

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

ƏLİYEV RƏŞAD ZAKİR OĞLU

“BİZNESDƏ MÜNAQİŞƏLİ MƏSƏLƏLƏRİN HƏLLİ”

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İstiqamətin şifri və adı: 060409 “Biznesin idarə edilməsi”

İxtisasın şifri və adı “Biznes inzibatçılığı”

Elmi rəhbər: Magistr proqramının rəhbəri:

i.ü.f.d., dos. N.Ə.Həsənov.

i.e.n., b/m.Şükürova A.S.

Kafedra müdiri:

i.e.n. dos.M.Ə.Əliyev

BAKİ – 2018

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ	3-8
-------------	-----

I FƏSİL. Biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli aspektlərinin elmi-nəzəri əsasları

1.1. Biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli aspektlərinin elmi-nəzəri inkişaf dinamikası	8-18
1.2 . Biznesdə münaqişələrin müxtəlifliyinin elmi-nəzəri mahiyyəti	18-23
1.3. Münaqişələrin yaranma səbəblərinin elmi-nəzəri əsasları	23-35

II FƏSİL. Biznesdə münaqişəli məsələlərin həllinin müasir səviyyəsi

2.1 Biznesdə münaqişəli məsələlərin həllində dövlətin rolu	35-48
2.2. Biznesdə münaqişəli məsələlərin həllinin iqtisadi inkişafa təsiri.....	48-51
2.3 Biznesdə münaqişəli məsələləri həlli aspektlərinin müasir xüsusiyyətləri	51-55

III Fəsil. Biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli aspektlərinin gələcək istiqamətləri

3.1. Biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli istiqamətdə həyata keçirilən tədbirlər.....	55-58
3.2. Biznesdə münaqişə məsələlərinin həllinin səmərəli fəaliyyətə təsiri	58-64
3.3. Biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli üçün görülən səmərəli işlər	64-71

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	71-74
ƏDBİYYAT SİYAHISI.....	74-76

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Ən çox yayılan biznesdə münaqişələr fikri "konfliktologiya", "münaqişələrə elmi yanaşma" sözlərinin etimologiyası, münaqişələrin yaranması və inkişafı qanunları və mexanizmləri, eləcə də onların idarə olunması prinsipləri və texnologiyaları haqqında ümumi məlumatlar mövcuddur. Bu səbəbdən biznesdə münaqişələrin həlli yolları, onların forması, quruluşu, dinamikası, növləri, funksiyaları, metodları, idarəetmənin imkanları, texnologiyaları və münaqişələrin həlli ilə bağlı elmi-nəzəri biliklərin sahəsidir. Biznesdə münaqişələrin həlli nisbətən elmin gənc bir istiqamətidir. Bununla yanaşı, qədim tarixə malikdir. Bu elmin inkişafı sivilisasiyanın sosial-inkişafın tarixi və biznes şəraitinin mövcudluğunun bütün inkişaf yolu ilə şərtlənir və sosial fəlsəfi düşüncəyə, sosial fəlsəfi və humanitar və təbiət elmlərinin inkişafına töhfə verən ən böyük elmi araşdırmalarla bağlıdır. Yalnız 20-ci əsrin ortalarında ortaya çıxdı bu elm, bir çox elmlərin kəsişməsindən və hər şeydən əvvəl sosiologiya və psixologiya üzərində yaranan münaqişələrin inkişafına əsaslanan qanunlar və mexanizmlər, habelə onun idarə edilməsinin səbəbləri və texnologiyaları haqqında elmi-nəzəri məlumatlar üzərində müasir təhlillər sistemidir.

Konfliktologiya problemi psixoloji elm üçün əsasdır, çünki bir çox yanaşmada münaqişələr, onların xarakteri, məzmunu fərdin davranışının əsasını təşkil edir. İnsan cəmiyyətləri ilə qarşılaşmaq, münaqişələr gündəmə gələn hadisələrdir və uzun müddətdir elmi tədqiqat mövzusu olmayıb. Çatışmazlıqların bəzi hadisələr kimi olmasına baxmayaraq, bizə gəlib çatmış qədim mənbələr var.

