır və təlqin prosesini adətən verbal proses kimi təhlil edirlər. Məsələnin belə qoyuluşunun birtərəfli olduğunu göstərmək üçün təkcə onu demək kifayətdir ki, təlqin prosesi nə qədər verbal xarakter daşısa da, burada sözlə təsir prosesində paralingvistik (səsin keyfiyyəti, diapazonu, tonallığı və s.) və ekstralingvistik (pauza, öskürmək, ağlamaq, gülmək, nitqin tempi və s.) vasitələr mühüm rol oynayır. Informasiya mübadiləsinin emosional çalarları da, mimika, pantomimika və jestikulyasiya ilə yanaşı, paralingvistik və ekstralingvistik vasitələrlə ifadə olunur. Suqgerandın (təlqin olunan) informasiya mənbəyinə qeyd-şərtsiz olaraq inanması, etimad bəsləməsi hər şeydən öncə bu cəhətlə bağlıdır. Bundan əlavə, təlqin şəraitində suqgestorun (təlqin edənin) nüfuzu mühüm təsir vasitəsi kimi özünü göstərir. Emosional təsir vasitələri ilə yanaşı, suqgestorun şəxsiyyəti və onun təmsil etdiyi qrupun nüfuzu təlqin şəraitində, təlqin prosesi zamanı inam effektinin yaranmasında həll edici rol oynayır.²⁵

²⁴ Hutton, James G.; Goodman, Michael B.; Alexander, Jill B.; Genest, Christina M.(2001), **Reputation management: The new face of corporate public relations**. *Public Relations Review* 27, (May- June), 247-261.

²⁵ C.Məmmədov. **Diplomatik psixologiya**. Bakı 2001.

Təlqin prosesində informasiyanın qeyri-tənqidi qavranılması, şüurlu nəzarətin zəifləməsi də birinci növbədə inam effekti ilə izah olunmalıdır. Əgər informasiyanın verilməsi prosesində inam effekti yaranmırsa, insanlar başqalarının onlara göstərdikləri təlqinedici təsirlərə müxtəlif yollarla müqavimət göstərirlər. Buna psixologiyada əkssuqgistiya deyilir.

Təlqinin dərəcəsi suqgerandın psixi inkişaf dərəcəsindən də asılıdır. Təlqin şəraitində adamların yaş, cins xüsusiyyətləri baxımından spesifik cəhətlər ortaya çıxır. Yaşlılara nisbətən azyaşlıların, uşaqların təlqinə asanlıqla qapılması faktından tərbiyə praktikasında geniş istifadə olunur. Yorgun, fiziki cəhətdən zəifləmiş biri təlqinə nisbətən asanlıqla qapılırlar.

Təlqin psixoloji sirayət ilə əlaqəlidir. Lakin müəyyən xüsusiyyətlərinə görə ondan fərqləndirilir. Burada əsas cəhət ondan ibarətdir ki, psixoloji sirayət zamanı böyük bir insan kütləsi qeyri-mütəşəkkil surətdə eyni emosional halətlə yaşamağa başlayırlar. Təlqin isə təktərəfli prosesdir, o suqgesterin və suqgerandın eyni emosional halətlə yaşamasını nəzərdə tutmur, tuta da bilməz. Təlqin şəraitində iki tərəf, onlardan biri digəri üzərində bir duyğu, təsəvvür, emosional halət, iradi təhrik yaradır, hətta, təlqin yolu ilə onun samota-vegetativ funksiyalarına təsir göstərir. Bu zaman suqgerant verilən informasiyanı hazır şəkildə qəbul edir. Həmin prosesi düzgün analiz etmək üçün təlqinin inandırmadan fərqlərini qısa şəkildə də olsa xatırlatmaq lazımdır.

İnandırma məntiqə əsaslanır. O intellektual təsir vasitəsi kimi informasiyanın müstəqil surətdə tədqiq olunmasını nəzərdə tutur. Bu zaman informasiyanı alan, qəbul edən şəxs nəticəni nəinki hazır formada qəbul etmir, əksinə, onu üzə çıxarır. Məhz buna görə də, inandırma psixoloji cəhətdən elə qurulur ki, informasiyanı alan şəxsin bu və ya digər nəticə ilə razılaşması üçün qoyulan məsələ məntiqi surətdə əsaslandırılır. Bu baxımdan təlqin inandırmadan köklü surətdə fərqlənir, o intellektual təsir kimi deyil, emosional-iradi təsir vasitəsi kimi meydana çıxır.

Təlqin nəzəri cəhətdən müxtəlif səpkidə araşdırılır, öyrənilir. Son dövrlər sosial persepsiya, qrup həmrəyliyi və s. ilə əlaqəli olaraq həmin məsələ daha çox diqqəti cəlb edir.

Ünsiyyət prosesində insanların bir-birinə təsirinin psixoloji vasitələri içərisində sirayət və təlqinlə yanaşı təqlidin də özünəməxsus mühüm yeri vardır. O sosial-psixoloji bir fenomen kimi, hər hansı bir şəxsin hərəkətini, işini və ya davranışını başqasının təkrar yamsılaması kimi meydana çıxır.

Psixoloji sirayət, hisslərin intellektuallaşdırılması prosesi. Psixoloji sirayət və ya yoluxma effekti psixologiyada XIX əsrin sonu XX əsrin əvvəllərində müəyyən edilsə də, insanlara çoxdan məlum idi. Bütün qədim xaqaların ədəbiyyatında psixoloji sirayət fenomenologiyası bədii səpkidə ətraflı şəkildə təsvir olunmuşdur. Psixoloji sirayətin elmi təhlili isə sosial psixologiyanın ilk nailiyyətləri zəminində mümkün olmuşdur.

Sosial psixologiyanın hələ onun erkən eksperimental inkişafı dövründən əvvəl müəyyən edilmişdir ki, psixoloji sirayət kütlə psixologiyasıdır. Ən son tədqiqatlar göstərir ki, psixoloji sirayət effekti kiçik qruplarda da müşahidə edilir. Lakin bununla belə, insanlar məhz kütlə daxilində psixoloji sirayətə daha asanlıqla məruz qalırlar. Bu da hər şeydən öncə, kütlənin özünün psixoloji xarakteristikası ilə bağlıdır. Müəyyən edilmişdir ki, insan özünü kütlə daxilində daha anonim hiss edir. Bu vəziyyətdə şəxsiyyət amilinin rolu daha köklü surətdə azalır.²⁶

İnsanın birinci növbədə, psixi halətlərində əhəmiyyətli dəyişikliklər əmələ gəlir. Şəxsin idrak fəaliyyətində emisional amillər xüsusi əhəmiyyət kəsb etməyə başlayır. Emosional diqqətin fəallaşması üçün əlverişli şərait yaranmış olur. İnsan gördüyü və ya eşitdiyi hadisələri özünəməxsus emosional fonda, onu bilavasitə əhatə edən insanların gözü ilə qavramağa, anlamağa başlayır. Onun baş verən hadisəyə münasibəti də əsasən bu zaman formalaşan emosional qiymətlərlə müəyyən olunur. İnsan bu anda istər özündə, istərsə də başqalarında olan başlıca nöqsanları görə

²⁶ Ə.S.Bayramov, Ə.Ə.Əlizadə. **Psixologiya**, Bakı, Çinar, 2002

bilmir. Kütlə psixologiyası üçün xas olan bu cəhətləri nəzərə alsaq, bu zaman psixoloji sirayəti şərtləndirən amilləri daha ətraflı təhlil edə bilərik.²⁷

Psixoloji sirayət nədir, sualına cavab verəsi olsaq, müxtəlif dini ekstaz, kütləvi psixoz hadisələri, ritual rəqslər, əhəmiyyətli idman yarışları və ya panika, küyə düşmə xaricindəki şəraitlərdə adamların davranış və rəftarlarını xatırlamağa çalışın. Bu zaman insanlarda kütlə halında hərəkət edən başqa adamların təsiri ilə müəyyən psixi halətlər yarandığını görəcəksiniz. Məsələn, stadionda idman yarışında şüarlar qızıxdıqda ən sakit tamaşaçı belə asanlıqla kütləyə, ətrafındakılara qoşulub, qışqırmağa, yersiz hərəkətlər etməyə başlayır. Bu proses, şüursuz, qeyri-ixtiyari olaraq baş verir. Psixoloji sirayət halları hər hansı bir informasiyanın və ya davranış örnəyinin şüurlu surətdə qəbul edilməsi yolu ilə yaranmır. Onun ən əsas mexanizmi kütlə şəraitində əmələ gələn müəyyən emosional halətlərin, adi zəncirvari reaksiya modeli üzrə bir şəxsdən digərinə verilməsi təşkil edir.

Diqqətdə saxlamaq lazımdır ki, psixoloji sirayət halları hər bir şəraitdə deyil, yalnız müəyyən, konkret bir şəraitdə özünü göstərir. Bu baxımdan, hadisələrin birdən birə baş verməsini və insan üçün həyati əhəmiyyət daşımasını ayrıca olaraq qeyd etmək lazımdır. Bu cür hallarda baş verən və ya baş verəcək hadisə haqqında informasiyanın olması və qəsdən təhrif edilməsi psixoloji sirayətin dinamikasına əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Bəzən insanlarda şok vəziyyətinin yaranmasına səbəb olan qeyri-adi xəbərlərin çıxması, hətta vəlvələ, çaxnaşma və qarşıdurma situasiyanın yaranması ilənəticələnir.

Psixoloji sirayətin xarakteri və səviyyəsi müxtəlif amillərlə səciyyələnir. Təsadüfi yangın zamanı küçələrə yığılan camaat, kütləvi dəfn mərasimi, konversial futbol oyunu tamaşaçıları və ya fəal kütlədə, məsələn, təbii fəlakət zamanı xilas olan kənd əhalisi psixoloji sirayət spesifik xüsusiyyətlərlə meydana çıxır.²⁸

Panika halları isə əsasən kütləvi qorxu halətləri ilə xarakterizə edilir. Qarşılıqlı psixoloji sirayət şəraitində qeyri-adi ölçülərlə möhkəmlənir. Qrupun ümumi məqsədləri aydın olmadıqda, subyekt baxımından maraqlı, əhəmiyyətli hesab

²⁷ Mayers, David G. **Social psychology.**

²⁸ Aranson, E., Wilson, T.D. & Akert, R.M. **Social psychology.**

olunmadıqda qrupun həmrəyliy və liderin nüfuzu aşağı olanda panikanın təsir dairəsi genişlənir.

Auditoriyanın yaş və cins kateqoriyası psixoloji sirayətin dinamikasına böyük təsir göstərir. Şəxsiyyətlərin ümumi inkişaf səviyyəsini, xüsusilə, onların mənlilik, eləcə də, əxlaqi şüurunun rolunu da bu baxımdan ayrıca qeyd etmək lazımdır. Bundan başqa bir mühüm məsələyə də diqqət yetirmək lazımdır.²⁹

İnsanın ontogenik inkişafının maraqlı xüsusiyyətlərindən biri, hisslərin intellektuallaşması prosesi ilə bağlıdır, yaşı artdıqca, uşağın idrak fəaliyyəti inkişaf edir, idrak proseslərinin inkişafı zəminində isə onun emosional həyatında mühüm dəyişiklər baş verir, uşaq sevinəndə də, ağlayanda da hər şeyə tədricən ağılın gözü ilə baxmağa başlayır. Hisslərin intellektuallaşması dedikdə, bu xüsusiyyəti nəzərə alırlar. Elmi-texniki tərəqqi dövründə insanların məlumatlılıq səviyyəsini artırması, şüurluluq səviyyəsini yüksəltməsi və s. hisslərin intellektuallaşması prosesinin daha intensivləşməsinə səbəb olmuşdur. Bütün bunlar isə, müasir dövrdə psixoloji sirayətin məzmun və formasına köklü şəkildə təsir göstərmişdir.

Təqlid prosesinin, faktının məntiqi təhlili tamamilə əsaslı olan hər hansı bir məsələni aydınlaşdırmağı tələb edir. “İnsan kimi nə üçün və necə təqlid edir?” Həmin sualları aydınlaşdırmaq yolu ilə təqlid faktını şəxsiyyət baxımından təhlil edə bilərik. Tərbiyə prosesi zamanı həmişə bu üç suala cavab axtarmaq lazımdır. Lakin burada həmin sualları başa düşmək üçün əhəmiyyətli olan bir ümumi məsələyə diqqəti cəlb etmək lazımdır, təqlid prosesində həm koqnitiv, həm də affektiv cəhətləri fərqləndirmək vacibdir. Bunların hər biri təqlid şəraitində özünəməxsus etalon rolunu oynayır. Bir şəxs adətən başqa bir şəxsə məhz bu etalonlara müvafiq cəhətləri gördükdə onu təqlid etməyə başlayır. Koqnitiv və affektiv etalonlar birlikdə insanın sərvətə olan meyillərini, məsələn, ən qiymətli keyfiyyətlər haqqında təsəvvür və anlayışlarını əks etdirir. Bir insanda təqlid obyektinə seçici-emosional münasibət məhz bu zəmində formalaşır. Nəzərə almaq lazımdır ki, koqnitiv və affektiv etalonlarda fərdin yaş-cins xüsusiyyətləri ilə əlaqədar olaraq hər zaman özgün

²⁹ N.Z.Çələbiyev, *Uşaq psixologiyası* B., ADPU, 2005.

cəhətlər özünü göstərir. Buna müvafiq olaraq, bütün hallarda yaş-cins fərqləri təqlidin ən başlıca xarakteristikalarında özünü bütün tam aydınlığı ilə büruzə verir.³⁰

Insanların bir-birini təqlid etməsi üçün digər şərtlərlə bərabər, onların müəyyən bir şəraitdə rastlaşması kifayətdir. Bu ən ümumi halda iki halda mümkündür, iki şəxs bir-biri ilə bir tərəfdən qrupdan kənarda, digər bir tərəfdən qrup daxilində görüşə bilər. Qrupdankənar şəraitdə, məsələn, bir-birini tanımayan şəxslər bir-birini təqlid etmək yolu ilə adətən davranış etiketlərini, paltar-geyim modalarını, kosmetik qaydalarını və s. mənimsəyirlər. Qrup daxilində isə onlar bir-birini qrupun üzvləri kimi təqlid edirlər və bu yolla qrup normalarını əxlaqi etalonları cins fərqi - kişi və qadın barədə stereotipləri və şablonları mənimsəyirlər. Bu prosesdə bir tərəfdə qrupda böyük nüfuza malik olan şəxslər, digər tərəfdə təqlidə layiq bədii surətlər mühüm rol oynayır. Sadəcə bu əlamətə görə təqlidin müxtəlif tiplərini fərqləndirmək olar. Bir insan başqasını və ya hər hansı bir qrupu təqlid etdiyi kimi, bir qrup da başqasını və ya başqa bir qrupu təqlid edə bilər. Bir çox hallarda isə, təqlidin əsas istiqamətini sözün əsl mənasında bədii əsərlər təşkil edir.

Təqlid prosesi ictimai təcrübənin mənimsənilməsi vasitələrindən biridir. O, ontogenetik inkişafın ilk mərhələlərində xüsusilə böyük əhəmiyyət kəsb edir. Ananın körpə uşaqla ilk ünsiyyəti, onun təqlid yolu ilə sosial təcrübəni mənimsəməsi üçün əlverişli şərait yaradır. Yəni, uşaq özündən böyükləri və başqa uşaqları, yaşıdlarını təqlid etmək vasitəsilə müəyyən əşyalarla hərəkəti, özünüxidmət vərdişlərini, davranış normalarını mənimsəyir və ən nəhayət, nitqə yiyələnir.

Uşağın yaşı artdıqca, sosial təcrübənin mənimsənilməsində təqlidin də rolu, əhəmiyyətliyi dəyişir. Bir tərəfdən emosional təcrübənin mənimsənilməsində oyun, təlim və əmək fəaliyyətinin əhəmiyyəti artır. Təqlid burada mürəkkəb prosesin ancaq bir cəhəti kimi meydana çıxır. Digər tərəfdən uşağın bir şəxsiyyət kimi formalaşması zəminində təqlidin məzmun və formasında mühüm keyfiyyət dəyişikləri baş verir ki, buradan da bilindiyi kimi, təqlidin müxtəlif yaş qruplarında onun mexanizmləri eyni

³⁰ Андреева Г.М. Социальная психология. Москва 2006.

deyildir. Nisbətən yaşlı insanlarda təqlid müəyyən peşə fəaliyyəti sahəsində, idmanda, incəsənətdə və s.-də öyrənmənin özgün bir ünsürü kimi özünü göstərir.

Bu baxımdan təqlidin iki səviyyəsini ayırmaq məqsədəuyğundur:

- Birinci səviyyədə, o, kor-koranə xarakter daşıyır və burada daha çox xarici əlamətlərin təqlidi nəzərdə tutulur. Dilimizdəki yamsılama sözü məhz bu cəhəti təsbit edir.

- İkinci səviyyədə təqlidin motivləri köklü surətdə dəyişilir. Onlar insanın bilavasitə sərvət meyillərini ifadə etməyə başlayır və beləliklə, təqlid daxili təhrikə şərtlənir.³¹

2.3. Şayiələrin tipologiyası, moda və müasir ünsiyyət texnologiyaları

Ənənəvi olaraq, hakim yanaşmalar ünsiyyət problemləri olaraq "Təsirin (axtarılan nəticənin) gözlənilən şəkildə olmasına maneə törədən arzuolunmaz faktorlar" üzərində dayanırlar və həll təklifi olaraq da aradan qaldırılma yollarını təqdim edirlər.³²

Bu düşüncə tərzində, ünsiyyət problemlərinin səbəbləri (təsirli ünsiyyətə maneələr), problemlər və həllər³³ aşağıdakı kimi verilir:

- Mesajda uyğun olmayan söz seçimi; uzun və mürəkkəb cümləqurmaq. Problem: mesaj hazırlama və paketleme. Həll: Təsirli mesaj hazırlamaq və bacarıqlı dil istifadəsi.
- Uyğun olmayan kanal seçimi. Problem: ünsiyyət vasitəsini seçmə. Həll: uyğun kanal seçmək
- Uyğun olmayan mesaj hazırlanması. Problem: məzmun problemləri. Həll: Uyğun mesajın hazırlanması.
- İnformasiya saxlama; gizlilik. Məlumat idarəsi problemi. Həll: Şəffaflıq (Şəffaflıq əslində, idarəetmə təzyiqini və saxtakarlığı qanuniləşdirmə üsullarından biridir; gücsüz üzərində tətbiq olunur; güclü isə

³¹ Чалдини Роберт. Психология влияния.

³² Tibbetts, E. A. and Izzo, A. (2010). **Social Punishment of Dishonest Signalers Caused by Mismatch between Signal and Behavior.** *Current Biology*, 20 (18): 1637-1640.

³³ Goddard, J. (2001). CSE220 Com dersi. <http://ironbark.bendigo.latrobe.edu.au/subjects/cse22com/lectures/comms.basics.html>; Antos, G. Antos, G. and Ventola; E. (2008). Handbook of interpersonal communication. New York: Mouton de Gruyter. və Ventola, 2008.

müxtəlif mexanizmlər vasitəsilə şəffaflıqdan qaçır. Mopoliyanın, oğurluğun, fırıldaqçılığın, rüşvətin, haqsız pul və güc əldə etmənin məşhur olduğu müəssisə strukturlarda, şəffaflıq əsla ola bilməz; amma çox danışılar).³⁴

- Az və ya həddindən çox informasiya yükləmək. (Ünsiyyətdə həddindən artıq yüklənmə sosial münasibətlərdə adamın baş edə bilməyəcəyi miqdarda ünsiyyətlə qarşılaşmasıdır. Hissi məhrumluq və həddindən artıq hissi yük, hər ikisi də, maraq, diqqətsizlik, depressiya, qərar verməkdə geriləmə, stress, xəyalə dalma kimi nəticələr ortaya çıxardır. Bir digər gerçək: informasiyanın "bilinməzliyi azaldan məlumat" olaraq baxsaq, o zaman, təsirli ünsiyyət kitablarında və ya televiziya və internet üzərindən təqdim edilən bir çox məlumatlar "informasiya bolluğu" və ya "həddindən çox informasiya yükləmə" olmaz. Hər yerdə saysız ismarıcların, görünüşlərin və yazıların uçuşması informasiya bolluğu deyil. Problem: Mesajın hazırlanması. Həll: informasiyanın yükləməsini lazımı qədər etmək.
- Alıcının səhv anlaması. Həll: mesajın təkrarlanması.
- Alıcının diqqət etməməsi, maraqsızlığı, marağın yox olması. (Cəhdlər diqqətsizliklə qarşılaşsa, məqsədlər reallaşmaz. Bu vəziyyətdə, maneə maraqsızlıq olur və çarə maraq yaratmaqdır.) Motivasiya, reklam, təbliğat ilə tələb yaratma və nəzarət problemləri. Həll: Alıcının diqqətini və marağını cəlb edilməsinin təmin edilməsi.
- Alıcının fərqli münasibəti, inanc və dəyərləri. Alıcıya nəzarət problemləri. Həll: Tutum, inanc və dəyər dəyişməsi və ya istismarı; yeni dəyərlərin işlənməsi və var olanların istismarı.³⁵
- Alıcının fərqli dərk etməsi. (Fərqli qəbul etmə, hər hansı mənfəət güdən münasibətləri pozarsa, yanlışdır. (Həll olaraq, bəzən fərqli qavrayanlar, təzyiqlər və şüur rəhbərliyi ilə "düzgün qavrama"ğa və davranmağa təşviq edilir.³⁶) Həll: Qavramanın idarə edilməsi.