Zamanla yaşayış şəraiti dəyişdi, beləliklə münaqişələr oldu və onların fiziki, iqtisadi və sosial nəticələri müxtəlif oldu. Lakin sosial fikir mübahisələrinə olan münasibət adi bir fenomenə görə mövcud olan bir vəziyyətdə qalmır. Çatışmayan mübarizənin və münaqişənin korrelyasiya problemi qədim düşüncələrin əsərlərində əksini tapır.

Qədim iqtisadçılar və filosoflar inanırdılar ki, biznesdə və ya biznesdən kənar münaqişələr öz-özlüyündə yaxşı hal deyil. Bu barədə insanların fikrindən asılı olmayaraq bütün tarixi mənbələrdə mövcud münasibətlər var. Aydınır ki, bütün dünya ziddiyyətlərlə doludur, təbiətin, cəmiyyətin, biznesin, insanların həyatında dini qarşıdurmalar qaçınılmazdır. Doğrudur, əvvəllər "münaqişə" termini istifadə edilmirdi. Lakin, onlar artıq öz həyatlarında müxtəlif səbəblərdən bunun, yəni münaqişələrin mövcud olduğunu zahirən və xaricən görürdülər.

Uyğunluq və münaqişə, sülh və şiddət ideyaları həmişə dünyanın bütün sivilizasiyalarında başlıca problemlərdən biri hesab edilir. Yaxşı və pis arasındakı mübarizənin mövzusu mədəniyyət əsərlərində, insanın inkişafının hər zaman mədəniyyət sənətində geniş şəkildə təmsil olunmuşdur.

Fəlsəfi və sosioloji fikir tarixində münaqişəli fikirlərin təkamülü, formalaşması, yığılması və inkişafı, münaqişələrin ideyası və fikri, fəlsəfə və sonra sosiologiya, psixologiya və digər elmlərin sahəsində üzə çıxması və inkişaf mərhələsi keçməsi mühüm əhəmiyyət daşıyır. Bu baxımdan münaqişəyə dair elmi fikirlərin təkamülünü təhlil etmək vacib məsələdir. Mif və əfsanələr, ötən əsrin mütəfəkkir və tarixçiləri, filosoflarının bəyanatları və yazıçıların münaqişələri və onların aradan qaldırılması üçün yolların axtarılması səbəbləri çoxsaylı və dərin məntiqli məsələləri şərh edir. Bəşəriyyətin ilk günlərdə münaqişənin həlli üçün əsas vasitələri müqəddəs hakimiyyətə əsaslanır. Dövlət orqanlarının əsas vəzifələrindən olan, əvvəl şəxsiyyətin formalaşması və bu əsasda cəmiyyətdə münaqişələrin aradan qaldırmaq və idarə etmək qabiliyyəti, həmişə sifariş səbəbindən aradan qaldırılmır. Biznesdə və cəmiyyətdə münaqişələrin həlli heç də həmişə mümkün olmur. Qlobal dünyada tez-tez qarışdığıımız sosial ədalətsizlik üzərindən yaranan münaqişələrin mövcudluğu əleyhinə aparılan mübarizə daim olmalıdır.

Tədqiqatın obyektı: Müasir dövrdə biznesdə münaqişəli məsələlərin həllinin inkişaf aspektləri şəraitində qlobal dünyada sahibkarlığın seçilməsinə əsasən iqtisadi proseslərin dinamik inkişafının təhlili. Bu baxımdan biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli istiqamətində baş verən kəskin dəyişikliklər makro və mikro səviyyələrdə idarə

edilməsi strategiyasının təşkilati-iqtisadi formalarının seçildi. Belə bir şəraitdə biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli aspektlərinin dəyişən şəraitə uyğun subyektlərin mövqeyi və rəqabət üstünlüyü qorunub saxlanması şərtinin mümkünlüyünün təmin edilməsi. Bu baxımdan biznesdə münaqişəli məsələlərin həllinin xarici mühitə çevik uyğunlaşması və uzun müddətdə səmərəli uyğunlaşması və biznesin inkişaf aspektlərinin təşkilati formalarının seçilməsi və idarə edilməsi bizim bu tədqiqatın obyektidir.