³⁴ Zizek, S. (2008). **In Defense of Lost Causes**. London: Verso.

³⁵ Watzlawick, P., Bevin, J., & Jackson, D. (1967). **Pragmatics of human communication**. New York: Norton.

³⁶ Stauber, J. and Rampton, S. (2002). **Toxic Sludge Is Good For You: Lies, Damn Lies, and the Public Relations Industry**. Maine: Common Courage Press.

- Qərəzlilik və ya informasiyanın təhrif edilməsi, alıcının nəzarət problemi. (Bu anlayış qarşıdakını pisləmə strategiyasında istifadə edilir. Əgər birinin söylədiyi bizə uyğundursa, o adam qərəzli deyil; lakin bizi tənqid edirsə və bu tənqidi boş çıxarmazsaq, o zaman çürütmə yolu olaraq "qərəzli" deyərək problemi həll edəcəyik. Bəs mühakimə ilə qərəzlilik arasındakı fərq nədir o zaman?) Həll: funksional olmayan fikirlərə "qərəzli" deyərək qeyri-qanuni yanaşmaq; effektdə maneə törədən tədbirlər gətirilməsi.
- Dəyər verməmək və mükafatlandırmadakı yetərsizlik. (Bu səbəblə bir yoldaşını tərk edə bilərsiniz, bəs işinizi tərk edə bilərsinizmi?) Səy-cəhd, mükafat və cəza problemi. Həll: maaşlarını artırmadan "ayın işçisi" kimi mükafat mexanizmləri qurmaq; "Qiymətini bilmək", "dəyər vermək" kimi davranışların formalaşdırılması, təlqin olunması.
- Etibarsızlıq. Alıcıya nəzarət problemi. Həll: İnamin inşası.
- Seçimə görə qavrayış, maraq, diqqət, seçimə görə yaxınlaşma və uzaqlaşma. Düşüncə və davranış idarəsi problemi. Həll: bilik və davranış rəhbərliyi; qavrayış, maraq, diqqət və seçimlərin reklam, ictimaiyyətlə əlaqələr, xəbər, əyləncə, oyun kimi vasitələrlə formalaşdırılması və istiqamətləndirilməsi.
- Tərəflərdən birində hörmət əksikliyi. Kontrol problemləri. Həll: Hörmət və möhtərəmlik inşası.
- Sözü dəstəkləməyən sözsüz ünsiyyət: Söz və sözsüz arasındakı uyğunsuzluq. (Əslində, professional bacarıqsızlıq və struktur çatışmazlıq) Ardıcıl, uyğun ünsiyyət strategiyaları, imic yaratmaq və o imici möhkəmləndirmək problemləri. Həll: Bədən dili öyrədilməsi və bədən dilindən planlı olaraq istifadə.
- Müxtəlif mədəni keçmiş: Dil, inanc, gözlənti, vərdiş, şüur, qavrama fərqliliyi, cins, irq, gənclik problemləri. Həll: Alıcının mədəni dəyərlərini anlamaq və nəzarət mexanizmlərini ona görə inşa etmək.
- Ucuz/pis/qeyri-kafi dizayn və təqdimat. Marketing problemləri. Həll: Yaxşı hazırlanmış diqqətçəkici dizayn və təqdimat.

- Uyğun olmayan zaman. Strategiya problemləri. Həll: Zamanın idarəsini uyğun olaraq etmək.
- Qeyri-kafi geri-axın. Tələb azlığı, hədəfin məqsədə uyğun davranışda olmaması, istehlak problemləri. Həll: Kafi və uyğun geri axınını təmin etmək.
- Tək tərəfli, bir istiqamətli ünsiyyət və ya ünsiyyətin yoxluğu. Ünsiyyət axınının idarəsi problemi. Həll: Düz-yatsı təşkilatlanma; effektiv iş təcrübəsi üçün ortaq anlayış əmələ gətirən iki tərəfli simmetrik ünsiyyət; ünsiyyətin iki istiqamətli olması üçün geri-axının təmin olunması.
- Empatiya məhrumluğu. Alıcını şüur idarəciliyi ilə əlaqələndirmək/nəzarət problemi. Həll: Empatiya üzərinə fokuslanma və empatiyanın tərbiyəsi.
- Mənfi enerji yaymaq. (Günahlandıraraq və günahkar hissetdirərək) nəzarət problemi. Həll: müsbət enerji yaymaq.
- Səs-küy – şayiə (dedi-qodu): səs-küy mesajın doğru və ya olduğu kimi alınmasına maneə törədən, mesajın alınması əsnasında, mesaj üzərinə yüklənmiş pozucu faktorlardır. Bu səbəbdən, şüur idarəciliyinin müvəffəqiyyətli olması üçün səs-küyün aradan qaldırılması mütləqdir.
- Bürokratik və ya qeyri-kafi funksiya (təşkilati maneə). Bu maneə, dövlət təşkilatlarını pisləmək üçün istifadə edilir. Həll: özəlləşdirmə; qlobal lokalizm, (bələdiyyələrə) demokratik-muxtariyyət vermə.

Problemlərə verilən şərhdən və qeydlərdən də aydın olduğu kimi, ünsiyyət problemləri dedikdə, göndərəninin məqsədinə çatmasıyla əlaqədar problemlər nəzərdə tutulur: ünsiyyət problemləri göndərəninin məqsədinin reallaşması məzmununda baxılır. Bütün bunların mənası olduqca açıqdır: ünsiyyət problemləri bir tərəfin (göndərəninin) digər tərəfi (alıcını) idarə və nəzarət problemləridir. Bu cür ünsiyyət, sərbəst bazar, azadlıq, demokratiya və sərbəst informasiya axını kimi ifadələrlə işlədilsə işlədilsin, bir suverenliyi reallaşdırma ünsiyyətidir.

Təqdim edilən həll üsulları, bir suverenlik məqsədinin və məqsədin həyata keçirilməsi, davam etdirilməsi və təsirli hala gətirilməsi ilə əlaqədar həllərdir. Bu həllərdə belə bir təkliflə əsla qarşılaşılmaz: Xoşbəxt işləyən işçi məhsuldardır; bu

səbəbdən, ona daha çox ödəniş verin və iş şərtlərini daha humanistcəsinə edin ki, xoşbəxt olsun, bu səbəbdən effektiv olsun. Bunun yerinə, çox vaxt işçinin xoşbəxtliyinin təmin edilməsi psixoloji oyunlardan və saxtakarlıqlardan keçərək aparılmağa çalışılır. Həll təkliflərinin heç biri "özünüzü minimum ödənişlərlə işləyən işçinin yerinə qoyun; maaşlarını artırın" kimi açıqlamalar şəklində olmaz; amma işçilərdən daha çox fədakar və məhsuldar olmaları istənilir.³⁷

Problemlər informasiya göndərəninin məqsədini reallaşdırmaq (təsir) üzərinə inşa edildiyi üçün və problem də "təsirin önünə çıxan maneələr" olaraq müəyyən edildiyi üçün, həll effektə maneə törədən hər şeyi ortadan qaldırmağa istiqamətlənmişdir. Göndərənə əlaqədar problemlər yaxşı imic, güvən və emosional bağlılıq yaratmaq üçün lazımlı funksiyalarla həll edilir.

Mesaj ilə əlaqədar problemlər "yaxşı və təsirli mesaj hazırlama" ilə həll edilir. Təsirləyən mesaj hazırlamaq, insanlarda gerçəklə bağlı imiclər yaradaraq şüur və idrakdan keçərək davranış rəhbərliyi işidir. Doğrunun, səhvin, yalanın, saxtanın, yaxşının və pisin "qablaşdırılması" işi. Şirin dillə ilanı yuvasından çıxartmaq üçün "dili şirinləşdirmək" işi. Yaxşı və təsirli mesaj hazırlamaqda, problem sanki "anlamama və ya səhv anlama və ya əskik anlama" kimi təqdim edilir.³⁸

Ünsiyyətdə əlbəttə problemlər və maneələr vardır, çünki ən azı, ünsiyyətlə həyata keçirilən münasibətlərdə insanların istəkləri, gözləntiləri, ümidləri, məqsədləri və konkret yer və zamandakı mövqeləri və bütün bunlarla birgə suverenlik və mübarizə vəziyyətləri və problemləri fərqlidir. Shannon, Weaver, Schramm və Cutlip kimilərin təqdim etdiyi ünsiyyət problemləri və əngəlləri, bir idarəetmə suverenliyinin davam etdirilməsi qarşısında duran və həll edilməsi üçün lazımlı olan problemlər və maneələrdir. Bu problemlər və maneələr, şüur və davranış rəhbərliyi üçün lazımlı araşdırmaların aparılması, strategiyaların müəyyən edilməsi, tətbiq olunması, tətbiq nəticələrinin analiz edilməsi və qərar verməkdə istifadəsini tələb edir. Əsas yanaşmaların təməlməqə sahəsinin "təsir" və təsirin necə təmin ediləcəyi bu

³⁷ Boyer, R. O. və Morais, H. M. (1965/1980). *Labor's untold Story*. New York: UE.

³⁸ Boyer, R. O. və Morais, H. M. (1965/1980). *Labor's untold Story*. New York: UE.

səbəblədir. Təsirin və davranışın təbiəti bilinərsə, uğurla istiqamətləndirmə üçün mexanizmlərin qurulması və tətbiq olunması ehtimalları artacaqdır.³⁹

Ünsiyyət söz, yazı və görüntü ilə məqsədi reallaşdırmaqdırsa, əlbəttə, məqsədin reallaşmaması problem deməkdir; həll də təbii olaraq sözü, yazını və görüntünü təsirli bir şəkildə istifadə edərək məqsədin çökməsini əngəlləmək olacaqdır. Bu qadağa cəhəndə təbii olaraq vasitənin (sözün, yazının, görüntünün, bədəninin) necə istifadə ediləcəyi əhəmiyyət qazanır. Diqqət etsək, bu azalmada belə problem, insanlar arasındakı ünsiyyət və bu ünsiyyətin baş tutması ilə əlaqədardır.

Elektronik idarə olunan raket hədəfini tapıb məhv etdikdə, ünsiyyət baş tutacaqdır. Yaxşı hazırlanmış və səs-küydən, şayiələrdən təmizlənmiş (mərmnin daşdığı) mesaj alıcısını tapacaq; "geri-göndərmə", geri-axın ilə (hədəfin məhv edildiyi görüldükdə) mesajın doğru anlaşıldığı cavabı alınacaq; istənilən "təsir" təmin edilmiş olacaqdır. Əslində, bu ünsiyyətlə bəziləri öz məqsədlərini reallaşdırıb problemlərini həll edərkən, digərləri problemlərlə üzləşəcəkdir. O zaman, bir insan və ya insan qrupunun həll olan bir problemi, digər insan və ya insan qrupu üçün problem kimi qala bilər.⁴⁰

Əslində, ünsiyyət problemləri insanlar arasındakı münasibətlər və bu münasibətlərin təbiəti ilə əlaqədar problemlərin bütöv və ayrılmaz hissəsidir. Digər bir deyimlə, ünsiyyət problemləri insanların və insanlararası istehsal münasibətlərinin əmələ gətirdiyi problemlərdir. Ünsiyyət problemləri düzgün söz söyləmək, yaxşı və təsirli danışmaq və yazmaq, empatiya ilə davranmaq, bədən dilini təsirli bir şəkildə istifadə etmək kimi "insan bazarında özünü yaxşı satışı çıxarmaq və təsir göstərmək" problemidir. Ünsiyyət problemləri fərdin özünü anlaması və münasibətlərinin tənzimlənməsi və həyata keçirməsi ilə əlaqədar subyektiv problemlərdən ibarətdir.⁴¹ **Təzyiqi qanuniləşdirmək: Ünsiyyətdə səs-küy, şayiələr.** Ünsiyyətdə səs-küy ünsiyyətin normal axınına təsir edən, normal axınına axsaqlıq

³⁹ DeFleur, M. (1970). **Theories of mass communication**. NY: Davis McKay.

⁴⁰ Dimpleby, R. and Graeme Burton, G. (1998) **More than words: an introduction to communication**. New York: Routledge.

⁴¹ On human communication: A review, a survey, and a criticism (2nd Ed.). Cambridge, MA: MIT Press. Cherry, C. (1966/1974).

gətirən faktorlardır. Göndərənün ünsiyyət kanalına daxil etmədiyidir.⁴² Səs-küy, şayiə mesaj alma müddətində mesajın eyni şəkildə alınmasına maneədir.

Fiziki səs-küy: Televiziyada statik elektrikin etdiyi pozucu təsirlə fiziki səs-küy nümunəsidir. Bu maneələr də texnoloji inkişaflarla böyükölçüdə ortadan qaldırıldı: Bu gün fiber-optik texnologiyayla edilən telefonəlaqəsində insan sanki üz-üzə kimi dəqiq danışır.

Digər bir səs-küy, şayiə növləri:

- Diqqətini başqa yerə çəkmək
- Seçimə, istəyə görə diqqət
- Seçimə, istəyə görə qavrama
- Seçimə, istəyə görə xatırlamaq.

Bunlar psixoloji, fikri, emosional, inanc əsasında və iqtisadi/siyasi mənfəət qaynaqlı şayiələrdir.

Psixoloji və ya hiss edilən "şayiə" ilə "mesajın" gücünü itirməsi və hətta tamamilə təsirsiz hala düşməsi ciddi maddi və mədəni sərmayə edən kəslər üçün (məsələn, bir menecer, reklamçı (advertiser), ticarətçi (marketoloq) üçün) əhəmiyyətli bir itkidir, məğlubiyyətdir, müvəffəqiyyətsizlikdir. Bu səbəblə düzəlişləri əksər hallarda məcburi görülür. Düzəliş fiziki maneələri, əngəlləri aradan qaldırmağı və ayrılıqları düzəltməyi ehtiva edir.

Şayiələri aradan qaldırmaq üçün istifadə olunan texnoloji vasitələr, şüurunidarəsi üçün inkişaf etdirilmiş vasitələr mövcuddur.

Şayiələr ünsiyyətin hər mərhələsində əlavə edilə bilər: Məsələn, qanunlarda işə götürülən hər kəs üçün "sığorta" ödənişi edilməsi göstərilə bilər. Bəzi işəgötürənlər sığorta ödəməyi "şayiə" olaraq gördüyü üçün, bu qanunu iş yerində tətbiq etməzlər.

Hər "şayiə" - "səs-küy" ünsiyyətdə neqativ qəbul edilməz, görülməz; səs-küy – şayiə ünsiyyətə zənginlik qatan bir element də ola bilər⁴³.

⁴² Schramm, W. (1973) **Mass Communication**. In G. A. Miller (ed.), 26

⁴³ Attali, J. (1985). Noise: **The Political Economy of Music**. Trans. **Brian Massumi**. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1985. [http:// eserver.org/theory/attali-noise.txt](http://eserver.org/theory/attali-noise.txt). 1985

Təzyiqi qanuniləşdirmək: ünsiyyətin çökməsi. "Ünsiyyətin çökməsi" anlayışı "şayiə" - "səs-küy" anlayışının tamamlayıcısıdır: Normal xarakterizə edilən hallarda, göndərəninin hər hansı bir şayiə səs-küy səbəbiylə məqsədini reallaşdırma bilməməsi ünsiyyətin qırılması/çökməsi deməkdir.

Şayiə ünsiyyət nizamı pozur və ünsiyyətin vəzifəsini çətinləşdirir. Ünsiyyətin çökməsi ilə, ünsiyyət nizamına maneə törədilir və o, öz vəzifəsini yerinə yetirə bilməz hala gəlir. Bu anlayışa görə, tətıl təhdidi, şayiədir. Tətilin olması, ünsiyyətin çökməsidir; amma, "işdən çıxararam" təhdidi, şayiə deyil, xəbərdarlıqdır; "İşdən çıxarmaq" ünsiyyət çökməsi deyil, həlldir. Çökmə əslində, mesaj göndərəninin məqsədini reallaşdırma bilməməsi ilə ortaya çıxır.

Ünsiyyətin çökməsini açıqlayanlara görə çökmə bu vəziyyətlərdə baş verir⁴⁴:

- ❖ Göndərəninin mesajı alıcıya şayiə, səs-küy, görmə və ya eşitmə pozuqluqlarını kimi səbəblərlə çatmazsa;
- ❖ Alıcı göndərəninin mesajını səhv anlayarsa;
- ❖ Alıcı mesajı anlamadığı təqdirdə, göndərənə onu aydınlaşdırmazsa;
- ❖ Alıcı göndərəninin mesajına diqqət etməzsə (önəmsəməzsə);
- ❖ Göndərən özünü pis/zəif bir şəkildə ifadə etdiyi üçün, alıcı mesajı istənilən şəkildə fikir bildirməzsə;
- ❖ Alıcı hər hansı bir səbəblə mesajı eşitmək istəmirsə, eşitməyi/dinləməyi rədd edərsə;
- ❖ Alıcı mesajı sonuna qədər dinləməyəvəzinə, mesaj tamamlanmamış, dərhal nəticə çıxarmağa cəhd edərkən mesajı yanlış şərh edərsə;
- ❖ Mesajın hirsli və ya həddindən artıq qorxu verən bir şəkildə ifadə edilməsinə səbəbiylə yanlış təfsiri;
- ❖ Mesaj qapı pusanlar və ya üçüncü şəxslərdən tərəfindən təhrif edilərək çatdırılırsa;
- ❖ Mesaj ünsiyyət zəncirindən keçdikdən sonra bu anda yanlış şərh olunar və ya mənalandırılırsa.

⁴⁴ <http://www.staff.vu.edu.au/fmiunit4/fmi2/workshop4.html>

Yuxarıda olduqca normal və günahsız olan ünsiyyət çökməsi vəziyyətləri, bir çox razısalma mexanizmlərini qanuniləşdirən bir xarakterə malikdir. Bu növ anlayışda ən sıx rastlanan şərhə görə, ünsiyyət çökməsinin səbəbi empatiya yoxluğu; səskü, sayı və ya uçuş səbəbiylə yanlış anlamaq, anlamamaq və ya kifayət qədər diqqət etməməkdir. Bunun həlli isə mesajın analşılması və ya tərəflərin bir-birini doğru anlamasıyla mümkündür. Ünsiyyətin çökməsi, ictimaiyyətdə pis-rəftar və "anormal" olaraq xarakterizə edilir və həll olaraq da "bərpa" və ya "yenisilə əvəzləmə" təqdim edilir⁴⁵.

Göndərən üçün bir problem var və bunun bərpa yolu ilə, yenisi hazırlanaraq "göndərən üçün məqbul olana" çevrilməsi üçün lazım ola bilər. "Normal" - "məqbul" konvertasiya isə, ən dinc və humanist formada, fərqli fikir və ya şərh səbəbiylə ortaya çıxan fərdi fərqliliklər arasında "körpü qurma" və "anlaşılmazlığıdanışaraq və razılaşaraq həll etmək" olaraq müəyyən edilir.

Bərpa ediləcək ünsiyyət problemi bir çox dəfə anlama və mənalandırma, əsaslı dil problemi olaraq təqdim edilir. Həll, problem yaradan tərəfi (ki, bu nadir olaraq göndərən tərəf olur) anlayışlı olmağa dəvət edən empatiya problemi əlavə olunur; mesajı daha aydın şəkildə təqdim etmək, empatiya, diqqətlə dinləmək, anlamağa çalışmaq və s. kimi "daha təsirli ünsiyyət" həll yolu olaraq təqdim edilir.

"Ünsiyyət çökməsinə səbəb olan tərəf" güc strukturuna görə müəyyən edilir. Yəni, problem yaradan tərəf, nadir hallarda "göndəriciləri"dir. Göndərici isə, səbəbi, "bədənin dilinə, davranışa və söylədiyi sözə kifayət qədər diqqət edərək təsirli mesaj hazırlamamasıdır." Lokavt vəziyyətində, ünsiyyət çökməsinə səbəb olaraq işçilər və onların tələbləri göstərilir.

Təşkilatda yəni ünsiyyətin fəaliyyəti işçilərin müəyyən informasiya vasitələrindən istifadə etmələri ilə baş tutur. İşçilər təşkilat daxili ünsiyyətdə məlumat mübadiləsini təmin etmək üçün bəzi vasitələrə ehtiyac duyur. Təşkilat daxili ünsiyyətdə istifadə edilən ənənəvi vasitələr yazılı, şifahi və elektron vasitələr olaraq üçə ayrıldığı halda, son dövrdə inkişaf edən yeni kommunikasiya texnologiyaları,

⁴⁵ Mortensen, C. D. **Communication: study of human interaction**. New York: McGraw hill. 1972: 7

təşkilat daxili ünsiyyətdə əhəmiyyətli bir rolu öz üzərinə götürmüşdür. Kompüter şəbəkəsi və internetə əsaslanan yeni kommunikasiya texnologiyalarının təşkilat daxili ünsiyyətdəki yeri hər ötən gün daha da artmaqdadır. Əvvəlcə təşkilat daxili ünsiyyətdə istifadə edilən ənənəvi kommunikasiya vasitələrinə baxdıqda yazılı olanlar, yazılı təmimnamə və sənədlər, hesabatlar, yazılı nəşr orqanları (jurnal, qəzet və s.), broşura, kitabçalar, afişalar, plakatlar, divar tabloları, elanlar, illikləri, şikayət qutusu olaraq sıralana bilər.

Şifahi ünsiyyət vasitələri deyildikdə isə ilk əvvəl ağla şifahi açıqlamalar konfranslar, telefon danışqları, sözlə verilən əmrilər, elanlar, yığıncaqlar, mərasimlər, bayramlar, bir sıra dəvətlər gəlir. Ünsiyyət vasitəsi olaraq istifadə edilən elektron kommunikasiya vasitələri isə telefon, faks, teleks, video konfrans, bağlı dövrə TV kanalı və radiodur. Yeni ünsiyyət texnologiyalarının ortaya çıxmasıyla birlikdə bunlara elektron məlumat şəbəkəsi olan kompüter ilə internetə əsaslanan ünsiyyət vasitələri əlavə olunmuş; kompüter istifadəsi və internet təşkilat daxili ünsiyyətdə əhəmiyyətli bir funksiyanı öz öhdəsinə götürmüşdür. Kommunikasiya texnologiyaları kommunikasiya sahəsindəki bütün texnologiyaları əhatə edən bir anlayış olaraq istifadə edilir.

Ünsiyyət texnologiyaları sahəsindəki ən əhəmiyyətli inkişaf radio, televiziya və telefonla yaşanmışdır. Ünsiyyət texnologiyasındakı ikinci böyük mərhələ isə kompüterin geniş kütlələr tərəfindən istifadə edilməsi və internetin yayılmasıyla qeydə alınmış və yeni ünsiyyət texnologiyaları ünsiyyətdə əhəmiyyətli bir anlayış halına gəlmişdir. Təşkilat daxili ünsiyyət baxımından dəyərləndirdikdə təşkilatlar və işçilər yeni ünsiyyət texnologiyalarını həm bir-birləriylə ünsiyyət qurmaq həm də fəaliyyətlərini, işlərini, təşkilatlarını, xidmətlərini, məhsullarını tanıtmmaq, məlumat mübadiləsi həyata keçirmək və ictimailəşdirmək məqsədi ilə istifadə edir.

Rogers təşkilati bir təsnifat ilə yeni ünsiyyət texnologiyalarının xüsusiyyətini belə təyin etmişdir.^{46,47}

⁴⁶ Akt: Akar, Hüsəmettin (2004). *“Yeni İletişim Texnologiyaları və Bu Texnologiyaların Halkla İlişkiler Çalışmalarında Kullanılması”*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2004: 38

⁴⁷ Gəray, Haluk *İletişim ve Teknoloji, Uluslararası Birikim Düzeninde Yeni Medya Politikaları*, Ankara: Ütopya Yayınevi.2003: 18-19

Qarşılıqlı təsir: Bu xüsusiyyət sayəsində ünsiyyət prosesi fərdlərarası ünsiyyətə bənzər bir şəkildə tərəflərin dərhal mesajları bir-birlərinə çatdırmalarına imkan yaradır, ancaq bu proses fərdlərarası ünsiyyətə bənzəmir. Yeni texnologiyalar fərdlərarası ünsiyyətdən daha geniş kütlələrə xitab edir.

Kütləsizləşdirmə: Burada əsas məqam, xüsusiyyət fərdin üz-üzə olmayan ünsiyyət içərisində geniş hədəf kütlələr ilə mesaj mübadiləsini təmin etməsidir.

Asinxronlaşdırma: Yeni ünsiyyət texnologiyaları fərd üçün uyğun bir zamanda mesajın göndərilməsi və alınması qabiliyyətlərinə malikdir. Mesajın alınması və ya göndərilməsinin zamanını istifadəçi özü müəyyənləşdirir.

Qarşılıqlı təsir, kütləsizləşdirmə, asinxron ola bilmə xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq, göstərilən bu xüsusiyyətlərlə bərabər yeni ünsiyyət texnologiyaları iş mühitində bir çox yeniliyə gətirib çıxara, səbəb ola bilər. Kompüter texnologiyaları istehsalı, çoxaltmağı, yazılı sənədləri saxlamağı, uzun məsafələrlə məlumat mübadiləsini, birgə işi, zaman və məkandan asılı olmadan iclasların aparılmasını asanlaşdırır. İşçilər artıq fiziki yaxınlıq olmadan da elektron vasitələr sayəsində bir-birləriylə davamlı təmas qura bilirlər. Email, internet kimi vasitələr idarəçilərin işçilərlə ünsiyyət qurmasına, işçilərin isə təşkilatla əlaqədar inkişaflardan xəbərdar olmasına köməkçi olur.⁴⁸

Yeni ünsiyyət texnologiyalarının bu xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq, kompüter və internet mərkəzli yeni ünsiyyət texnologiyalarından elektron poçt, web sayt, mesajlaşma proqramları, Usenet, bloglar, sosial şəbəkələr, VoIP kimi vasitələr təşkilat daxili ünsiyyətdə önə çıxır.⁴⁹ Bu sayılanlara təşkilat daxili ünsiyyət məsələsi baxımından intraneti də əlavə etmək lazımdır.

Yeni ünsiyyət texnologiyalarına əsaslanan ünsiyyət vasitələrini tanıya bilmək üçün onlarla bir az daha yaxından tanış olmaq faydalı olar.

Elektron poçt: İnternet istifadəçisi olan bir şəxs digər bir və ya daha çox internet istifadəçisinə bərabər vaxt çərçivəsində deyil, müxtəlif vaxtlarda mesaj, fayl,

⁴⁸ Joep Cornelissen, (2011). *Corporate Communication A Guide to Theory and Practice*, (3. Baskı), London: Sage Publications Ltd.2011: 164

⁴⁹ Aslan, Kemal (2008). *Değişen Teknolojiler ve Habercilikte İstihbarat*, İstanbul: Anahtar Kitaplar 2008: 211- 232

foto, video kimi məzmunların çatdırılmasına imkan verən ünsiyyət vasitəsidir. Elektron poçt internet üzərindən insanlar arasında məlumat mübadiləsini təmin edən və geniş şəkildə istifadə edilən internet proqramlarından biridir. İnternetə qoşulma imkanı olan hər kəs elektron poçt ünvanı əldə edə bilər. Təşkilatlar da işçilərinə elektron poçt ünvanı yaradaraq təşkilat daxili informasiya mübadiləsini həyata keçirir.

Web sayt: Bir şəxsdən çoxlu sayda şəxsə qarşı aparılan kütləvi və paralel olmayan ünsiyyət vasitəsidir. Web sayt, insanlara ya da təşkilatlara aid olan və internet istifadəçiləri tərəfindən əl çatan bir ünsiyyət panosudur. Təsisatlar web sayt ilə özlərini təqdim edə, məlumat paylaşa, elanları çatdırma bilmək, təşkilat xarici və təşkilat daxili ünsiyyət üçün web saytdan faydalana bilərlər. İşçilər və təşkilat xarici şəxslər də təşkilatla əlaqədar hadisələri və xəbərləri web sayt üzərindən təqib edə bilərlər.

Mesaj proqramları: Bir şəxsdən digər bir şəxsdən və ya çoxlu sayda insan arasında paralel ünsiyyətə imkan tanıyan proqramlardır. Msn Messenger, Yahoo Messenger kimi məşhur anı mesajlaşma proqramları qarşılıqlı olaraq qısa mesajlaşma və görüntülü danışma imkanı təklif edir. Elektron poçtdan fərqli olaraq mesajlaşma proqramları qısa mesajlar şəkildə həyata keçirilir. Bu proqramda insanlar paralel olaraq mesajlaşa bilərlər, ancaq bu proqramların yeni versiyaları online olan istifadəçinin, online olmayan istifadəçiyə də mesaj göndərməsinə imkan verəcək şəkildə yaradılmışdır. Bu zaman alıcı, mesajı sistemə girdiyi anda əldə edə bilər.

Usenet: E-qrup kimi çoxlu sayda insan arasında reallaşan və paralel/bərabər zamanlı olmayan virtual ünsiyyət formasıdır. Müzakirə forumları və xəbər qrupları olaraq təyin oluna Usenet ilə istifadəçilər xəbərləri oxuya bilər, yazı bilər və müzakirə edə bilərlər. Usenet, internet istifadəçilərinin müxtəlif mövzulardakı xəbərlər, yazı, qrafika, foto, proqramlarını paylaşa, hər kəsə açıq bir müzakirə platforması olaraq bilinir.⁵⁰

⁵⁰ [Http // en.wikipedia.org](http://en.wikipedia.org)

Bloglar: Blog internet gündəliyi mənasını verir. Bloglar, içərisində yaşadığımız informasiya çağında, texnologiya məngənəsindəki insanın bir növ özünü xaricə vurması və yeni bir ifadə forması olaraq qiymətləndirilir. Bloglar əksəriyyətlə yazanların gündəlik təcrübələrini və yaşadıklarını əks etdirir.⁵¹

Sosial şəbəkələr: Sosial media olaraq da xatırlanan sosial şəbəkələrdə oxşar maraq sahələrinə sahib insanlar bir araya gələrək virtual məhəllələr təşkil edir. Hər bir internet istifadəçisinin internetdə bloglar ya da Facebook, Twitter, Friendfeed kimi platformalar vasitəsilə məlumat və fikirlərini paylaşa bilməsinə imkan tanıyan sosial şəbəkələr, yeni ünsiyyət texnologiyaları üçün də əhəmiyyətli bir vasitə olaraq diqqət çəkir. Facebook, Twitter kimi ictimai şəbəkələrdə insanlar məlumat mübadiləsi ola bilir, müxtəlif mövzulardakı fikirlərini açıqlama, izah etmə imkanı əldə edirlər. İşçilər öz bloglarını yarada bildiyi kimi təşkilatlar da sosial şəbəkələrdə öz səhifələrini quraraq işçilərlə və təşkilat xaricindəki insanlarla ünsiyyət qura bilirlər.

VoIP: Data xəttləri üzərindən telefon danışığı və müəyyən standartlarda səs ötürülməsi üçün istifadə edilən VoIPde (Voice over Internet Protocol) ümumiyyətlə internet deyil, təşkilat ya da quruluşa məxsus bir intranet sistemi ya da geniş sahə şəbəkəsi olan (WAN) və bəzən bu iş üçün xüsusilaşmış təchizatlar istifadə edilir. Ancaq xüsusilə son illərdə bu texnologiyadan istifadə edərək, internet üzərindən eyni proqramı istifadə edən kompüterlər arasındakı pulsuz, kompüterdən sabit və mobil telefonlarla aşağı ödənişli danışığa reallaşdırıla bilən 'Skype' kimi proqramlar hazırlanmışdır.⁵² Bir çox təşkilat işçiləri və müştəriləri ilə aşağı qiymətə və ya pulsuz ünsiyyət qurmaq məqsədiylə bu sistemdən istifadə edilir.

Intranet: Yalnız müəyyən bir təşkilat daxilindəki kompüterləri, yerli şəbəkələri və geniş sahədə şəbəkələri bir-birinə bağlayan xüsusi bir şəbəkədir. Bu təşkilati informasiya portalının qurulma məqsədi təşkilat daxilində məlumatları bölüşməkdir.⁵³

⁵¹ Aslan, Kemal. *Değişen Teknolojiler ve Habercilikte İstihbarat*, İstanbul: Anahtar Kitaplar 2008: 220

⁵² Aslan, Kemal. *Değişen Teknolojiler ve Habercilikte İstihbarat*, İstanbul: Anahtar Kitaplar 2008: 220-232

⁵³ https://az.wikipedia.org/wiki/Az%C9%99rbaycanca_Vikipediya

İşçilər və rəhbərlər bu qapalı dövrə web şəbəkəsində bir-birləri ilə fotosəkil və məlumat paylaşa bilər, təşkilatla əlaqədar düşüncələrini, problemləri, təklifləri dilə gətirə bilirlər. Kompüter şəbəkəsi və internetlə birlikdə yaranan yeni ünsiyyət texnologiyalarına bağlı olaraq ortaya çıxan ictimai media, elektron poçt, web sayt, mesajlaşma proqramları, Usenet, intranet, bloglar kimi yeni informasiya vasitələri indiki vaxtda təşkilat daxili ünsiyyətdə də əhəmiyyətli bir rol daşıyır. Sadalanan yeni ünsiyyət texnologiyalarına əsaslanan vasitələr təşkilat daxili ünsiyyətdə üstün verilən modellərə görə liderlik qazanmışdır.

Hər ötən gün daha çox təşkilat, web sayt, Facebook və ya twitter səhifəsi yaradaraq kurumla əlaqədar İnformasiya və bildirişlərini işçiləri ilə ictimai media üzərindən paylaşmaqdadır. Digər tərəfdən bu gün demək olar hər təşkilat bir web sayta sahib hala gəlmişdir. intranet də təşkilatların işçiləri ilə ünsiyyəti baxımından əhəmiyyətli bir funksiya görməkdədir. Digər tərəfdən elektron poçt həm təşkilatın işçiləri ilə həm işçilərin bir-biriylə yazışma, məlumat paylaşmasında zəruri bir mövqeyə gəlmişdir. Sosial media, Usenet və mesajlaşma proqramları və bloglar da işçilərin bir-birləriylə ünsiyyətlərini asanlaşdırır və artırır. Xüsusilə banklar və işçiləri ilə tez telefon danışığı etmək məcburiyyətində olan digər təşkilatlar, VoIP sistemindən faydalanaraq pulsuz ya da aşağı ödənişli ünsiyyət sistemi qura bilirlər.

Sayılan nümunələr göstərir ki, yeni ünsiyyət texnologiyaları təşkilat daxili ünsiyyətdə diqqətə layiq bir rol oynayır. Və bu rolun əhəmiyyəti hər ötən gün daha da artmaqdadır.

Fəsil III. Təşkilatda ünsiyyətin müasir forma və üsullarının yaxşılaşdırılması istiqlamətləri

3.1. Rəhbərin peşəkarlıq ünsiyyətini təkmilləşdirməsi və təşkilati mədəniyyət

Rəhbərlik. Rəhbərlik, təşkilatlanmış bir qrupun müəyyən bir məqsədi yerinə yetirmək məqsədi ilə insan davranışlarına təsiretmə fəaliyyətidir.

Bu tərifləri çoxaltmaq mümkündür. Ancaq təriflərin birləşdiyi nöqtələr ümumiyyətlə eynidir. Ortaq məxrəc vəziyyətindəki meyarlar isə bunlardır:

- Müəyyən bir məqsədin olması
- Müəyyən bir qrup insanın olması
- Bu qrupu istiqamətləndirəcək bir liderin olmasıdır.

Əslində, bir insana bir şeyi etdirmək o qədər çətin deyildir. Onlara, pul mükafatı və ya yaxşı bir sicil vəd edərək iş gördürülə bilər. Əgər bunlar işə yaramazsa, cəza, vəzifəsini aşağı salma, işdən qovmaqla təhdid etmək kimi üsullarla da insana işi gördürə bilər. Onsuz da, idarəçilərin çoxu da bu üsullardan istifadə edir. Burada ən əhəmiyyətli məqam istəkdir. Mühüm olan bir insana bir şeyi istəyərək etdirməkdir. Buna görə rəhbərlik, edilməsi lazım olduğuna inanılan şeyi başqasına istəklə etdirəbilmə sənətidir.

Rəhbər; zəkası, biliyi, bacarığı ilə onu izləyən qrup üzvlərindən daha qabiliyyətlidir. Bu qabiliyyətləri ilə qrupun etibarını qazanır, qrupun özünə inanmasına imkan verir və qrupun haqları adına hərəkət edərək onları təmsil edir.

Aparılan bir araşdırmada bir rəhbərdə olmalı olan və əksəriyyət tərəfindən istənilən xüsusiyyətlər bunlardır:

- ❖ Dürüst, doğru danışan, etibarlı, xarakterli, inanlı
- ❖ Rəqabətçil, qabiliyyətli, məhsuldar
- ❖ Təşviq edici, qərarlı, istiqamətləndirici olaraq sıralanmışdır.

Təcrübədə çox dəyişik xüsusiyyətlər daşıyan rəhbər tiplərinə rast gəlinir. Bu tiplər rəhbərlik anlayışı və fəlsəfəsinə bağlı olaraq ortaya çıxır. Bu mövzuda edilən araşdırmanın nəticəsi isə belədir:

Rəhbər tipləri



Avtokratik rəhbər: İşçilər üzərində təzyiq və qatı nəzarəti tətbiq edən yalnız istehsal məqsədini önəmsəyən rəhbər tipi.

Liberal rəhbər: İnsana və istehsala bir dəyər verməyən yalnız azadlığı müdafiə edən rəhbər tipi.

Humanist rəhbər: İnsana həddindən artıq əhəmiyyət verən "hər şey insan üçün" deyən və istehsalı ikinci plana qoyan rəhbər tipi.

Sevimli-sərt rəhbər: İnsana və istehsala, fəaliyyətə bərabər şəkildə əhəmiyyət verən və bir az da orta yolu mənimsəmiş rəhbər tipi.

Demokratik rəhbər: İnsana maksimum səviyyədə əhəmiyyət verilməsini müdafiə edən rəhbər tipidir.

Səlahiyyət. Səlahiyyət, başqalarına iş gördürmə gücü, işin görülməsini başqalarından istəmə haqqıdır. Səlahiyyət qərar alma və qərarın tətbiq edilməsi haqqıdır. O zaman, səlahiyyətli sayılan şəxs, əmr vermə, başqalarının davranışlarını istiqamətləndirmə haqqına malikdir.

Tərifə araşdırdığımız zaman, səlahiyyətin üç xüsusiyyəti ortaya çıxır:

- ✓ Birincisi, səlahiyyət bir haqqdır.

- ✓ İkincisi, səlahiyyətli şəxs səlahiyyət haqqından istifadə edilməsi ilə birbaşa olaraq öz davranışları üzərində, bilvasitə olaraq da başqalarının davranışları üzərində söz sahibidir.
- ✓ Üçüncüsü isə, işçiyə istədiyi davranışları etdirə bilməsi üçün səlahiyyətli şəxs kimi mükafatlandırma və cəzalandırma gücünə sahib olmasıdır.