Tədqiqatın predmeti: Biznesdə münaqişəli məsələlərin həllinin müxtəlif aspektlərinin dəyişən şəraitə, istehsal miqyasına, yeni innovativ texnologiyaların tətbiqinə uyğun olaraq idarə olunmasında sistem daim təkmilləşməlidir. Bu dəyişiklik yalnız biznesdə münaqişəli məsələlərin həllinin müxtəlif aspektlərinin idarə olunmasının təşkilati quruluşunun təkmilləşdirməkdən ibarət deyil. Eyni zamanda biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli aspektində yeni idarə etmə üsullarının yaranması və tətbiqini tələb edir. Biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli aspektlərinin qeyri-sabit şəraitə uyğunlaşması prosesini təmin edə bilən müasir biznesin təşkilati-hüquqi formalarını seçmək və idarə etmənin əsas prinsipləri, funksiyaları, metodları, modelləri, mexanizmləri və istiqamətləri ümumi halda bu tədqiqat işinin predmetidir.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri: Tədqiqatın məqsədi biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli aspektlərinin sahibkarlıq əsasında yeni təşkilati formalarının seçilməsi və bu əsasda yeni strategiyaların formalaşdırılmasının mümkünlüyüdür. Bu o deməkdir ki, biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli zamanı bütün daxili və xarici mühütdə baş verə biləcək dəyişikliklər əsasən də rəqiblərin fəaliyyətlərində təzə istiqamətləri nəzərə almaqla, istehlakçıların arzu və tələbləri əsas götürülməlidir. Biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli aspektlərinin istiqamətlərinə uyğun olan biznes fəaliyyəti beynəlxalq bazarda dəyişən tələblərə cavab verə biləcək mexanizmləri formalaşdırıb yarada bilsin. Nəticə etibarilə, magistr işində biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli aspektlərinin seçilməsi və strateji inkişafın idarə olunmasının elmi-nəzəri və metodoloji aspektlərinin öyrənilməsi vacib

vəzifədir. Çünki, biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli aspektlərinin müasir vəziyyəti təhlil edilməli və real imkanlar üzə çıxarılmalı və istiqamətlər müəyyən edilməlidir. Bu baxımdan tədqiqatın əsas vəzifəsi biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli istiqamətlərinin seçilməsi və bu əsasda tərtib edilmiş strategiyanın təhlili aparılmalıdır. Qarşıya qoyulmuş məqsəd və vəzifələr əsasən əldə edilən nəticə bizə imkan verəcəkdir ki, biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli əsasında təhlükələri və imkanları müəyyən etməklə potensial riskləri sıfıra endirməklə, inkişaf imkanlarının artırılması mümkünlüyünü əldə etmiş olaq.

Tədqiqatın informasiya bazası: Biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli aspektlərinin təhlili istiqamətində aparılacaq tədqiqatın informasiya bazasını yerli və xarici alim və professorların elmi əsərləri təşkil edir. Bundan əlavə biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli aspektlərinin strateji inkişafının idarə olunmasına aid yazılan ədəbiyyatlar, məqalələr, həmçinin digər informasiyalar təşkil edir. Biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli aspektlərinin idarə olunması istiqamətində və menecment sahəsində dünyanın və yerli şirkətlərin rəsmi internet səhifələrində olan məlumatlar təşkil etmişdir. Bu məlumatlar əsasında aparılan sintez təhlil, müqayisəli təhlillər, sistemli formada aparılan təhlillərin köməyinə əsaslanaraq, biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli aspektlərinin strateji inkişafının idarə olunması haqqında düzgün və ətraflı təsəvvür yaranması təmin edilmişdir.