Üstün (idarəçinin) verdiyi bir əmri tabelikdəkinin (idarə olunan) yerinə yetirməsi və ya rədd etməsi mümkündür. Tabelikdəki bu iki variant arasında seçim etmədən və qərar vermədən əvvəl düşünəcək, qəbul və ya rədd etməklə qazanacağı üstünlüklərdən hansının ağırlığı çoxdursa, tabelikdəki o istiqamətdə bir davranış sərgiləyəcəkdir.

Tabeçilikdəkilər, idarəçinin səlahiyyətlərini bu səbəblərdən ötrü qəbul edəcəkdir:

- Yaxşı olduğuna inandıqları bir məqsədin reallaşmasına yardım etmək
- İş yoldaşlarının müsbət rəyini almaq
- Rəhbərləri tərəfindən mükafatlandırılmaq
- Əxlaq standartlarına uyğun hərəkət etmək
- Məsuliyyət götürməkdən qurtulmaq
- İdarəçinin liderliyini bəyəndikləri üçün.

Səlahiyyət ilə vəzifəni qarışdırmamaq lazımdır. Vəzifə, işçilərin etməkdə məcbur olduqları işlərdir. Səlahiyyət isə işçilərdən vəzifə ilə əlaqədar işin görülməsini istəmək haqqıdır. Məsələn, məktəb müdürünün müəllimdən dərse girməsini istəməsi müdürün səlahiyyəti, müəllimin dərse girməsi onun vəzifəsidir.

İntizam. Maddi təşkilati faktorlarda adi və müstəsna şərtlərdən dolayı meydana gələn itki və zərərlər asanca geri qaytarıla bildiyi halda, insan vərdiş və davranışlarından dolayı ortaya çıxan zərər və itkiləri aradan qaldırmaq və arzu edilən vərdiş və davranışları qazandırmaq son dərəcə çətin bir işdir. Məsələn, xarab olmuş və ya baxımsızlıqdan dolayı yaxşı işləməyən bir maşın və ya dəzgah təmir edildikdən ya da qulluq edildikdən sonra istənilən şəkildə çalışacaqdır. Ancaq; nizamı pozan, iş yeri şərtlərinə uyğun hərəkət etməyən, işə gec gələn və ya davamsızlıqdan dolayı və

ya başqa səbəblərə görə iş yeri şərtlərinə uyğun hərəkət etməyən bir adamı bu intizamsız davranışlardan imtina etdirmək və bunların yerinə o adama uyğun vərdiş və davranışlar qazandırmaq son dərəcə çətinidir.

İntizam, Latın dilində 'birini izləyən' ya da 'birinin arxasından gedən' mənasını verən "disciple" kökündən törəmişdir. 'Arxasından aparma, özünü təqib etdirmə' hərəkətlərini isə istedadlı və bacarıqlı bir rəhbər edə bilər. Bu şərtlərdən sonra intizam anlayışını, şəxsin inanaraq və arzu edərək iş yeri qaydalarına və nizamına uyğun davranış göstərməsini təmin edən güc olaraq təsvir edə bilərik. Burada vurğulanması lazım olan çox əhəmiyyətli bir məqam, şəxsin inanaraq və arzu edərək iş yeri qaydalarına və təşkilat nizamına riayət etməsi lazım olduğudur. Ətrafına güc nümayiş etdirən və təbəçilikdəkilərini təhdid edən bir rəhbər bəlkə qısa bir müddət içində təsirli ola bilər. Təbəçilikdəkilər, təşkilati nizama və iş yeri qaydalarına görünüşcə uyğun davranış göstərirlərmiş kimi hərəkət edirlər. Ancaq emosional bir doyumsuzluq və küskünlük müəyyən bir zaman sonra yerini şüuraltı inciklik və kinə buraxır.

Səlahiyyətlərin dövredilməsi. Səlahiyyətin dövredilməsi, təşkilatın böyüklüyünə və verilən səlahiyyətin genişliyindən asılı olmayaraq böyük əhəmiyyət daşıyır. Səlahiyyətin dövredilməsi; üst rəhbərlik tərəfindən müəyyən bir səlahiyyətin alt pillələrə təhvil verilməsidir. Müəssisədə müvəffəqiyyət təmin etmək, səlahiyyət və məsuliyyətin açıq bir şəkildə müəyyənləşdirilməsi və lazım olduqda səlahiyyətin planlı bir şəkildə alt pillələrə dövredilməsi ilə sıx bağlıdır. Bir təşkilatda uğurlu insan münasibətlərinin inkişaf edə bilməsi üçün səlahiyyətlərin dövredilməsində bu qaydalara riayət etmək lazımdır:

Dövredilən səlahiyyət, işin istehsalı üçün uyğun olmalıdır, məhdud səlahiyyət işin müvəffəqiyyətlə həyata keçməsinə maneə ola bilər.

Dövredilən səlahiyyətdən sui-istifadə edilməməsi:

- ◇ Dövredilən səlahiyyətin sui-istifadə edilməməsi üçün səlahiyyətlərin etibarlı, qabiliyyətli, uğurlu olan işçilərə dövredilməlidir.

- ◇ Dövredilen səlahiyyətlərin sərhədləri təyin olunaraq başqalarının səlahiyyətlərinə müdaxilənin qarşısı alınır.
- ◇ Dövredilen səlahiyyət ilə birlikdə insana məsuliyyət də yüklənməlidir. Ancaq səlahiyyət ilə məsuliyyət bərabər olmalıdır.
- ◇ Dövredilen səlahiyyət şəxsin hal-hazırkı mövqeyinə-vəzifəsinə uyğun olmalıdır.
- ◇ Üst səviyyə rəhbər, səlahiyyətləri alt pillələrə keçirərkən vəzifə adlamamalıdır. Bir alt mövqeyə-aşağı vəzifəyə onun üstü olan mövqedən-vəzifədən daha çox səlahiyyət dövredilməməlidir.

Davranış təxmini. Davranış, insanın etdiyi və hər hansı bir yolla ölçülə bilən “hər şeyini” əhatə edir. Kədərlənmək, düşünmək, sevinmək bir davranışdır. Davranış sözü, fərdin gözlə görülə bilən hərəkətlərinin eləcə də, birbaşa sezilməyən məxsusi daxiliproseslərini, hadisələrini də əhatə edir. Məsələn; xatırlamaq, unutmaq, xəyal qurmaq kimi psixi proseslər də davranış tərifi dairəsi içərisində yer alır.

Qarşımızdakı bir insanının nə zaman, necə davranacağını təxmin edə bilmək üçün o insanı çox yaxşı tanımağımız lazımdır. Bu davranış təxmini, iş yerində bir-birlərini çox yaxşı tanıyan işçilər arasında da idarəedici ilə təbəçilikdəkilər arasında da ola bilər. İş yerinə gələn müştərilərin və biznes-iş fəaliyyəti həyata keçiriləcək olan şəxslərin davranışlarını təxmin edə bilmək, insan psixologiyası haqqında məlumat sahibi olmağı və "insan sərrafı" dediyimiz şəxsiyyətdə olmağı tələb edir. Ancaq bu təxminlər hər zaman qətiliklə doğru olacaq düşüncəsi insanları ön mühakiməli edir. Qərəzlilik də insan münasibətlərində ünsiyyətə maneə törədən ünsürlərdəndir. Burada yanlışlıq payını da unutmaq olmaz. İş yerində işçilər, icazə barədə, xərcməsələsində, intizam qaydaları barədə, rəhbərlərinin necə davranacaqlarını çox yaxşı təxmin edirlər. Rəhbərlər də birlikdə çalışdıqları heyətin əmrlər barədə, rəhbərlik barədə, iş yerindən gözlənilən intizam barədə onların nə qədər həssas, vasvası və diqqətli davranacaqları haqqında çox rahatlıqla təxmin edə bilirlər. Bu davranış təxminlərinin qaynağı, keçmişdə yaşanan hadisələrin qiymətləndirilib məlumatların toplanmasıdır; bu təcrübələrin müsbət istiqamətdə istifadə edilməsi iş yerində sülhü

artıracaqdır. Yerinə yetirilməyəcəyi təxmin edilən tələblərin açıqlanmasına da ehtiyac qalmayacaqdır.

Davranışları anlamaq və əvvəldən müəyyən edə bilmək qabiliyyətində olanların, içində olduqları yerin dəyər mühakimələrini, mədəniyyətini, doğrularını, səhvlərini, inanclarını, duyğu və düşüncələrini, təhsil səviyyəsini araşdırmaq lazımdır. Təhsil insan davranışlarının dəyişməsinə təmin edən əhəmiyyətli bir ünsürdür. Sayılan bu elementlərlə yanaşı, insanların qabiliyyət, bacarıq, bilik və vərdisləri də davranışlarına təsir edən faktorlardandır. Bütün bunları bilən kəslərin daha məqsədəuyğun davranış təxminləri etməyi mümkündür.

İşçilərin işə və ətraf mühitə uyğunlaşması. İş həyatına ilk dəfə başlayanlar üçün təşkilatın ortaya qoyduğu qaydalara uyğun davranışlar göstərmək, digər işçilərlə yaxşı münasibətlər qura bilmək; təşkilatda vəzifə dəyişikliyi edən heyət üçün məlumat və bacarıq əksikliyi aradan qaldırmaq, təşkilata bağlılıq duyğusunu inkişaf etdirmək, işdən çıxmaları, işçi axınını azaltmaq, səhv anlamaların qarşısını almaq məqsədiylə edilən fəaliyyətlərin hamısı işə və ətrafa uyğunlaşma olaraq ifadə edilir.

İşə yeni qəbul edilən işçi heyəti işə və ətraf mühitə öyrəşərkən özlərini rahat hiss etmələrini təmin etmək lazımdır, onları sıxışdırmaq onların gərgin olmalarına səbəb olacaqdır. İnsanlar gərgin olduqda işə öyrənmə bilməzlər. Anlamadıqları şeyləri özlərini günahkar ya da axmaq kimi hiss etmədən soruşmaları üçün onları təşviq etmək lazımdır. Təşkilat daxilində yeri dəyişdirilən heyətin də yeni işini öyrənməsi üçün bu işçi heyətinə təhsil verməyi unutmaq olmaz. Onların təşkilatı tanımaqları lazım olmayacaq; amma yeni bölməni və işi tanımalıdırlar. Eyni işi edən başqa bir təşkilatdan, müəssisədən gələn birinin də işini sizin təşkilatınızın üsullarıyla etməsi üçün öyrədilməlidir. Çünki daha əvvəl öyrənilənləri unutmaq o qədər asan deyildir.

Təşviq tədbirləri. İşçilərin işə təşviq edilmələri üçün mükafatlandırılmaları və lazım olduqda intizam qaydalarının istifadə edilməsi, onların daha məhsuldar işləməsi üçün təkan olacaqdır. Müvəffəqiyyətli olanların mükafatlandırılması ilə birlikdə bütün işçilərin mükafatlandırılması da işçilərin özlərinin əhəmiyyətli olduğu hissini vermək üçün lazımdır.

Müvəffəqiyyətli olanlara veriləcək mükafatları bu şəkildə sıralaya bilərik:

- ☐ Təşəkkür, təqdir və uğur sənədi, vermək
- ☐ Pul mükafatı vermək, ödənişinə artım etmək, mənfəətdən pay vermək
- ☐ Xərcləri iş yeri tərəfindən qarşılanmaqşerti ilə tətilə göndərmək
- ☐ İrəliyə çəkmək (irəlilətmə), müvəffəqiyyətli menecerləri ortaq etmək
- ☐ Nailiyyətləri, uğuru haqqında danışmasını təmin etmək, fikirlərinə və görüşlərinə dəyərvermək
- ☐ İş yerində çıxan nəşrlərdə elan etmək, (qəzet, jurnal və s.)

Burada diqqət yetirilməsi lazım olan ən əhəmiyyətli məsələ, gerçək mənada müvəffəqiyyətli olan işçilərin mükafatlandırılmasıdır. Layiq olmayan bir heyəti mükafatlandırmaq təşviq tədbiri olabilməyəcəyi kimi, iş yerindəki müsbət münasibətləri də zədələyəcəkdir.

Ən ümumi mənada nəzər yetirsək, daxili ünsiyyətin bir müəssisə rəhbərliyinin özü və işçiləri arasında əməkdaşlığı və müəssisə iqliminə müsbət təsir göstərmək üçün bütün tədbir və səylər olaraq müəyyənləşdirildiyini görürük. Bir təsnifata əsaslansaq, təşkilat daxili ünsiyyətin işçilərinöz aralarında ünsiyyət və tərəfdaşlar arasında ünsiyyət olmaq üzrə ikiye ayrıldığı görürük.⁵⁴

Daxili ünsiyyətin əhəmiyyətini Gordon Lewis bu sözlərlə açıqlayır:

"Təşkilat xaricində müsbət imic yaratmaq, ancaq işçilər arasında yaradılan müsbət imic ilə mümkündür. "⁵⁵

Kohtes və Klewes'e görə də, təşkilatlar, (idarəedici və rəhbərlər) işçilərini təşkilat daxili ünsiyyət vasitəsilə həm məlumatlandırmalı, həm motivasiya etməli, həm də idarə etməlidirlər. Bu üç ünsürlə nəzərdə tutduqları isə, təşkilatların öz işçilərini, təşkilatın hədəfləri, strategiyaları, günlük işləri, məhsulları və xidmətləri ilə əlaqədar inkişafı haqqında məlumatlandırmaq; işçilərə təşkilatın dəyər anlayışını çatdırmaq və təşkilatlar uğurlu bir idarəetmə ilə işçilərinin özlərinə yön tapmalarını və təşkilatla inteqrasiyanı təmin etmələridir.⁵⁶

⁵⁴ Bir (Ed.), Ali Atıf. **İkna və Konuşma**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2005.s. 166

⁵⁵ Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir?**, İstanbul: Beta Yayın, 2007, s. 521.

⁵⁶ Haluk Gürgen (Ed.), **Halkla İlişkiler**, 2006, s. 190-191.

Daxili ünsiyyətin məqsədlərinə toxunacaq olsaq aşağıdakı kimi başlıca məqsədləri olduğunu görürük.⁵⁷

- "Menecer və işçilər arasında qarşılıqlı güvən mühiti yaratmaq və məmnunsuzluğu minimum səviyyəyə endirmək.
- Təşkilat daxilində yuxarıdan aşağıya, aşağıdan yuxarıya və üfüqi ünsiyyəti reallaşdırmaq.
- Bütün işçilərin təşkilata töhfələrini ən üst səviyyəyə çıxartmaq və işlə bağlı razılığı təmin etmək.
- İşçilərə iş zəmanəti vermək.
- Təşkilat daxilində yaradıcılığı mükafatlandıran iş mühiti yaratmaq.
- Təşkilatın müvəffəqiyyətiylə, işçilərin gözləntilərini bütünləşdirmək.
- Bütün işçilərin təşkilatın gələcəyi barədə nikbin olmasını təmin etmək.
- İşçiləri təşkilatın bir parçası vəziyyətinə gətirmək.

Gilgeous, idarəetmə proqramlarının və təşkilat daxili ünsiyyətin təsirini müəyyən edən ikifaktordan bəhs edir və bunları xarici və daxili faktorlar olmaqla iki qrupda ələ alır.

Xarici faktorlar, yeni texnologiya, bazardakı dəyişikliklər, istehlakçıların gözləntilərindəki dəyişikliklər, keyfiyyət və standartlar, rəqiblərin fəaliyyəti, iqtisadi dəyişikliklər, dövlət siyasəti və qanunlarıdır. Daxili faktorlar isə idarəetmə fəlsəfəsi, təşkilati quruluşu, təşkilati mədəniyyət, daxili güc və nəzarət sistemi ilə əlaqədardırlar.⁵⁸

Bundan başqa işçilərlə təsirli ünsiyyət təmin etmək üçün əsas prinsip aşağıdakı kimi sıralanır.⁵⁹

- Əvvəl işçilər məlumatlandırılmalıdır.
- İşəgötürən yaxşı xəbərlər kimi pis xəbərləri də verməlidir.
- Xəbər vaxtında verilməlidir.

⁵⁷ **Akyürek**, R. (Ed.), **Kurumsal İletişim Yönetimi**, Eskişehir: TC. Anadolu Üniversitesi Yayını, 2005. s. 86.

⁵⁸ Gürgeç, H. (1997). **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları. s. 190.

⁵⁹ Peltekoğlu, F.B. (2001). **Halkla İlişkiler Nedir?**. İstanbul: Beta Yayınları. s. 525-526.

- İşçilər əhəmiyyətli olduğuna inandıqları mövzularda mütləq məlumatlandırılmalıdır.
- İşçilərin güvəndiyi mediadan istifadə edilməlidir.

İşçilərlə ünsiyyət qurma strategiyaları və üsullarını da aşağıdakı kimi maddələrə ayırmaq olar.⁶⁰

- İşçilərin mövqelərini mütəmadi olaraq yoxlamaq
- Ardıcıl olmaq
- Ünsiyyəti şəxsiləşdirilmək
- Dürüst olmaq
- İnnovativ olmaq.

Beynəlxalq təcrübədə üz-üzə ünsiyyətin və mədəniyyətin əhəmiyyəti. Əvvəl də qeyd etdiyimiz kimi, effektiv ünsiyyətin başlıca qaydası göndərən tərəfindən hazırlanan mesajın alıcı tərəfindən başa düşülməsidir. Əgər mesajı alan şəxs, mesajı göndərəndən daha fərqli bir mənə yükləyर्सə, o ünsiyyət prosesində problem qaçınılmaz bir hala gələcəkdir. Fərqli mədəniyyətlərdən olan insanlar arasındakı ünsiyyət prosesi zamanı işə təbii olaraq daha çox problem yarana bilər. Çünki, fərqli mədəniyyətlərdən olan insanların ünsiyyətində başda mədəni fərqliliklər olmaqla, bir çox səbəbdən yanlış anlama, yanlış şərh etmə və qiymətləndirmə ehtimalı artır. Bir mədəniyyətdən gələn fərdin istifadə etdiyi bir söz, mimika, əl-qol hərəkətləri hətta, oturuş forması belə başqa bir mədəniyyətdə səhv başa düşülə bilər.

İşçi heyətində bir çox mədəniyyətdən işçinin olduğu beynəlxalq arenada fəaliyyət göstərən müəssisələrdə, bu cür mədəniyyətlərarası ünsiyyət problemlərin yaşanması çox təbiidir. Başlanğıcda bəlkə də çox kiçik bir detal kimi görünən bu problemlər, zaman keçdikcə uçuqun kimi böyüyərək təşkilata böyük zərərlər verə bilər.⁶¹ İş həyatında istər zaman çatışmazlığından, istərsə də, şəxslərarası məsafəyə görə problemləri danışaraq həll etmə ehtimalı olduqca azdır. Bu vəziyyəti bu misalla izah etmək olar:

⁶⁰ Gürgeç, H. (1997). **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları. 198.

⁶¹ John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behavior**, USA: JohnWiley&Sons Inc., 1994, s.565.