Tədqiqat işinin elmi yeniliyi. Magistr işinin elmi yeniliyi onunla bağlıdır ki, bazar iqtisadiyyatı şəraitində biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli aspektlərinin nəzəri-metodoloji və praktik əhəmiyyəti tədqiq olunmuş və bu istiqamətdə inkişaf perspektivlərinin elmi cəhətdən əsaslandırılması aparılmışdır. Bu baxımdan işin elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarətdir:

-Bazar iqtisadiyyatı şəraitində biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli aspektləri və həyata keçirilmə imkanları nəzərə alınmaqla bütün istiqamətlərdə əhəmiyyətlidir və elmi - praktiki inkişafa uyğun əsaslandırılması aparılmışdır;

- Milli və beynəlxalq tələblərin prinsiplərinə cavab verir;

- Biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli aspektləri əsasında aparılmış təhlillər müasir bazarın innovativ olmasına şərait yaradır;

- Biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli imkan verir ki, biznes subyektlərinin inkişafı səmərəli olsun və bu imkanlarının nəzərə alınması zərurəti əsaslandırılmışdır;

-Qlobal dünyada, biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli aspektlərinin təhlilinin həyata keçirilməsi istiqamətləri modern bazarın inkişafına təsiri və müasir vəziyyətin öyrənilməsi və onun təkmilləşdirilməsi və perspektiv istiqamətlərinin təhlili aparılmışdır;

-Azərbaycanda biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli aspektlərinin həyata keçirilməsi üçün əsaslandırılmış təklif və tövsiyələr verilmişdir;

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti: Tədqiqatın praktik əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, metodikalar və tövsiyələr hazırlanmış bazar şəraitinə əsaslanan biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli aspektlərinin regional şirkətlərin uyğunlaşması prosesi müəyyən edilmiş və sahibkarlığın inkişafının təminatının potensial imkanları göstərilmişdir.

Biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli aspektlərinin strateji inkişafının idarə olunmasının praktiki əhəmiyyəti ondan ibarət olmuşdur ki, bu istiqamətdə müstəsna əhəmiyyət daşıyan qrafik və cədvəllər, önəmli sxemlər təqdim edilmişdir. Biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli aspektlərinin öyrənilməsi iqtisadi inkişaf üçün xarici şirkətlərin tətbiq etdiyi strategiyalar barəsində nümunələr və informasiyalar əvəzsiz təcrübə mənbəyi hesab edilməlidir.

I FƏSİL. Biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli aspektlərinin elmi-nəzəri əsasları

1.1 Biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli aspektlərinin elmi-nəzəri inkişaf dinamikası

Azərbaycan Respublikasında biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli aspektlərinin tətbiqinin elmi əsaslarının təhlili üçün, bu problemə obyektiv baxış bütövlükdə iqtisadiyyatın müasir səviyyəsi və onun makroiqtisadi xarakteristikası uyğun təhlil edilməlidir. Bu əsasla, nəzərə alsaq ki, minlərlə insan ümidlə yaşayır və gələcəkdə münasibətləri dəyişmək və mükəmməlləşdirmək əlbətdə vacib məsələdir. Dünyanın bütün yerində müharibələrə son qoymaq, düşmənçilik və mübahisələrdən imtina edilməsi, bununla yanaşı təklif edilir ki, hər bir dövlət, hər bir biznes subyekti və hər bir kəs dünyəvi dəyərlərə əsaslanan görüşlərə tərəfdar olmalıdır. Beləliklə, dini müqəddəs yazılara uyğun olaraq, sülhün üstünlüyünü sübut edərək, insanlar arasında razılıq və qardaşlıq tələbi, qarşıya qoyulan silahlı qarşıdurmalara yox deməlidir. İslam qarşıdurmaların bir çox variantını təşkil edir və hamısını Allahın iradəsi olaraq verir. Ancaq hər vəziyyətdə bir müsəlman dünyadakı və müharibədə birinci olmaq istəyir. Müsəlmanlar onların dindəşləri arasında zorakılıqları istisna etmir, lakin onlar barışıq etməyə və ya barışmağa çalışdıqlarını və atəşkəs olmasa, ədalət tərəfində mübarizə aparırlarsa, hər kəs ədalət ölçüsünü əsas götürür. [1]