İsmayıl bəy daha əvvəlcədən tanışlığı olmayan Belçikalı həmkarını bir iş görüşməsi üçün telefonla zəng etmiş və öz mədəniyyətindən olan insanlarla danışıqlarında dəfələrlə etdiyi kimi heç düşünmədən, ilk əvvəl "necəsiniz?" deyə soruşmuşdur. Amma bu dəfə, daha əvvəl heç eşitmədiyi bir cavabla qarşılaşmışdır: "Sizə nə!". İsmayıl bəy, Belçikalı həmkarının "kobud", "hörmətsiz", "nanəcib" olduğunu düşünmüş və bir daha bu şəxslə görüşməməyə qərar vermişdir. Əgər İsmayıl bəyin qarşısındakı şəxs hər hansı bir azərbaycanlı həmkarı olsaydı, alacağı cavab mütləq fərqli olacaqdı, çünki Azərbaycan mədəniyyətində, insanların bir-birlərinin xatirini soruşmaları, yaxınlığı, diqqəti simvolizə edən ümumi jestlərdir, hər nə qədər bəzən qarşımızdakı şəxsdən hal-əhval tutuqdan sonra gələn cavaba qulaq verməsək də. Belə bir vəziyyətdə, İsmayıl bəy əgər içərisində böyüdüüyü cəmiyyətin mədəni göstəricilərinin onun vərdislərində əks olunduğunun fərqlində olsaydı, böyük bir ehtimalla daha elastik, anlayışlı ola bilərdi.⁶²

Saat və zaman anlayışı, mədəniyyətlər arasında fərqli qəbul edilən və iş həyatına da çox təsir edən bir faktordur. Saat anlayışı insanların iş yerində, şəxsi həyatlarında və boş zamanlarındakı davranışlarını yön verməkdə əhəmiyyətli bir yerə malikdir. Qərb mədəniyyətində, müəyyən bir zaman dilimində heç bir şey etməmək, vaxt sərfiyyatı ilə bərabər tutulur. Boş yerə vaxt xərcləmək isə qəbul edilməyən və arzuolunmayan bir haldır. Şərq mədəniyyətində isə, saat vaxtı anlayışı yerinə bioloji və ya psixoloji zaman anlayışı daha əhəmiyyətli rol oynayır. Yəni, bir işi etməyin doğru zamanı prinsipi önəmlidir. Müəyyən bir zaman dilimində heç bir şey etməmək, heç bir şeyin olmadığı mənasını vermir. Əksinə o işi o an etmək yanlış olacaqdı. Çünki, keçən zaman müddətində hadisə böyüyür yetkinləşir. Məsələn ABŞ-da zaman "pul" olaraq qəbul edilməkdədir. Bu ölkədə işin hansı yolla, nə qədər qazanlı zaman müddətində və necə ediləcəyi əhəmiyyətli ikən; Meksika və ya Fransa kimi ölkələrdə yalnız nəticə əhəmiyyətlidir. Planlaşdırılan iş, sabahısı günə və ya daha sonrakı bir günə də ertələyə bilər.⁶³

⁶² Ügeöz, Perihan. *Kültürlerarası İletişim*, İstanbul, 2003. s. 33-34.

⁶³ Eva S. Kras, *Management in Two Cultures: Bridging The Gap Between U.S. and Mexican Managers*, USA: Intercultural Press, 1989, s.60.

İnsanlar, bir-birilərinin gözlərinin içinə baxmaları və ya gözlərini bir-birilərindən qaçırmaları, duruşları, oturuş formaları, aralarında buraxdıqları məsafə və ya geyimləri kimi vizual işarələrlə bir-birləri haqqında daxilən fikir əldə edə bilirlər və sözlərə müraciət etmədən ünsiyyət qura bilirlər. Bütün bu ünsiyyət yolları sözsüz ünsiyyətin ünsürləridir. Xüsusilə mədəniyyətlərarası meydana gələn sözsüz ünsiyyət, bərabərində bir çox problemi də gətirməkdədir. Bədən dilinə bağlı olaraq əl və qol hərəkətləri mədəniyyətlərarası ünsiyyətdə problem yarada bilər. Çünki, bu əl hərəkətlərindən bəzilərinin fərqli ölkələrdə fərqli mənaları vardır. Məsələn; baş barmaq və işarə barmağını birləşdirərək edilən xalqa işarəsi ABŞ-da "Ok-yaxşı", Yaponiyada "pul", Şərqi Fransada "sıfır" və ya "əhəmiyyətsiz", Braziliyada isə ədəbsiz mənada istifadə edilir. Bədən dilində əl hərəkətlərindəki mədəniyyətlərarası fərqlərdən bir digəri də əl sıxma şəkillərində görünür. Bunlar aşağıdakı cədvəldə göründüyü kimi mədəniyyətdən mədəniyyətə müxtəliflik nümayiş etdirir⁶⁴:

Şəkil 3.1.2.

Bəzi ölkələrdə əl sıxma formaları	
Ölkə	Əl sıxma formaları
Amerika	Qatı
Asiya	Kübar, nəzakətli (rahatsız şəkildə sıxılır. Koreyalıların qatı əl sıxma tərzidir.)
İngiltərə	Yumuşaq
Fransa	Yüngül və sürətli (ilk görüşmə və ayrılıq zamanı təkrarlanır.)
Almaniya	Qatı (gəliş və gediş zamanı təkrarlanır.)
Latın Amerika	Mülayim (tez-tez təkrarlanır.)
Yaxın Şərq	Nəzakətli (tez-tez təkrarlanır.)

⁶⁴ Richard Hodgetts, Fred Luthans, **International Management**, USA: McGraw Hill Publication, 1996, s. 111.

Mənbə: Richard Mead, *International Management Cross-Cultural Dimensions*, UK: Blackwell Publishers, 1994, s.191.

Məsafə anlayışı da mədəniyyətlərarası ünsiyyət əsnasında səhv anlaşımağa səbəblər sırasındadır. Məsələn; Amerikalılar, Yaxın Şərqlilər və Cənubi Amerikalılarla ünsiyyət qurarkən şəxsi və xüsusi məsafə sahələrinin pozulması kimi problemlərlə qarşılaşırlar. Amerikalılar, şəxsi məsafəni qoruyarkən, Yaxın Şərqlil və Latin Amerikalı idarəçilər, tam əks bir yanaşma ilə bu məsafəni daraltmağa çalışırlar. Amerikalılar, onların səbəb bu qədər yaxın, Yaxın Şərqli və Latin Amerikalı idarəçilər isə niyə bu qədər soyuq və uzaq davrandıqlarını anlaya bilmirlər. Beləcə ünsiyyət prosesində problemlər yaşanır. Mədəniyyətlərə görə dəyişən ümumi məsafəyə bağlı olaraq, idarəçilərin təşkilatın, müəssisənin dizaynını da dəyişir. Bir çox mədəniyyətdə geniş ofis və katib/katibə sahibi olmaq, daha çox etibar və üst səviyyəyə aid olmaq mənasını verir. Bu cür mədəniyyətlərdə idarəedicilər təbəçilik-dəkilərdən özünü uzaq tuturlar. Bu da işçilər arasındakı ünsiyyətə təsir edir.

Yaponiyada isə rəhbərlərin geniş ofisləri yoxdur və zamanlarını əsasən, ofisləri xaricində işçiləri ilə birlikdə keçirirlər. Beləcə, işçilər rəhbərlər ilə daha effektiv ünsiyyət qura bilirlər. Yaponiyada bir rəhbərin daimi ofisində oturması işçilərə qarşı narazılıq hiss etdiyi və qəzəb duyduğu mənasını verir. Bu mənada, ofis və iş nizamına görə ölkələr arasında əhəmiyyətli fərqlər mövcuddur.⁶⁵

Bunlara əlavə olaraq, səs keyfiyyətindəki (tonundakı) müxtəliflik də fərqli mədəniyyətlərdə ünsiyyət problemlərinə yol açır. Bəzi cəmiyyətlərdəki kişilər arasında yüksək səs tonu gözlənilərkən, daha çox incə bir səs tonu ilə qarşılaşılabilir. Məsələn: Yaponiyaya uçan Amerikalı iş adamları Yapon havayollarına heç vaxt üstünlük verməzlər çünki, uçuş zamanı edilən anonslardakı qadın səsi onları çox narahat edir və səs tonu qətiyyənlə eşitmək üçün kifayət deyildir.⁶⁶

⁶⁵ Richard Hodgetts, Fred Luthans, *International Management*, USA: McGraw Hill Publication, 1996, s. 256.

⁶⁶ Mead, Richard. *International Management Cross-Cultural Dimensions*, UK: Blackwell Publishers, 1994 s.192.

Dinləmə verdişləri də mədəniyyətdən mədəniyyətə görə fərqlilənir. Məsələn; Amerikalılar, tərəfsiz və diqqətli bir şəkildə qarşısındakını dinləyərkən; Avstraliyalılar qarşısındakını çox da nəzərə almadan dinləyirlər.⁶⁷

Nəticə olaraq, deyə bilərik ki, mədəni müxtəlifliklər, fərqli mədəniyyətlərdən gələn insanların bir arada çalışdığı mühitlərdə əlbəttə problemlər yaradacaq, lakin əhəmiyyətli olan bunları minimuma endirmək və üz-üzə ünsiyyətin gücündən istifadə edərək ən yaxşı şəkildə həllə çatdırmaq və mümkünə bir daha təkrarlanmamasını təmin etməkdir.

Təşkilat mədəniyyətinin işçilərə mənimsədilməsində təşkilat daxili ünsiyyətin əhəmiyyəti. Təşkilat daxili ünsiyyət, təşkilatın mədəni funksiyalarının işçilərə çatdırılmasında və təşkilat mədəniyyətinin mənimsənilməsində əhəmiyyətli bir rol oynayır. Təşkilat daxili ünsiyyət ilə işçilərin təşkilat haqqında məlumatlanması təmin edilir və təşkilat mədəniyyəti ilə inteqrasiya olunması mümkün olur.

Təşkilat daxili ünsiyyət, təşkilata yeni qatılanların təşkilat mədəniyyəti inteqrasiyasına və sosializasiyalarında əhəmiyyətli bir kanaldır. Yeni üzvlərə formal/rəsmi (iş haqqında anlayışlar, işə doğru istiqamtləndirmə konfransları kimi) və informal/rəsmi olmayan (hekayə, dedi-qodu kimi) ünsiyyəti təmin edən təşkilat mədəniyyəti, işçilərin təşkilat tarixini, dəyərlərini, normalarını və gözləntilərini öyrənməsinə kömək edir.

Bu gün idarəçi və rəhbərlər, işçilərinin motivasiya və məhsuldarlığının artırılmasını, təşkilata, onun dəyərlərinə və hədəflərinə bağlı qalmasını istəyirlər. Bu istəklərin əldə edilməsində ictimai əlaqələr rəhbərlərinin qatqısı isə işçi heyət ilə ən yaxşı ünsiyyəti qurmaq, əlaqələri inkişaf etdirmək və onların motivasiyasını, iştirakını təmin edəcək şəkildə ismarıcların çatdırılmasını təmin etməkdir.

Bugün təşkilat işçiləri; rəhbərləri ilə ünsiyyət halında olmaq, onlara çata bilmək və onlarla danışa bilmək, rahat bir şəkildə ünsiyyətdə olmaq istəyirlər. Bu səbəbdən ictimaiyyətlə əlaqələr fəaliyyəti yaradılarkən bu məqam da göz ardı edilməməli, daxili işçi məmnuniyyəti də təmin olunmalıdır.

⁶⁷ Richard D. Lewis, **Cross Cultural Communication: A Visual Approach**, UK: 1999, s. 26.

"Təşkilati ünsiyyət, xüsusilə son illərdə təşkilat mədəniyyəti anlayışıyla birlikdə xatırlanır. Çünki qısaca, fərdlərin qrupların və bütün təşkilatın içərisində hərəkət etdiyi ortaq anlayış və paylaşılan dəyər sistemi olan təşkilat mədəniyyətini təyin edib, işçilərə çatdıracaq olan aparıcı kəslər, təşkilatdakı ünsiyyət mütəxəssisləridir. Təşkilat menecerindən gözlənilən, mövcud mədəniyyəti işlətməsi və icra etməsidir."⁶⁸ "Bu görə də, təşkilat və işçi heyəti də daxil olmaqla, hədəf kütlələriylə münasibətlər inkişaf etdirmək üçün ünsiyyət quran ictimaiyyətlə əlaqələr rəhbərlərinin əvvəlcə özlərinin təşkilatın nə üçün var olduğu və dəyərlərinin nələr olduğu mövzusunda çox dəqiq bir görüşü olmalıdır." ⁶⁹

İctimaiyyətlə əlaqələr sahəsinin mütəxəssisləri təşkilat mədəniyyətini yaşatmaqla, cari dəyərlərin, münasibəti və inancların inkişaf etdirilməsində və bunların işçi heyətinə mənimsənilməsində ünsiyyət bacarıqlarını istifadə edə bilməlidir. Bu həm təşkilatın özü üçün, həm də qarşılıqlı təsirdə olduğu ətrafı üçün müsbət olacaqdır.

"Bu məzmununda təşkilati ünsiyyəti təmin etmək, təşkilatı mədəniyyəti formalaşdırıb bunu işçilərə təşkilat daxili nəşrlər, məktublar, bülleten lövhələri, afişalar, işçi əl kitabçaları, yığıncaqlar, konfranslar, tele-konfranslar, qapalı dövrə, radio və televiziya, film və slayd nümayişləri və bənzəri vasitələrlə çatdırmaq, yeni işçilərin bu mühitə uyğunlaşmasını təmin edərək sosiallaşmalarına və təhsillərinə kömək göstərilməsi, təşkilat daxili ictimaiyyətlə əlaqələr proqramlarının ən əhəmiyyətli məqsədlərindəndir."⁷⁰

"Təşkilat daxilində təsirli bir ünsiyyəti təmin etmək və bu müddətdə təşkilat mədəniyyətini işçilərə mənimsətmək ictimaiyyətlə əlaqələr rəhbərliyinin vəzifələri daxilində olduğundan, ictimaiyyətlə əlaqələr idarəçiləri daxili ictimaiyyətlə əlaqələr siyasətini müəyyənləşdirməli və ünsiyyət proqramları planlaşdırarkən insan resursları rəhbərliyi ilə dirsək dirsəyə çalışmalıdırlar."⁷¹

⁶⁸ W. Kinkead və Winokur'dan akt. Akıncı : *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim* (1. Baskı). İstanbul: İletişimYayınları. 1998 : 144

⁶⁹ White'dan akt. Akıncı: *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim* (1. Baskı). İstanbul:İletişimYayınları, 1998: 144

⁷⁰ Akıncı, *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim* (1. Baskı). İstanbul:İletişimYayınları, 1998: 145

⁷¹ Akıncı, *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim* (1. Baskı). İstanbul: İletişimYayınları. 1998: 145

Təşkilati mədəniyyət, bir nəsildən digər bir nəsə ya da bir qrupdan digər bir qrupa ötürülən fikir və imiclərin meydana gətirdiyi uzunmüddətli davranış formalarıdır. Digər bir ifadəylə, təbii olunan əsas dəyərlər, inanclar və adətlərdir.⁷² Sosial münasibətlərlə davranışların transferi məsələsidir.

Təşkilati mədəniyyət, təşkilati kimlik və təşkilati imic anlayışları, çox vaxt qarışdırılan və çox zaman bir-birlərinin əvəzinə istifadə edilən anlayışlardır. Ancaq bu anlayışlar arasında təməl fərqliliklər mövcuddur. Bu fərqliliklər və bu anlayışlar arasındakı əlaqəni açıqlamaq üçün şəkil 3.1.3.-dən faydalanıla bilər.

Aşağıda göstərilən şəkildən də göründüyü kimi təşkilati mədəniyyət və təşkilati kimlik arasında qarşılıqlı bir əlaqə vardır. Təşkilati mədəniyyətin dəyər və norma sistemi, təşkilati kimlik üçün bir əsasdır.⁷³ Təşkilati kimlik təşkilat mədəniyyətinin nəticəsidir və bununla bağlı bir dəyişikliyə ehtiyac duyulduqda, ilk növbədə təşkilat mədəniyyəti dəyişdirmək lazımdır.⁷⁴

Təşkilati mədəniyyətin təşkilatın imici və kimliyini meydana gətirmək funksiyası vardır. Təşkilati mədəniyyət, təşkilati imici meydana gətirmək üçün, digər fəaliyyətlərlə birlikdə istifadə edilən bir vasitə hesab edilir. Təşkilati mədəniyyət; təşkilati dizaynı (təşkilati görünüşü), təşkilati ünsiyyətin və imici meydana gətirməyə qarşı həyata keçirilən digər fəaliyyətlərlə birlikdə, "təşkilati imic" nəticəsini meydana gətirməyə istiqamətlənmişdir.⁷⁵

Ümumi olaraq qiymətləndirildikdə, təşkilati mədəniyyət, təşkilat içərisində dəyərlərin qeyd olunduğu, paylaşıldığı və sorğulanmadan qəbul edildiyi, sağlam ünsiyyətin təmin edildiyi ortaq dili meydana gətirir.

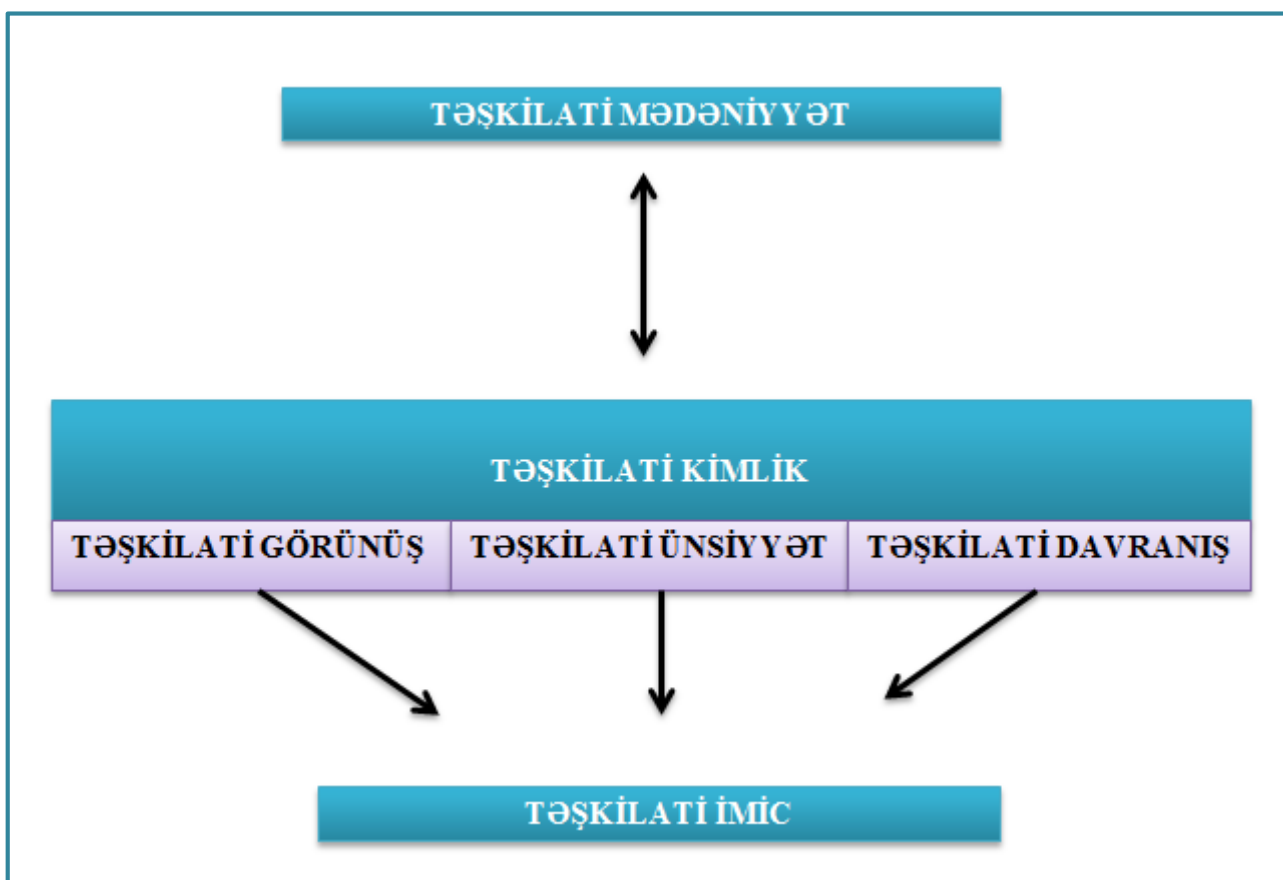
⁷² Wilson, A. (2001), "Understanding Organizational Culture and The Implications For Corporate Marketing", *European Journal Of Marketing*, 2001: 353-369

⁷³ Okay, 2005: "Kurumsal İletişim ve Güven Oluşturmak", Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, il 2009, Say 34.240

⁷⁴ Bolat, Oya İnci (2006), *Konaklama İşletmelerinde işgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmajın Analizi Ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir 2006

⁷⁵ Aktaran, Bakan (2005), "Halkla İlişkilerde Araştırma Yöntemleri ve Değerlendirme", *Halkla İlişkiler Sempozyumu*, Ankara Üniversitesi B.Y.Y.O. Yayınları. 2005: 76

Təşkilati mədəniyyət, təşkilati kimlik və təşkilati imic əlaqələri



"Təşkilatın işçiləri ilə birlikdə təşkilatın məqsədlərinə çatma bilməsi və yüksək iş, fəaliyyət qura bilməsi, işçiləri ilə quracağı münasibətlərdən və təşkilat mədəniyyətini nə qədər müvəffəqiyyətli bir şəkildə işçilərinə çatdırma biləcəyindən asılıdır. Buna görə də, işçi heyəti ilə qurulan münasibətlər şansa ya da formal ünsiyyət şəbəkələrinə buraxılmamalı və işçilər formal ünsiyyət kanallarıyla məlumatlandırılmamalıdır. " "...işçi heyətinə və onun ehtiyaclarına edilən investisiya, iş həyatının və yaradılan dəyərlərin keyfiyyəti ilə təşkilati uğura böyük töhfə vermiş olur. " ⁷⁶

Qısaca olaraq, təşkilati mədəniyyətin işçilərə mənimsədilməsində təşkilat daxili ünsiyyət böyük əhəmiyyətə sahibdir və bu, ictimaiyyətlə əlaqələr vahidinə bəzi

⁷⁶ Akıncı, Z.B. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Etkinlikte İletişim Odaklı Bir Yaklaşım)* İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No. 13.

məsuliyyətlər gətirir. Planlanmış fəaliyyətlərlə təsirli bir ünsiyyət qurmaq və işçi heyəti arasında güvənli, sağlam düşüncəli və sıx əməkdaşlıq mühiti yaratmaq, inkişaf etdirmək, bu vahidin məsuliyyəti altındadır. İctimaiyyətlə əlaqələr metodlarından istifadə edərək yerinə yetiriləcək bu məsuliyyətlər, təşkilati mədəniyyəti yaşatmağa istiqamətlidir.

Effektiv bir təşkilati ünsiyyətin tətbiqi daha yaxşı performans, iş fəaliyyəti və iş məmnunluğu meydana gətirir, çünki, effektiv ünsiyyətlə, təşkilat mədəniyyətini, təşkilatın təməl dəyərlərini, hədəflərini daha yaxşı anlayan və vəzifələrinin nə olduğunu, onları necə yerinə yetirmələri lazım olduğunu yaxşıca mənimsəyən fərdlər, zaman keçdikcə özlərini ailənin bir fərdi olaraq görüb daha çox iştirakçı və sahiblənci bir münasibət göstərirlər.⁷⁷

Bütün bunlarla belə, təşkilati dəyişiklik müddətində təşkilat daxili ünsiyyətin inkişaf etdirilməsinə əsasən dəqiyləndirilməsi vacib olan bir digər məsələ də, təşkilat daxili ünsiyyətə maneə törədən faktorlardır.

Məlumatı filtr etmək, seçici qavrayış, duyğular, həddindən artıq məlumat yükü, qayğı və istifadə dili, ünsiyyətə maneə törədən faktorlar arasında sayıla bilər.⁷⁸ Bundan başqa psixoloji maneələrdən olan qəlibləşmiş düşüncələr ilə təşkilati ünsiyyətə maneə olaraq görülən rəhbər münasibəti və davranışları da bu faktorlar sırasına daxil ola bilər.⁷⁹

3.2. Ünsiyyətin forma və üsullarından istifadənin perspektivləri və onların effektivliyinin artırılması

Ünsiyyətin iş dünyasının imtina edilməz bir parçası halına gəlməsi bir neçə on illiyi əhatə edir. Rəhbərliyin dəyişik, müxtəlif iş sahələrində ünsiyyəti necə istifadə etdiklərini ya da istifadə etmələri lazım olduğunu, işçilərin isə gözləntilərinin nə olduğunu çox yaxşı anlamaq lazımdır. Rəhbərlik işçiləri anlamaq, ünsiyyət strategiyalarını onların gözləntilərinə və təşkilatın iş hədəflərinə görə istiqamətləndirmək məcburiyyətindədir. Çünki;

⁷⁷ Akıncı Z.B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim* (1. Baskı). İstanbul:İletişimYayınları.: 121

⁷⁸ Altuğ, 2012: 30-31

⁷⁹ Demirtaş, 2008: 73, Demirtaş, Mine (2010). “Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği”. *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi* XXVIII (1)

"İstər işin səmərəliliyini, məhsuldarlığını təmin edən, istərsə də, təşkilatın xaricitəmsilçiliyini həyata keçirən işçilər, hədəf kütləsinin əhəmiyyətli bir hissəsini təşkil edirlər."⁸⁰

Rəqabətyönümlü bazarda, hələ ki dəyişməyə müqavimət göstərən və yaxud dəyişmənin faydalarının fərqiində olmayan şirkətlərin ortalama 25-30 il həyatda qala bildikləri məlumdursa, şirkətin ömürlərini uzatmağının özü, sərhədləri və məzmunu yaxşı təyin olunmuş bir ünsiyyət planının vasitəsilə mümkün ola biləcəyi gözdən qaçmamalıdır.⁸¹

Artıq işçilər, işlədikləri şirkətlərin müvəffəqiyyət və vizionuna daxil olmaq istəyirlər. Bunun reallaşması isə ancaq yaxşı bir idarəçilik, rəhbərlik və təşkilat daxili ünsiyyətlə mümkündür.

Təşkilati ünsiyyətin bu mənada əhəmiyyət qazanması olduqca uzun zaman almışdır. Verilən mesajların işçilər tərəfindən doğru qəbul edilməsi və işçilərin təşkilatlarını təşkilatdan kənarda yaxşı təmsil etmələri məsələsinin vacibliyi ortaya çıxmışdır.

1970-ci illərdə ictimaiyyətlə əlaqələr təcrübələri içərisində əhəmiyyətli bir yer tutmağa başlayan işçilərlə ünsiyyət, müasir mənada I. Dünya Müharibəsi və xüsusilə, II. Dünya Müharibəsi illərində - sənaye təşkilatlarının müharibəni dəstəkləmə səyləri əsnasında - idarəçilikdə sədaqətli olmayan işçilərin varlığının başa düşülməsiylə əhəmiyyət qazanmağa başlamışdır. İşçilərin dəstəyinin əhəmiyyətini hiss etməyə başlayan təşkilatlar, müxtəlif ünsiyyət üsullarından faydalanaraq, işçilərin təşkilatları ilə iç-içə olmaları və münasibətlərini inkişaf etdirmələri istiqamətində səylər göstərmişlər.⁸²

Təşkilat daxili ünsiyyətin inkişafında və strategiya halına gəlməsində beş əhəmiyyətli meyl qeyd olunmalıdır⁸³:

1. Artıq iş həyatımızın əhəmiyyətli bir parçası halına gələn informasiya texnologiyası: 1980-ci illərin ikinci yarısında ortaya çıxan distant səs və

⁸⁰ Dr. Mete Çamdereli, **Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler**, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya, Ekim 2000, s.54.

⁸¹ TMI, **Önce İnsan Semineri Dokümanları**, İstanbul, The Princess Otel, 1994

⁸² Ayla Okay, Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler, Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, İstanbul, 2002, s.340.

⁸³ Synopsis Communication, **The Human Factor: New Rules for the Digital Workplace**, London, 1999, p.8.

görünürləri yaxına gətirən informasiya texnologiyaları günümüzün mütləq zərurətinə çevrilmişdir.

2. Bugünkü işçinin yeni tərfi: İnformasiya və təcrübənin birləşməsi hər bir işçinin uğuruna təsir göstərir. O, bir-iki saatlıq təlimlər deyil, illər sürən təhsil və iş prosesi zamanı təcrübə ilə öyrənməyə əsaslanır. Artıq, iş imkanları da buna görə çoxalmış vəziyyətdədir. İşçi yalnız maaş istəmir, hər gün, hər saat öyrənmək istəyir. Əməyinin qarşılığını yalnız pul ilə deyil, eyni zamanda məlumat və bilik əldə etməklə almaq istəyir.
3. İşçilərin gözləntilərinin dəyişməsi: Yeni bacarıqlar əldə etmək artıq işçilərin işçi olaraq qala bilmələri üçün məsuliyyətlərindən biridir. 2015-cı ildə aparılmış Towers Workplace Anketi'ne görə, 500 və daha çox işçinin olduğu şirkətlərdə anketə qatılan işçilərin 94%-i analoji cavab vermişlər. Eyni zamanda, işlərini faydalı və mənalı şəkllə salma fürsətinin vacib olduğunu, qabiliyyətlərini üzə çıxarılmasının mühüm olduğunu, müvəffəqiyyət və riski gözə alaraq mükafatlandırmağa gedən yola özlərinin yiyələnmələrinin vacibliyini vurğulayıblar. Mükafatlandırmanın və bunun təməlində duran iş fəaliyyəti sisteminin əhəmiyyətliliyini də bildirmiş və müdafiə etmişdilər.
4. Bugünkü dövr, keyfiyyət və müştəri xidmətləri dövrüdür: Bu da yeni tələbləri doğurur və stresli bir iş həyatına səbəb olur. Geri dönüş və cavablandırmanın çevik və operativ olmasını tələb edir.
5. İşdə ictimai razılaşma: İnvestorların səhm dəyərlərinin artması ancaq işçilərin məhsuldar və iş hədəflərinə uyğun fəaliyyəti ilə mümkündür. Kiçilmə, xarici mənbədən istifadə (outsourcing), evliliklər və s. çox sıx rastlanan və yaşanan hadisələrdir. Şirkətlərin insan resursları sərmayəsi, xüsusilə bu situasiyalarda daha çox əhəmiyyət qazanır.

Bu beş meylə məlumat və xidmətdən əsaslı bir iş yeri ortaya çıxır. Çox sürətli və yaxanlamazsa, yox olmağa səbəb olacaq bir dəyişmə mövcuddur. Bunu da ancaq dəyişikliyə ayaq uydurmaqla önləmək olar. Şirkətlərin içərisində mühafizəkarların bunu bacarmaları olduqca çətin görünür.

Two Towers Perrin Workplace Index'in Amerikada 2015-cı ildə 2500 kişi və qadın işçi arasında keçirdiyi sorğuya görə⁸⁴;

- Respondentlərin əksəriyyəti, işlərindən məmnun olub ancaq mükafatlandırma və diqqət göstərilmə mövzusunda tərəddüdləri olduğunu ifadə edirlər.
- 50%-i mühüm qərarların 'nə üçün' alındığının özlərinə açıqlanmadığını söyləyir.
- 55%-i əhəmiyyətli dəyişikliklərlə, ehtiyaclarının önəmsənmədiyini ifadə edir.
- 70% -i işlərini təsir edəcək qərarlarda fikirlərinin alınmadığını söyləyir.

ODR Research'ün 'Dəyişmənin sancıları' üzərinə hər il etdiyi araşdırmaya görə isə;

- Şirkətlərin bir il əvvəlki vəziyyətinə görə 48% daha çox dəyişiklik yaşadığını,
- Araşdırmaya cavab verənlərdən 68%-i dəyişimin sürətinin çox yüksəldiyini,
- 65%-i dəyişikliyin mürəkkəbliyini və çətinliyini təsdiq etdikləri ortaya çıxmışdır.

ODR Research'ün araşdırmasında dəyişmənin daxili ünsiyyət ölçüsündə;

1. Daxili ünsiyyətin açıq, dəqiq, birbaşa aparıldığı şirkətlərdəki işçilərdən;

- 47% -i dəyişməyə qərarlı, istəkli və bu işdə iştirakçı olduqlarını,
- 18%-i ünsiyyət prosesinin bəzi əksikliklərinin olduğunu, ancaq yenə də dəstək olduqlarını,
- 5%-i dəyişməyə qarşı olduqlarını,
- 31%-i isə heç bir şey anlamadıqlarını ifadə etmişlər.

2. Dəyişmədən sonrakı tətbiqlərin necə ola biləcəyi haqqındakı imiclə bağlı işçilər arasında edilən araşdırmada, işçilərin;

- 54%-idaxildə dəyişməyə qərarlı və iştirakçı, dəstək olduqlarını,
- 16%-i dəyişiklikdən sonra nə olacağı haqqında dəqiq bir fikirlərinin olmadığını, ancaq yenə də dəstək olduqlarını,
- 4%-i dəyişməyə qarşı olduğu,
- 34%-nin məsələni ümumiyyətlə anlamadığı ortaya çıxmışdır.

3. İdarəçilik barədə araşdırmada isə, işçilərin;

⁸⁴ IQPC, **The Future of Internal Communication Summit** Notları, London, Royal Hotel.

- 42% -i rəhbərliyin dəyişməsinə sübutları və davranışlarıyla dəstəklədiyi və dəyişməyə qərarlı və iştirakçı olduqlarını,
- 22%-i rəhbərliyin nə etdiyi haqqında heç bir məlumatı olmadığını, ancaq qərarlı və dəstək olduqlarını bildirmişlər.

4. Ən üst səviyyə idarəçisinin, rəhbərliyin dəyişikliklə bağlı mövqeyi;

- Ən üst səviyyə rəhbərliyin qətiyyətlə əhəmiyyət verdiyi məsələ barəsində həmfikir olanların və qərarlıların 42% olduğu,
- Ən üst səviyyə rəhbərliyin dəyişikliyi əhəmiyyətli görməsi ilə həmfikir olmayanların isə 15% olduğu ortaya çıxmışdır.

Təşkilat daxili ünsiyyətin inkişaf etdirilməsi. Təşkilat daxili ünsiyyətin inkişaf etdirilməsi üçün, təsirli bir ünsiyyətə ehtiyac vardır. Təsirli bir ünsiyyətdə mesajın məzmunu, daha yaxşı bədii formaya salınması, diqqəti yayındıran bir ünsür olan və ünsiyyətin fəaliyyətinə mənfi təsir göstərən şayiələrdən təmizlənmiş olması, ünsiyyət zamanlaması və istifadə edilən vasitələr əhəmiyyətlidir.⁸⁵

Oskayın və Akıncının kitablarında ünsiyyətin fəaliyyətini təmin edən şərtlər, aşağıdakı şəkildə sıralanmışdır⁸⁶:

1. Mesaj, alıcının diqqətini çəkəcək şəkildə hazırlanmalıdır.
2. Mesajın kodlaşdırılmasında istifadə edilən işarələrin, mesajı göndərən qaynaq qədər mesajı alacaq və qavrayacaq olan alıcı tərəfindən də bilinən işarələr olması vacibdir. İşarələr, hər iki tərəfin də ortaq həyat təcrübələrindən qaynaqlanmalıdır.
3. Mesaj, insanların fərdi ehtiyaclarına səslənməlidir, xitab etməlidir. Fərddə, onları ödəmək istəyi yaradaraq bu istiqamətdə davranış sərgilənməsi, hərəkətə keçilməsi üçün motivasiya edici funksiyaya sahib olmalıdır.
4. Mesajın təsirli ola bilməsi üçün alıcının təməl dəyərlərini, mövqelərini və inanclarını bilməkdə fayda vardır.

⁸⁵ Akıncı, 2001: *İnsan Kaynakları Yönetimi (Etkinlikte İletişim Odaklı Bir Yaklaşım)* İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No. 13. 122

⁸⁶ Oskay [IEEE 2012 20th Signal Processing and Communications Applications Conference (SIU) - Mugla, Turkey (2012.04.18-2012.04.20)] 2012 20th Signal Processing and Communications Applications Conference (SIU), 2011: 36-41; Akıncı, *İnsan kaynakları yönetimi*. 2001: 122-124

5. Mesajın alıcıya çatma bilməsi üçün, ən uyğun ünsiyyət vasitəsi seçilməlidir.

6. Qəbul edənlə eyni anda nə qədər çox ünsiyyət vasitəsi ilə əlaqə yaradılsa, ünsiyyət o dərəcə təsirli olacaqdır. Məsələn, mesajın şifahi olaraq çatdırılması ilə kifayətlənməyib onun yazılı olaraq da çatdırılması daha təsirli bir ünsiyyət qurulmasına imkan verir.

7. Mesajın dili aydın, məzmunu açıq və dəqiq olmalıdır. Mesaj, verdiyi məlumatlardan nəticə çıxarmağı alıcıya buraxmayacaq şəkildə açıq və aydın olaraq kodlaşdırılmalıdır.

8. Qaynağın inanılan olması ünsiyyətin təsirini artırır. Qaynağın alıcılar tərəfindən inanılan olub olmaması, ünsiyyətə müsbət və ya mənfi təsir göstərən çox əhəmiyyətli bir xüsusiyyətdir.

9. Mənbə, alıcının öz vizionunu necə qiymətləndirdiyini yaxşı təsbit etməlidir. Bu təsbit sonunda mənbə, mesajlarının alıcı tərəfindən necə qəbul olunduğuna diqqət edərək hazırlamalıdır. Çünki mesajın, alıcıdakı imiclə ziddiyyət təşkil etməsi ünsiyyətə mənfi yöndə təsir edir.

Yuxarıda sadalanan ünsiyyətin effektivliyini təmin edən əsas şərtlər göz önündə olduqda, təşkilat daxili ünsiyyətdə inkişaf və yaxşılaşdırma təmin edilmiş olacaqdır.⁸⁷

Ünsiyyət, təşkilatı bir yerdə cəmləyən və təşkilat üçün həyati əhəmiyyətə sahib bir ünsürdür. Təşkilat daxili ünsiyyətin əhəmiyyəti, təsirli və sağlam bir prosedur sərgilədiyi təqdirdə verdiyi faydaları bu şəkildə sıralamaq olar⁸⁸:

- ☐ Rəhbərliyə qərar qəbul etmədə ehtiyac duyulan məlumatı əldə etmə imkanı təqdim edir.
- ☐ İdarəçilər tərəfindən verilən qərarların işçilər tərəfindən qəbul edilməsini və tətbiq etməyə imkan verir.
- ☐ İşçilərdə təşkilati bağlılıq duyğusunu artırır.

⁸⁷ Kurum içi iletişimi geliştirmede “iletişim” temalı hizmet içi eğitimlerin rolü, Gizem er, Ankara - 2013

⁸⁸ Ergeneli və Eryiğit'ten akt. Demirtaş 2008: 72, Demirtaş, Mine (2010). “Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği”. *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi* XXVIII (1)

- İş məmnuniyyəti və motivasiyanı təmin edərək, işçilərin davranışları üzərində müsbət effekt yaradır, təşkilati performansını artırır.
- İş mühitində meydana çıxma biləcək münaqişə, qarşıdurma və təzyiqləri azaldır.
- Korporativ fəaliyyətlərin sabitlik və əməkdaşlıq içində reallaşmasına kömək edir.
- Təşkilati dəyişimlərə qarşı inam meydana gətirir və dəyişim prosesini sürətləndirir.
- Mənfəəti və səmərəliliyi artırır.

Təşkilati dəyişim müddətində əhəmiyyətli rolu olan təşkilat daxili ünsiyyətin inkişaf etdirilməsi ilə bölmələr arasındakı koordinasiyanın da təmin edilməsini mümkün edir. Bu yolla, proses zamanı daha az səhvə yol verilməsi və işçilər arasında əməkdaşlıq və paylaşma duyğusunun formalaşdırılması fürsəti yaradılır.

Akinciya görə təşkilat daxili ünsiyyətin əsas məqsədi biznes fəaliyyətlərini istiqamətləndirmək, təşkilat işçilərinin istənilən şəkildə davranmasını təmin etməkdir. Təşkilatlarda birdən çox fəaliyyət növü məsələsi olduğundan, fərd və qrupların bütün fəaliyyətlərini diqqətlə koordinasiya etmək lazımdır. Bu səbəblə təşkilat daxili ünsiyyət, həm fəaliyyətlərin idarə olunmasına, həm də bu fəaliyyətlərin koordinasiyasında əhəmiyyətli bir rol oynayır.⁸⁹

Təşkilat daxili ünsiyyətin inkişaf etdirilməsi ilə hədəflənən bir digər məsələ isə, məlumatın sistemə bir şəkildə paylaşılmasıdır. Bilindiyi kimi məlumat, bütün təşkilati fəaliyyətlərin təməlidir. Ən əhəmiyyətli məlumat, işçilərə məqsəd və yön duyğusu verən təşkilati məqsədlərlə əlaqədardır.