Qədim dövrdəki münaqişə ilə əlaqədar fikirlərin inkişaf xüsusiyyətləri onunla bağlı olur ki, bu dövrdə Konfutsi (bizim eradan əvvəl 551-479), Heraclitus (təxminən bizim eradan əvvəl 520-460), Herodot (bizim eradan əvvəl 490-425) kimi mütəfəkkirlərin düşüncələri diqqətə layiqdir. Demokrit (təxminən bizim eradan əvvəl 460-370); Platon (təxminən bizim eradan əvvəl 427-347), Aristotel (bizim eradan əvvəl 384-322), Epikurus (bizim eradan əvvəl 341-270), Siseron (bizim eradan əvvəl 106-43). Qısaca onların fikirlərinin təhlilini nəzərdən keçirək. Konfutsi ilk Çin filosoflarından biridir ki, fəlsəfi fikirlər əsasında qarşıdurma fikiri bir çox əsrlər boyu digər Çinli mütəfəkkirlər tərəfindən öyrənilmiş və inkişaf etdirilmişdir. O deyirdi, "Başqalarına özünüze istəmədiklərinizi etməyin, bax onda dövlət və ailənizdə

düşmənçilik hissi olmayacaq". Dövrün insanları bölüşdürən münaqişələrin mənbəyi "nəcib ərlər" onun üzərində quruldu ki, təhsilli, savadlı və elmi insanlar görünməyə başladı.[5]

Bəyənilməyən pis rəftar edəni insani münasibətlərin normalarının pozulması, ədalətin aradan qalxmasına gətirib çıxara bilər. Nəcib əməllər, əlaqələrin təməlidir və bütün insanlar üçün faydalıdır.

Heraclit, dünyanın bir sıra universal xüsusiyyətlərindəki münaqişələrin qaynaqlarını, onun ziddiyyətli mahiyyətində görürdü. Dünyada qarşıdurmaların toqquşmaya gətirib çıxarması və birliyin isə inkişafın universal bir yolu olduğunu görürdü. O, münaqişə problemini yalnız müxtəlif münaqişələrin səbəblərini aşkar etməklə yanaşı ictimai hadisələr baxımından da qiymətləndirməklə sosial hadisələrin kontekstinə aid edirdi. Beləliklə Heraklitdə biz görürük ki, "Müharibələr bütün padşahların atasıdır. Yalnız zəngin, digər sadə insanlar, bəzi sərbəst kölələr, digərlərini azad etdi ". Ancaq eyni zamanda dünyadakı ziddiyyətlər və düşmənçiliklərlə yanaşı harmoniya üçün bir yer olduğu başa düşüldü. Vizyon öz baxışlarında kainatın cəmiyyətə əmrini izah etməyə çalışmışdır.

O, insanın hərəkətlərin səbəbini tapmaq üçün öz tədqiqatlarını aparmışdır. Bütün insanlara varlıq kimi yanaşmış və əbədi qarşılıqlı döngələrin mövcutluğu, bəzilərinin zəngin, bəzilərinin kasıb, bəzilərinin azad olmasına baxmayaraq sonra hər şeyin dəyişə biləcəyi ehtimalının olduğu vurğulanır. Həyat dəyişən və təzyiqlidir.

Demokrit qədim atomizmi qurdu. Onun sözlərinə görə, bütün dünya hissəciklərdən və atomlardan ibarətdir. Atomların bölünməz elementləri daim rotasiyadır. Onlar müxtəlif istiqamətlərdə hərəkət edirlər və "vortekslər" yaradır, ayrı-ayrı orqanlar və yeni dünyavi baxışlar yaranır. Bütün bu proseslərin içində bir adam var.

Platon müharibəni ən böyük çatışmazlıq kimi qiymətləndirir. O, "qızıl dövrün" əvvəlində spekulativ şəkildə ideal bir cəmiyyətin qurulduğunu, lakin müharibələr olmadan edilməsinin mümkün olmadığını iddia etdi.