Bütün bunlara əlavə olaraq, "təşkilatlarda ünsiyyət, qərarların qəbulu prosesində də əhəmiyyətlidir. Məlumat və məlumatın paylaşılması; problemlərin müəyyən olunması, alternativlərin yaradılıb qiymətləndirilməsi, qərarların tətbiq olunması, nəzarət edilməsi və nəticələrin qiymətləndirilməsi də tələb olunur."⁹⁰

⁸⁹ Baskin və Aronoff'dan akt. Akıncı, Z.B. (1998). *Kurum Kültürü və Örgütsel İletişim* (1. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları. 118

⁹⁰ Akıncı, Z.B. (1998). *Kurum Kültürü və Örgütsel İletişim* (1. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları. 119

"Əməliyyat içində əmr və xəbərlərin yayılmasını təmin edən bir proses olaraq təyin olunan ünsiyyət, insanlar arasında bir əlaqə qurma məqsədi ilə bərabər, qarşılıqlı duyğu və düşüncələrin də yayılmasını təmin edir."⁹¹

Təşkilat daxilində qurulan çox istiqamətli və təsirli ünsiyyət şəbəkəsi ilə işçilərin hər hansı bir məsələ haqqında sərbəst şəkildə idarəçilərlə müzakirə edə bilməli, müxtəlif təkliflərini çatdırmağa bilməsi və müəssisə əlaqədar mövzularda məlumat sahibi ola bilməsi mümkün olmaqdadır. İşçilərin belə imkanlara sahib olması, özlərinə dəyər verildiyi təəssüratı yaratması baxımından da çox əhəmiyyətlidir.

Bu eləcə də, təşkilat daxilindəki ünsiyyətin quruluşu, axışı və işçiləri ünsiyyətə təşviq etmə dərəcəsi təşkilati mədəniyyətin quruluşuyla əlaqədardır. Bu barədə aparılan araşdırmalar, işçilərin açıq ünsiyyətdən yana olduqlarını göstərir, çünki təşkilatın problemlərini bilən, yaşayan və idarəçilərin bu barədə nə etməyə çalışdığını anlayan işçilər, ümumiyyətlə təşkilata qarşı daha mülayim yaxınlaşmağa meyillidirlər.⁹²

Təşkilat daxili ünsiyyətin inkişaf etdirilməsi ilə hədəflənən məsələlər; təşkilatın məqsədlərinin və təşkilat strategiyasının işçilər tərəfindən bilinməsi, yenilik və yaradıcılığa təşviq etmək, təşkilatın fəaliyyətləri, əhəmiyyətli hadisələr, qərarlar və nailiyyətləri işıqlandırmaq, idarəçilər və işçilər arasında iki yönlü-qarşılıqlı ünsiyyəti təmin etmək, işçilərin iş prosesi zamanı və ya işdən sonra təşkilatı təmsil etmək xüsusiyyətlərini inkişaf etdirmək, işdə irəliləyiş imkanları, müxtəlif işçilərlə əlaqədar inkişaf, gələcəyə bağlı gözləntilər və s. kimi məsələlərlə bağlı məlumat verməkdir.⁹³ Bundan başqa daxili ünsiyyət planının hər üç aydan bir nəzərdən keçirilməsi və işin nəticələrinə necə xidmət etdiyi təsbit edilməlidir. Əksər illik hazırlanan planlar kifayət qədər komanda işini təşviq edə bilmirlər.

⁹¹ Sapancalıdan akt. Akıncı, Z.B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim* (1. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.: 119

⁹² Akıncı, Z.B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim* (1. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.: 119-120

⁹³ Varol, M. (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:2. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi. 128-129

Və beləliklə, ünsiyyət prosesinin effektivliyinin artırılması üçün aşağıdakı başlıca prinsipləri diqqətdə saxlamaq lazımdır. Və bu prinsipləri 3 ana başlıq altında yığmaq mümkündür. Bunlar:

- 1) açıqlıq prinsipi
- 2) diqqət prinsipi
- 3) düzgünlük prinsipidir

Ümumi olaraq ünsiyyətdə aydın bir dil istifadə edilməlidir. Beləcə yazılı ya şifahi olsun, istifadə edilən dilə əhəmiyyət verilməli və hədəf kütləsinin istifadə etdiyi dillə yaxından tanış olmalı və o dilin incəliklərinə agah olmaq lazımdır. Bu prinsip açıqlıq prinsipi adlandırılır.⁹⁴

Diqqət prinsipi isə, alıcıya yalnız mesajın çatdırılması deyil, ona göndərilən anlamasının da əhəmiyyətli olduğunu vurğulayan prinsipdir. Bilindiyi kimi, insanın diqqəti məhduddur, bu səbəblə mesajın lazımından çox uzun olduğu hallarda, müəyyən bir nöqtədən sonra alıcı lazımı qədər diqqət yetirə bilmir və ünsiyyətin fəaliyyəti pozula bilər.

Düzgünlük prinsipi isə ünsiyyətin məqsədilə əlaqədardır. Ünsiyyət qurularkən bu qanuna xüsusi bir əhəmiyyət göstərməlidir çünki, bu qanun ünsiyyətin məqsədinə çatılmasında əməkdaşlıq provayderi və ünsiyyətin davamlılığının vasitəsi vəzifəsini yerinə yetirir.

Bu təməl prinsiplərə əməl edildiyi təqdirdə, ünsiyyətin fərdlər üzərində təsiri daha çox olacaqdır.⁹⁵

Praktiki cəhətdən deyilənlərə ümumiləşdirilmiş şəkildə bir brend adı altında nəzər yetirmək faydalı olacaqdır. Belə ki, Azərbaycanda effektiv, şəffaf və innovativ təşkilati fəaliyyətinə görə “ASAN xidmət” brendi istər dövlət qurumları, istərsə də özəl sektorda fəaliyyət göstərən digər təşkilatlar sırasında ilkdir. O, Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Vətəndaşlara Xidmət və Sosial İnnovasiyalar üzrə Dövlət Agentliyi və o cümlədən, onun tabeliyində dövlət xidmətlərinin təqdim

⁹⁴ Semih Büker, **Yürütme İşlevi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1984, s.292.

⁹⁵ Gökhan Yolaç, “Müşəri İlişkilerinde İletişimin Rolü”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 7, Sayı 27, (Yanvar 2007), s. 167.

edilməsinin yeni modeli hesab olunur. Bu mərkəzlər dövlət orqanlarının fəaliyyətində şəffaflığın artırılması, vətəndaşlara göstərilən xidmətlərin daha keyfiyyətli, hər bir vətəndaş üçün son dərəcə rahat və optimal şəraitin təmin edilməsi, həmin xidmətlərin yeni üslubda, müasir innovasiyaları tətbiq etməklə həyata keçirilməsi, və ən əsası, vətəndaşlara münasibətdə etik qaydalara, nəzakətli davranışa əməl edilməsi, bundan başqa, dövlət orqanları tərəfindən göstərilən xidmətlərin təkmilləşdirilməsi, elektron xidmətlərə keçidin sürətləndirilməsi məqsədi ilə yaradılmışdır. “ASAN xidmət” Azərbaycan Prezidentinin 13 iyul 2012-ci il tarixli 685 nömrəli Fərmanı ilə yaradılmışdır. “ASAN xidmət” Dövlət Agentliyi öz fəaliyyətini müasir idarəçilik metodlarına əsasən formalaşdırır və öz əsasnaməsi ilə ona həvalə olunmuş vəzifə və funksiyalar əsasında fəaliyyət göstərir. Dövlət Agentliyi fəaliyyətə başladığı dövrdən bugünkü günədək öz missiyasını uğurla həyata keçirilməsi vətəndaş-dövlət və vətəndaş-dövlət qulluqçusu münasibətlərinin keyfiyyətə və mahiyyətə yeni müstəviyə keçilməsinə nail olmuşdur.⁹⁶

“ASAN” kimdir?

Dövlət Agentliyinin 2 əsas fəaliyyət istiqaməti var:

- 1) “ASAN xidmət” mərkəzlərinin vahid və sistemli şəkildə idarə edilməsi;
- 2) Mövcud dövlət orqanlarının informasiya bazalarının qarşılıqlı inteqrasiyası və elektron xidmətlərinin təşkili prosesinin təkmilləşdirilməsi.

Dövlət Agentliyi öz fəaliyyətini Agentliyin aparatı və tabeliyindəki “ASAN xidmət” mərkəzləri və “İnnovasiyalar mərkəzi” vasitəsilə həyata keçirir. Dövlət orqanları tərəfindən göstərilən xidmətlərin elektronlaşdırılması, informasiya sistemləri və ehtiyatlarının formalaşdırılması ilə bağlı işlərin layihələndirilməsi, təkliflərin hazırlanması, dövlət xidmətlərinin göstərilməsində müasir innovasiyaların öyrənilməsi və tətbiqi, informasiya sistemləri, məlumat bazaları və elektron xidmətlərlə bağlı dövlət orqanları tərəfindən təqdim olunan layihələrə, onların texniki və səmərəliliyi baxımından məqsədəuyğunluğu barədə rəy verilməsi dövlət orqanları tərəfindən həyata keçirilən elektron xidmətlərin qiymətləndirilməsi Dövlət

⁹⁶ <http://asan.gov.az/az/content/view/349/2370#.WQohjPnyi1s>

Agentliyinın aparatı və “İnnovasiyalar mərkəzi” vasitəsilə həyata keçirilir. Dövlət Agentliyi vətəndaşlara göstərilən dövlət xidmətlərinin həyata keçirilməsini aktiv və proaktiv formada təşkil edir. Aktiv formada təşkil “ASAN xidmət” mərkəzləri vasitəsilə təmin edilir. “ASAN xidmət” mərkəzləri müxtəlif dövlət orqanları tərəfindən göstərilən xidmətlərin bir qapı prinsipi əsasında vahid və əlaqələndirilmiş formada həyata keçirilməsini, həmin xidmətlərin göstərilməsinin operativlik, şəffaflıq, nəzakətlik, məsuliyyət, rahatlıq prinsipləri və qanunvericiliyin tələbləri əsasında həyata keçirilməsinə nəzarəti təmin edən qurumlardır.

“ASAN xidmət”in Missiyası Dövlət Agentliyinın missiyası fəaliyyət istiqamətlərinə uyğun olaraq, dövlət orqanları tərəfindən həyata keçirilən xidmətlərin təşkilində müasir metodların tətbiqi, bununla yanaşı, innovativ texnologiyalarınla vətəndaş məmnunluğuna nail olmaqdır.

Beləliklə, ölkədə mövcud olan istənilən özəl və ya dövlət müəssisələri simasında vətəndaşlarla olan münasibətlərin yüksək səviyyədə həyata keçirildiyi xidmət mərkəzi kimi “ASAN xidmət” mərkəzi ən bariz nümunəsidir. Burada ən əsas məsələ, Dövlət Agentliyinın Strateji Baxışı dövlət qulluqçusu və vətəndaşlar arasında birbaşa təmasın minimuma endirilməsi və xidmətlərin göstərilməsində mobil həllərin tətbiqi, bununla bərabər, əlçatanlığın təmin edilməsi, “ASAN xidmət” konsepsiyasının beynəlxalq arenaya çıxışını təmin etməkdən ibarətdir. “ASAN xidmət” dəyərləri, hər kəsin onları, inandığı dəyərlərə malik olan bir təşkilat kimi tanımasını nəzərdə tutur.⁹⁷

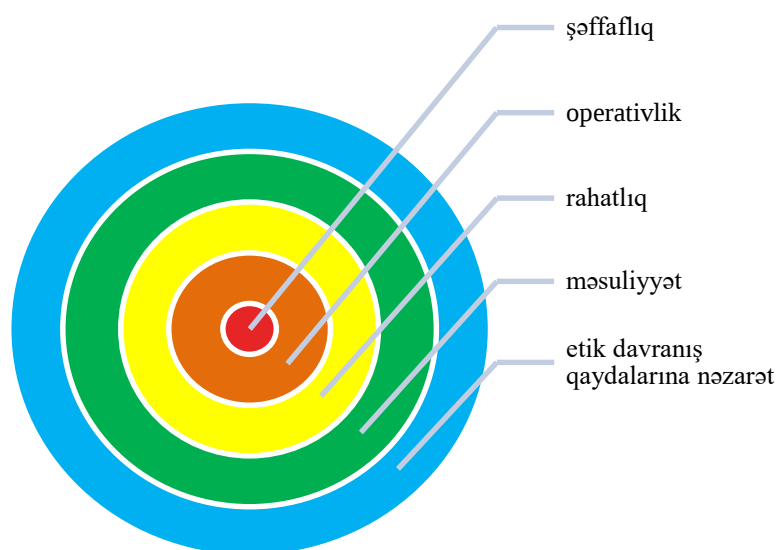
“ASAN Xidmət” brendinin ölkədaxili və beynəlxalq nüfuzunun artırılması üçün aşağıdakı tədbirlər görülməlidir:

- ❖ İctimaiyyətlə əlaqələr sisteminin qabaqcıl təcrübəyə uyğun təkmilləşdirilməsi
- ❖ “ASAN xidmət” mərkəzlərinin imicinin qorunması və yüksək xidmət səviyyəsinin nümayiş etdirilməsi

⁹⁷ <http://www.asan.gov.az/uploads/images/stp.pdf>

- ❖ Beynəlxalq tərəfdaşlarla qarşılıqlı faydalı və uzunmüddətli əlaqələrin qurulması və institutionallaşdırılması
- ❖ Tərəfdaşlarla əməkdaşlıq çərçivəsində Dövlət Agentliyinin elmi-təcrübi və digər imkanlarının genişləndirməsi və gücləndirilməsi
- ❖ “ASAN xidmət” mərkəzlərinin nümunəvi dövlət qurumu kimi təbliğ edilməsi və digər ölkələrdə tətbiqinin təşviqi

Şəkil 3.2.1.



İnkişafyönümlü və rəqabətçil insan resurslarının idarəedilməsi sisteminin qurulması üçün isə göstərilən digər tədbirlər həyata keçirilir:

- Əməkdaşların fərdi inkişafına yönələn qiymətləndirmə sisteminin yaradılması
- Qabaqcıl və inkişafı təmin edən motivasiya sisteminin yaradılması
- İnsan resurslarının idarə edilməsi sahəsində qabaqcıl təcrübəyə əsaslanan avtomatlaşdırılmış idarəetmə sisteminin formalaşdırılması
- Dövlət xidmətləri və həmin xidmətlərin keyfiyyətli göstərilməsi sahəsində ixtisaslaşmış təlim mexanizminin inkişaf etdirilməsi

Bugünkü gün yaxşı bir təşkilati kimlik yaratmaq və intensiv vizual həyatın içərisində istehlakçının diqqətini çəkə bilmək, zehinində yer əldə edə bilmək olduqca

çətinidir. Köklü marka ya da təşkilatlar bu vəziyyətin fərqində olduqları üçün, bəzən öz içərlərində ayrı bir bölmə meydana gətirmiş, bəzən isə müxtəlif iş ortaqlıqları ilə həll yolu axtarmağa çalışmışlar.

Sonda, fərqli mədəniyyət və ticarət təməllərinin ünsiyyət prosesinin hər bir pilləsinə təsir edə biləcəyini bildirmək lazımdır. Bu səbəblə, bütöv bir daxili marketing fəlsəfəsinin daha çox inkişaf etdirilməsi və təsdiqlənməsində həyati rol, təcrübə ilə elm arasındakı daimi qarşılıqlı təsire verilməlidir. "Yeni iqtisadiyyatda, rəqabət qlobal, sərmayə bol, fikirlər sürətli inkişaf edir, insanlar tez-tez işlərini dəyişdirir. Bu mühitdə, istedad ön plana çıxır. Və istedad qazanır"⁹⁸

Və beləliklə, sonda, dünyadakı hadisələrin başvermə istiqaməti və nəticələrindən öyrəndiklərimizə əsasən, rəqabət mühitinin yaradılması və inkişafı əvəzinə, həmrəyliyin yaradılması, genişləndirilməsi və möhkəmləndirilməsinin daha böyük uğur qazanmağımıza səbəb olacağını bildirməliyik.

⁹⁸ Nancy Ho, "Creating An Emotional Connection With Your Employees Through Marketing Communications: A New Tool For Managing Your Employees As Internal 'Customers' ", Journal of Integrated Communication, 2001-2002, Tərcümə: <http://www.medill.northwestern.edu/imc/bookshelf/>, Mart 2002.

Nəticə

Müasir şəraitdə istənilən fəaliyyət sahəsində uğur qazanmaq üçün iş həyatında sağlam ünsiyyət qaçınılmazdır. Bütün dünyada biznes şəraiti iş həyatında sosial mühitin mövcud olmasını tələb edir. Sosial mühitə uyğunlaşmaq; bilik və bacarıqlarımızı artırmaq üçün sağlam ünsiyyətin üsullarını öyrənmək və tətbiq etmək lazımdır. Bunun üçün də ünsiyyətdə maneələr, əngəllərin aradan qaldırılması, o cümlədən ünsiyyət və rabitəni asanlaşdıran üsullardan istifadə etmək gərəkdir.

Aydındır ki, yaşadığımız cəmiyyətdə bütün mesajlar, informasiyalar açıq və net olaraq çatdırılır. Bütün mesajları düzgün müəyyən etmək üçün isə, ictimai-sosial və təşkilati-işgüzar mədəniyyəti həqiqi mənada dərk etmək, mənimsəmək lazımdır.

Ünsiyyət çağını yaşadığımız indiki vaxtda təşkilatlar baxımından ən əhəmiyyətli problem, hədəf kütlələriylə uğurlu əlaqə yaradaraq, ünsiyyəti doğru idarə edə bilməkdir. Ünsiyyətin doğru idarə olunması dedikdə, təşkilatınız haqqında hədəf kütlənizdə yaratmaq istədiyiniz təsirin sizin istədiyiniz şəkildə, müsbət istiqamətdə yaradılması, uzun vədədə təşkilatınızın imicinə və nüfuzuna təsir edən bir prosesin başlanması nəzərdə tutulur. Təşkilati ünsiyyət yalnızca, uzun nəfəsli, planlı, strateji qərarlar və onların tətbiqini nəzərdə tutan bir yanaşmanı əsas götürdüyü müddətcə istənilən nəticələri əldə edə bilər. Güvən, inam üzərinə inşa edilən təşkilati etibar tək bir mesajla yaradıla bilər, təşkilatın bütün fəaliyyətlərini ehtiva edib, həyat boyu davam edər və yenə, tək bir mesajla etibarınızı yox edə bilər. Yaratmaq, idarə etmək və davamlılığı təmin etmək ancaq təsirli ünsiyyət strategiyası və fəaliyyətləri ilə təmin edilə bilər.

Burada iş həyatında əldə edilmiş uğuru artırmaq üçün lazım olan qaydalar və funksiyalar təsvir edilir. Bu qaydalara uyğun olaraq:

- ❖ İş həyatının hər bir mərhələsində öyrənməyin son həddinin olmadığını,
- ❖ Həmrəyliyin sizi uğura necə götürəcəyini,
- ❖ Uyğun işçiyə uyğun işin verilməsi əhəmiyyətini
- ❖ İşçilərin davranışlarının düzgün təxmin edilməsi

❖ İşçilərin işə və ətraf mühitə uyğunlaşdığı şəraitdə daha sadıq, xoşbəxt və həvəsli şəkildə çalışdıqları

❖ İşçinin iş yerinin davamlılığının müştəri xidmətinə bağlı olduğu

Ünsiyyət qurulmasında əsl məqsəd, mesajların aydın şəkildə göndərilməsi və qarşı tərəfin münasibət və davranışlarında dəyişikliyə səbəb olmaqdır. Əgər davranışlarda dəyişiklik meydana gəlmirsə mesaj var; amma ünsiyyət yoxdur.

Beləliklə, təşkilat daxili ünsiyyətin hədəflərini ifadə edərkən, onun;

- Tam olaraq media, mesajlar, göndərici və alıcılar, münaqişələr və maneələrlə məhdud olmadığını,

- Esas olaraq, informasiyanın hərəkətindən çox mənanı və mənalandırmağı, qavramanı təmin etmək üçün var olduğunu,

- Təşkilatın işçilərindən davranış dəyişikliyi sərgiləməyi hədəflədiyini,

- Təşkilatın hədəflərinə çatılmasında qatqı və dəstəyin olması üçün bir investisiya rolu oynadığını bilmək lazımdır.

Təşkilatın, hədəflərinə çatmasına köməklik məqsədiylə işçilər üçün yuxarıda qeydə olunmuş şərtlərin cəm halda ödəndiyi bir iş mühiti yaradılmalıdır. Ancaq, mənfəətə gedən yolda işçilərin çalışdıqları təşkilatla əlaqədar müsbət təəssüratlarını dilə gətirmələri və işlədikləri təşkilatdan qürur duymaları, işçilərin qərarların qəbulunda iştirakını təmin etmək, o cümlədən xoşagəlməz halları, negativləri müntəzəm olaraq rəhbərliyin işçilərə çatdırması vacibdir.

Effektiv bir təşkilati ünsiyyət ilə təşkilatın məqsəd və hədəflərinin işçilərə doğru bir şəkildə çatdırılması ilə bu istiqamətdə fəaliyyət proseslərinin planlaşdırılması mümkündür. Təşkilat daxili ünsiyyət effektiv şəkildə baş tutması üçün təşkilat daxili ünsiyyət kanallarından effektiv bir şəkildə istifadə etmək lazımdır:

- Təşkilat daxilində yaşanan qarşıdurmaların ən aşağı həddə gətirilməsi
- Motivasiyanın və səmərəliliyinin isə maksimum səviyyədə saxlanılması
- Yenilikçi/innovativ olunması
- Müsbət rəqabətə imkan yaradılması
- Hörmət və etimada əsaslanan iş mühitinin təmin edilməsi

➤ **Təşkilati aidiyyət hissinin yaradılması**

Təşkilat daxili ünsiyyət, təşkilat əməkdaşlarını təşkilati məqsədlər, qarşıya qoyulan hədəflər, onların vəzifə və fəaliyyətləri və qarşıya çıxan problemlər haqqında məlumat və bilgi ilə təmin edir. Bundan başqa işçilər, təşkilat daxilində olan mövcud vəziyyəti və özlərinin təşkilat daxilindəki yerləri və rollarını yenə təşkilat daxili ünsiyyət fəaliyyətləri sayəsində öyrənə bilirlər.

Uğurlu ünsiyyət kampaniyaları və təşkilati ünsiyyət fəaliyyəti üçün cəmiyyətə və cəmiyyətin dəyər mühakimələrinə qarşı həssas olmaq lazımdır. Bir başqa deyimlə, bütün bu işlər təşkilatın öz dəyərlərinə və fəlsəfəsinə uyğun olduğu üçün həyata keçirilməlidir, müsbət imic yaratmaq adına saxta işlər etməkdən qaçınılmalıdır. İctimaiyyətlə əlaqələr texnikalarını, maraqlı tərəflər qrupunu qısa dövrdə manipulyativ yollarla səhv istiqamətləndirmək üçün istifadə edilən təşkilatlar, uzun dövrdə bu etik olmayan fəaliyyətlərin təşkilatın maraqlarına, şöhrətinə və təşkilatın gələcəyinə təsirini düşünmədiklərini göstərir.

1. İşçilərin mövqelərinin nizamlı olaraq araşdırılması. Bu tip araşdırmalar təşkilati ünsiyyətin çatışmayan istiqamətlərinin nələr olduğunu aşkar etmək üçün faydalıdır.

2. Tutarlı olmaq: "Açıq və dürüst informasiya"ya birincilik verən rəhbərlik bunu tətbiqinə imkan yaratmalıdır. Ünsiyyətin inandırıcı olması üçün proses başlanğıcdan tutarlı olmalıdır.

3. Ünsiyyəti fərdiləşdirmək: Bir araşdırma təşkilat rəhbərlərinin 80% -inin "fərdi olaraq işçilərlə ünsiyyət qurmağın nəticəyə fayda verdiyini" göstərmişdir. Halbuki, bu rəhbərlərin yalnız 22% -i nizamlı olaraq işçiləri ilə fərdi qaydada ünsiyyət qurmuşdur.

4. Səmimi olmaq: İşçilərin böyük əksəriyyəti işlədikləri iş yerinə qarşı şübhə hiss edir, etinasızlıq duyur.

5. İnnovativ olmaq: İş yerində artan şübhəçilik və işçi qüvvəsi daxilindəki yeni işçilər, ünsiyyət problemlərinə qarşı yeni həll yolları tələb edir. Bu, işçilərlə rabitə yaratmaq üçün yeni texnologiyalara müraciət etməyi zəruri edir. Bugünkü işçi

qüvvəsi, "inam çatızmazlığı"nı aradan qaldırmaq üçün innovativ həll yolları tələb edir.

İşçilərin işlədikləri təşkilata inanmaları, etibar etmələri və qürur duymaları əhəmiyyətlidir. Bu işçilərin fəaliyyətində daha uğurlu nəticələr əldə etməsinə kömək edəcək ilkin faktordur. Təşkilat daxili ünsiyyəti, səmimi və ardıcıl yəni, davamlılıq ifadə edən bir strateji planlaşdırma daxilində həyata keçirmək və bunu edərkən də işçilərin təşkilatla və təşkilat daxilində öz mövqeləri ilə əlaqədar qavramalarını/münasibətlərini/gözləntilərini və davranışlarını ölçmək, ünsiyyəti iki tərəfli və geri bildiriş vasitəsi ilə "dəyər qatan" hala gətirilməsi mənasını verir.

Ödabıyyat

1. Akar, Hüsamettin. “Yeni İletışim Teknolojileri ve Bu Teknolojilerin Halkla İlişkiler Çalışmalarında Kullanılması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2004.
2. Akıncı Vural, Z. Beril ve Bat, Mikail (2010). “Yeni Bir İletışim Ortamı Olarak Sosyal Medya: Ege Üniversitesi İletışim Fakültesine Yönelik Bir Araştırma”. *Journal of Yaşar University* 20(5): 3348-3382.
3. Akıncı, Kurum Kültürü ve Örgütsel İletışim (1.Baskı). İstanbul: İletışimYayınları, 1998.
4. Akıncı: İnsan Kaynakları Yönetimi (Etkinlikte İletışim Odaklı Bir Yaklaşım) İzmir: Ege Üniversitesi İletışim Fakültesi Yayınları No. 13. 2001.
5. Aktaran, Bakan, “Halkla İlişkilerde Arastırma Yöntemleri ve Değerlendirme”, Halkla İlişkiler Sempozyumu, Ankara Üniversitesi B.Y.Y.O. Yayınları. 2005.
6. Aktaran: Emel Karayel, Kurum Kültürünün Oluşturulmasında Kişilerarası İletışimin Rolü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 1996).
7. Akyürek, Rüveyde (Ed.), Kurumsal İletışim Yönetimi, Eskişehir: TC. Anadolu Üniversitesi Yayını, 2005.
8. Alberts, J.K., Nakayama, T. K., & Martin, J. N. (2010). *Human communication in society* (2nd Ed.). Boston: Allyn & Bacon.
9. Antos, G. and Ventola; E. (2008). *Handbook of interpersonal communication*. New York: Mouton de Gruyter.
10. Aranson, E., Wilson, T.D. & Akert, R.M. *Social psychology*.
11. Argenti, P. A. (2009). *Corporate Communication*, McGraw-Hill International Edi. 5th edition.
12. Aslan, Kemal (2008). *Değişen Teknolojiler ve Habercilikte İstihbarat*, İstanbul: Anahtar Kitaplar.
13. Attali, J. (1985). *Noise: The Political Economy of Music*. Trans. Brian Massumi. Minneapolis: University of Minnesota Press.

<http://eserver.org/theory/atalli-noise.txt>

14. Ayla Okay, Aydemir Okay, Halkla İlişkiler, Kavram, Strateji ve Uygulamaları, İstanbul, 2002.
15. Belasen, A.T. (2008). *The Theory and Practice of Corporate Communication*, Sage Publications.
16. Berelson, B. & Steiner, G. (1964). *Mass Communications in Human Behaviour: An Inventory of Scientific Findings* New York: Harcourt Brace & World Inc.
17. Berger, C. R. (1987). *Communicating under uncertainty*. In M.E. Roloff & G.R. Miller (Eds.), *Interpersonal processes: New directions in communication research* (pp. 39-62). Newbury Park, CA: Sage.
18. Beynon-Davies, P. (2009). Neolithic informatics: The nature of information. *International Journal of Information Management*, 29.
19. Bill Quirke, *Making The Connections*, Gower Publishing Limited, Hampshire, 2000.
20. *Biological/physiological communicate*: Scott-Philips (2008); Carazo and Font (2010); Kerszberg, 2003; Maier, 2003.
21. Bir (Ed.), Ali Atıf. *İkna ve Konuşma*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2005.
22. Bolat, Oya İnci, *Konaklama İşletmelerinde işgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmajın Analizi Ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir 2006.
23. Boyer, R. O. ve Morais, H. M. (1965/1980). *Labor's untold Story*. Newy York: UE.
24. C.Məmmədov. *Diplomatik psixologiya*. Bakı 2001.
25. Caywood Clarke L., Ph.D., *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*, McGraw-Hill, Evanston, 1997
26. Cherry, C. (1966/1974). *On human communication: A review, a survey, and a criticism* (2nd Ed.). Cambridge, MA: MIT Press.

27. Chia, J., & Synnott, G. (2009). *An introduction to public relations: from theory to practice*. Oxford University Press.
28. Cooley, C. *The significance of communication*. In Schramm, W. and Roberts, D. F. (eds.) (1971). 1909.
29. De Fleur, M. (1970). *Theories at mass communication*. NY: Davis McKay.
30. Demirtaş, 2008: 73, Demirtaş, Mine (2010). “Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği”. Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi XXVIII (1).
31. Dimbleby, R. and Graeme Burton, G. (1998) “*More than words: an introduction to communication*”. New York: Routledge.
32. Doorley, J & Garcia H F (2011), *Reputation Management*, Routledge, NY.
33. Dos. Dr. Sahavet Gürdal, *Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar*, İstanbul: 1997.
34. Dr. Mete Çamdereli, *Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler*, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya, Ekim 2000.
35. Emanuel Camilleri, *Project Success: Critical Factors and Behaviours*, England: Gower Publishing Ltd. 2011.
36. Eva S. Kras, *Management in Two Cultures: Bridging the Gap between U.S. and Mexican Managers*, USA: Intercultural Press, 1989.
37. Ə.S.Bayramov, Ə.Ə.Əlizadə. *Psixologiya*, Bakı, Çinar, 2002.
38. Filiz Balta Peltekoğlu, *Halkla İlişkiler Nedir?*, İstanbul: Beta Yayım, 2007.
39. Fuchs, C. (2009) Some Theoretical Foundations of Critical Media Studies: Reflections on Karl Marx and the Media. *International Journal of Communication*.
40. Galbraith, J. K. (1977). *Age of uncertainty*. Boston: Houghton Mifflin.
41. Gayeski, Diane, M. (2006). “*Strategic Approaches to Managing the Communications Function*”. The IABC Handbook of Organizational Communication. Ed. T.L. Gillis. USA: Jossey-Bass a Willey Imprint.
42. Gəray, Haluk *İletişim ve Teknoloji, Uluslararası Birikim Düzeninde Yeni Medya Politikaları*, Ankara: Ütopya Yayınevi. 2003.

43. Goddart.J.(2001).
[Http://ironbark.bendigo.latrobe.edu.au/subjects/cse22com/lectures/comms.basics.html](http://ironbark.bendigo.latrobe.edu.au/subjects/cse22com/lectures/comms.basics.html)
44. Gökhan Yolaç, “Müşteri İlişkilerinde İletişimin Rolü”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 7, Sayı 27, (Yanvar 2007).
45. Gürgen, Haluk (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
46. Gürgen, Haluk (Ed.), *Halkla İlişkiler*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2006.
47. Haig, Matt (2000). *E-PR: The Essential Guide to Public Relations on the Internet*. 1. Baskı. London: Kogan Page Publishers.
48. Hall, S. (1980). 'Encoding/decoding'. In *Centre for Contemporary Cultural Studies* (Ed.): Culture, Media, Language. London: Hutchinson.
49. Hanafizadeh, Mohammad Reza, Saghaei, Abbas and Hanafizadeh, Payam (2009). “*An Index for Cross-Country Analysis of ICT Infrastructure and Access.*”
50. *Heyətin idarəedilməsi*. Ali təhsil müəssisələri üçün dərslik. Bakı: «İqtisad Universiteti» Nəşriyyatı, 2012.
51. Hills, J. (2002) *The Struggle for Control of Global Communication*. Ill: U. Of Illinois press.
52. <http://asan.gov.az/az/content/view/349/2370#.WQohjPnyi1s>
<http://eserver.org/theory/attali-noise.txt>.
53. <http://www.asan.gov.az/uploads/images/stp.pdf>
54. <http://www.staff.vu.edu.au/fmiunit4/fmi2/workshop4.html>
55. Hutton, James G.; Goodman, Michael B.; Alexander, Jill B.; Genest, Christina M. (2001), Reputation management: The new face of corporate public relations. *Public Relations Review* 27, (May- June).
56. IQPC, a.g.e. IQPC, *The Future of Internal Communication Summit Nots*, London, Royal Hotel, 1999.

57. İrfan Erdoğan, *İletişimi Anlamak* (Geliştirilmiş 4. baskı),2011: <http://www.irfanerdogan.com/>
58. Işık, Metin ve Biber, Levent (2010). “İletişim, İletişim Süreci ve İletişim Çeşitleri”. *Genel ve Teknik İletişim*. Ed. M. Işık. Konya: Eğitim Akademi.
59. Joep Cornelissen. *Corporate Communication A Guide to Theory and Practice*, (3. edition), London: Sage Publications Ltd. 2011.
60. John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, *Managing Organizational Behavior*, USA: John Wiley&Sons Inc., 1994.
61. Kadir Yıldız “Bilgi ve iletişim teknolojilerinin örgüt içi iletişime etkisi: Türkiye Oryantiring Federasyonu Örneği” Bolu, 2015.
62. Kellner, D. (1989). Jean Baudrillard: *From Marxism to Postmodernism and Beyond*. USA: Stanford University Press.
63. Ken Cooper, *Sözsüz İletişim: İnsan Yönetiminde Vücut Dilini Nasıl Kullanırsınız?*, Tunç Yalkı (çev.), İstanbul: İlgi Yayıncılık, 1989.
64. Keyton, Joann (2005). *Communication and Organizational Culture, A Key to Understanding Work Experiences*. USA: Sage Publications.
65. Kim Giffin, Bobby R. Patton, *Fundamentals of Interpersonal Communication*, New York: Harper and Row Publishers.
66. *Kurum içi iletişimi geliştirmede “iletişim” temali hizmet içi eğitimlerin rolü*, Gizem Er, Ankara – 2013.
67. *Kurum içi iletişimin kaliteye olan etkisi: Yeni iletişim teknolojilerinin kurum içi iletişimin kalitesine olan etkisine incelemeye yönelik bir araştırma*. Pelin Dünder, Elif Koralp Özel, ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergi, Cilt: 3 Sayı: 6 Aralık 2012.
68. *Kurumsal İmaj Yönetimi: Türkiye İş Kurumu Örneği*, Bolat, Oya İnci (2006), Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmajın Analizi Ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

69. Lewis, Richard D. *Cross Cultural Communication: A Visual Approach*, UK: 1999.
70. Lustig, Myron W ve Jolene Koester, *Intercultural Competence, Interpersonal Communication Across Cultures*, 2005.
71. Mayers, David G. *Social psychology*.
72. McKercher, C., Mosco, V. & Huws, U. (eds.) (2010). *Getting the message: Communications workers and global value chains-Work Organisation, Labour and Globalisation*. London: Merlin Press.
73. Mohamada, Bahtiar, Abu Bakar, Hassan, Halim, Haslina and Ismail, Ahmed Rageh (2014). “*Corporate Communication Management (CCM) and Organisational Performance: A Review of the Current Literature, Conceptual Model and Research Propositions*”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 155.
74. Mortensen, C. D. *Communication: study of human interaction*. New York: McGraw hill. 1972.
75. N.Z.Çələbiyev, *Uşaq psixologiyası B.*, ADPU, 2005.
76. Nancy Ho, “*Creating An Emotional Connection With Your Employees Through Marketing Communications: A New Tool For Managing Your Employees As Internal ‘Customers’*”, *Journal of Integrated Communication*, 2001-2002, Tərcümə: <http://www.medill.northwestern.edu/imc/bookshelf/>, Mart 2002.
77. Newstorm, W. John and Davis, Keith (1992). *Organizational Behavior*. 9. Edition. NewYork: McGraw-Hill.
78. Okay Ayla, Okay aydemir, *Halkla İlişkiler, Kavram, Strateji ve Uygulamaları*, Der Yayınları, İstanbul, 2002
79. Okay, A. (2003), *Kurum Kimliği*, İstanbul: Mediacat Yayınları.
80. Okay, A. ve Okay, A. (2010). “*Kurumsal İletişim ve Güven Oluşturmak*”, *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, Yıl.9, Sayı 34.
81. *On human communication: A review, a survey, and a criticism* (2nd Ed.). Cambridge, MA: MIT Press. Cherry, C. (1966/1974).

82. Oskay [IEEE 2012 20th *Signal Processing and Communications Applications Conference* (SIU) - Mugla, Turkey (2012.04.18-2012.04.20)] 2012 20th *Signal Processing and Communications Applications Conference* (SIU), 2011: 36-41; Akıncı, İnsan kaynakları yönetimi. 2001: 122-124
83. Raban, Yoel (2007). "Trends in Information Communication Technologies". *Information Communication Technologies in Society, E-living in a Digital Europe*. Ed. B. Anderson, M. Brynin, J. Gershung and Y. Raban. 18.
84. Richard Hodgetts, Fred Luthans, *International Management*, USA: McGraw Hill Publication, 1996.
85. Richard Mead, *International Management Cross-Cultural Dimensions*, UK: Blackwell Publishers, 1994.
86. Rosa, C. (2005), *Corporate Reputation: Meaning and Measurement*, International Journal of Management Review, Vol:7 No:2, 91-109
87. Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz Melek (2008). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın.
88. Schramm, W. (1973) *Mass Communication*. In G. A. Miller (Ed.). 26
89. Semih Büker, *Yürütme İşlevi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1984.
90. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, *Kurum içi iletişimin kaliteye olan etkisi: yeni iletişim teknolojilerinin kurum içi iletişimin kalitesine olan etkisini incelemeye yönelik bir araştırma*, Cild: 3 Say: 6 Dekabr 2012.
91. Stauber, J. and Rampton, S. (2002). *Toxic Sludge Is Good For You: Lies, Damn Lies, and the Public Relations Industry*. Maine: Common Courage Press.
92. Steinberg, 2007; Holmes, 2005; Heath and Bryant (2000); Alberts, Nakayama, and Martin (2010);
wordnet.princeton.edu/perl/webwn; lmmb.ncifcrf.gov/~toms/glossary.html
93. Synopsis Communication, *The Human Factor: New Rules for the Digital Workplace*, London, 1999, p.8.

94. Tibbetts, E. A. and Izzo, A. (2010). *Social Punishment of Dishonest Signalers Caused by Mismatch between Signal and Behavior*. *Current Biology*, 20 (18): 1637-1640.
95. Uzey Şaban, *İşletmelerde İç Kontrol Sistemi*, Pelin Ofset, Ankara, 1994.
96. Ügeöz, Perihan. *Kültürlerarası İletişim*, İstanbul, 2003.
97. Ünsal Oskay, *İletişimin ABC'si*, İstanbul: Ercan Ofset, 1992.
98. Van Riel, Cornelis Bernardus Maria and Fombrun, Charles J. (2007). *Essentials of Corporate Communications*. New York: Routledge, Taylor and Franchis.
99. Varol, M.(1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No: 2. Ankara: Ankara Üniversitesi Basım evi.
100. Whitworth, Brad (2006). "Internal Communication". *The IABC Handbook of Organizational Communication*. Ed. T.L. Gillis. USA: Jossey-Bass A Willey Imprint. 205.
101. Wilcox, D L, & Cameron, G T (2010), *Public Relations: Strategies and Tactics*, Allyn & Bacon, Boston
102. Wilson, A. (2001), "Understanding Organizational Culture and The Implications For Corporate Marketing", *European Journal Of Marketing*, 2001.
Wordnet.princeton.edu/perl/webwn;lmmb.ncifcrf.gov/~toms/glossary.html
103. Zizek, S. (2008). *In Defense of Lost Causes*. London: Verso.
104. Чалдини Роберт. *Психология влияния*.