Aristotel hərəkətin mənbəyini və varlığın dəyişkənliyini hərəkət və fəaliyyət hesab edir. O, monarxiya və zülmü tanıyır və müharibənin insan mövcudluğunun norması olduğunu bəyan edir. Herodot "münaqişələr olmadan, müharibələrə qarşı bir həyat üçün" mübarizə apardığını öz əsərlərində nümayiş etdirir. [6]

Epicurus iman gətirir və "Mübarizə edək, müharibəni sülhə gətirib çıxaraq" devizini ortaya sürür. O, sonsuz müharibələrlə əlaqəli fəlakətlərin nəticədə insanları davamlı bir sülh içində yaşamağa məcbur edəcəyini bildirdi. Siseron ədalətli bir müharibəni müdafiə edirdi və gördüyümüz kimi, qədim filosoflar arasında münaqişələrin rolunu və mübarizə üsullarının qiymətləndirilməsini başa düşmək üçün tam bir birlik olmamışdır. Daha sonralar bəzi qədim filosoflar utopik fikirləri hər cür ziddiyyətlər və münaqişələrin aradan qaldırılacağı bir cəmiyyət yaratma imkanının olacağını ifadə edirdilər. Həqiqi real həyatı yenidən həyata keçirmək mümkün olmayacaq. Xeyalların olmasına baxmayaraq, bu cür utopyalar cəlbədicə gücə malik idi və təkrar ortaya çıxırdı.

Antik düşüncələrin ən yüksək dəyəri biznesdə münaqişələrin mübarizəsini tanıdı, lakin müharibələrin sonu sülh və harmoniya olduğu üçün onu qəbul edirdilər. "Savaş hər şeyin atasıdır və dünya onların anasıdır. Bütün hadisələr müxalifətlə harmoniyada birləşdirilirdi. Universum alternativ olaraq bir və dostluqla bağlıdır, sonra çoxluq və özü də bəzi nifrətlərə görə düşməndir. Antik Çin filosofu Lao Tzu (milad 579-499) "Səma qalmaq ən başlıcasıdır" (Qədim Çin fəlsəfəsi). Onun fikrincə, dünyanın ən başlıca başlanğıcı Jan (ışıq) və Yin (qaranlıq) öz aralarında çox mübarizə aparmayıb, bir-birini tamamlayır, bir-birinin harmoniyasını təşkil edir.

Qədim fəlsəfələrin qədim fəlsəfələrin təqdimatının universal xüsusiyyətləri kimi təqdim etdiyi ziddiyyətlər və mübarizələrin kateqoriyalarında, münaqişənin mahiyyəti, onun universal xüsusiyyətləri dərinlən başa düşülə bilər. Qarışıqlıq universal kateqoriyalara və təbiətin, cəmiyyətin və insan düşüncəsinin inkişafı qanunlarının müasir fəlsəfi doktrinasının dialektik əsas kateqoriyasıdır. Bu doktrinaya görə, ziddiyyət tək bir bütöv elementlərin müxtəlifliyinə bağlıdır. Bu ziddiyyət, hər hansı bir uyğunsuzluq meydana gəldiyində ortaya çıxan, bütöv strukturda bir fərqlilik

yaranan bütün elementlər arasındakı xüsusi bir münasibətdir. Həqiqi bir mövzuda tamamilə heç bir yazışma olmadığı üçün ziddiyyət universal bir təbiətdir, bu bir ziddiyyətin inkişafında birləşmə anı kimi təqdim edilə bilən bir münaqişə kimi, dövlətlərindən və ya xüsusiyyətlərindən birinin təzahürüdür. Çətinlik universal olduğundan, dünya daimi hərəkət və inkişafdadır. [18]

Beləliklə, bir kateqoriya kimi ziddiyyət, müasir dialektiklərin obyektlərin özündə göründüyü bütün hərəkətin, dəyişmənin və inkişafın mənbəyini öyrənməklə bağlıdır. Bir ziddiyyətin dövlətlərindən və ya xüsusiyyətlərindən biri kimi çıxış edən münaqişənin ziddiyyətin universallığı ilə bağlıdır. Mübarizə kateqoriyası qarşı tərəflərin əlaqələrinin təbiətini konkretləşdirən, ziddiyyət anlayışı tamamlayır. Mübarizə dialektikanın əsas anlayışlarından biridir. Onun məzmunu yalnız müxalif qüvvələrin mübarizə anını deyil, prosesin bütövlüyünü təmin edən birgə yaşamaq anını da ehtiva edir .

Orta əsrlərdə münaqişə ilə bağlı fikirlərin inkişafının xüsusiyyətləri ondan ibarətdir ki, orta əsrlərdə, xristian dini qurplarda, xeyriyyəçilik ideyalarına əsaslanaraq, Allahın qarşısında olan hər kəsin bərabərliyi insanlarla davamlı bir sülh əldə etmək mümkün olmadı. Bundan əlavə, qarşıdurmalar təkcə möminlər və qeyri-möminlər arasında deyil, eyni zamanda, həmmüəlliflər arasında daha kəskin formada davam etməyə başladı. Bu dövrdə Aurelius Avqustin (354-430) və Tomas Aquinas (1225-1274) kimi düşünürdülər ki, orta əsr mütəfəkkirlərinin fikirlərində inkişaf etdirilən konfliktologiya fikirlərinin ən vacib xüsusiyyəti, əsasən, dini bir xüsusiyyətdir.

Beləliklə, Aurelius Avqustin insan və ilahi tarixin bərabər və ayrılmaz sahələrdə eyni vaxtda davam etdiyini elan etdi. Bu qarşıq dövrün bölünməz olan tarixi Allahın və dünyəvi iki padşahlıq (dəlil) əbədi döyüş təmsil edirdi. Thomas Aquinas, cəmiyyətin həyatında müharibənin qəbul edilə biləcəyini düşünürdü, amma dövlətdən bir təzminat olması məsələsini ön plana çəkirdi.

Renaissance münaqişəsi ilə əlaqədar fikirlərin inkişaf xüsusiyyətləri ondan ibarətdir ki, Allah tərəfindən yaradılan bir dünyada pisliyin çoxsaylı təzahürlərini

izah etmək və haqq qazandırmaq cəhdi ilə, dini fəlsəfə "teoreması" və ya "Allaha haqq qazandırılması" adı altında xüsusi bir nəzəriyyə yayılmışdır. Bu yanaşmanın mahiyyəti dünyadakı bir növ bütün günahların Allah ilə sıx bağlı olduğu nəzəriyyəsi daxilində olan münaqişələr əsas kimi götrülmüşdür. Külək fəlakətləri, qəddar müharibələr, məkrli cinayətlər, təəssüflər və insan əzablarının necə olduğunu öyrənmək bu nəzəriyyənin əsasını təşkil edir. Bunların formulasiyası, "lənətlənmiş suallar", tanrısızlığın, ateizmin doğulmasının mənbələrindən biri hesab edilir. Buna görə, xristianlığın başlanğıcından yaranan bu suallara cavab vermək üçün müxtəlif cəhdlər indiyə qədər davam etməkdədir. [20]

Bu dövrdə mütəfəkkirlər T. Tertullian (160-220), N. Kuzansky (1401-1464), N. Kopernik (1473-1574), N. Machiavelli (1469-1527), E. Rotterdam (1469-1536), D. Bruno (1548-1600) nəzəriyyələri mövcud olmuşdur.

İlk xristian ilahiyyatçılarından biri olan Tony Tertullian, Allahın təbiəti, onun yanaşması insan düşüncəsinə qarşı olmadığını düşünür və buna görə də insana sonda heç nə qalmır. "İnanıram ki, bu absurddur" deyən dahi filosoflar dünyada müxtəlif cür toqquşmaların mövcudluğunun əsas səbəblərini izah etmək çətin və o qədər də uğurlu deyildi. Əvvəlcədən xristian və xristian dövrünün filosofları bir-birinə çox yaxınlaşır və onların mübarizə münaqişələrin bir üzvü kimi əsaslandırmışlar. Qədim xristian filosofları arasındakı fərq yalnız bəzi insanların bu varlıq hadisələrində təbiətə və başqa bir xüsusiyyətə malik olduğunu göstərirlər. Onların əsas planını, Allahın iradəsini göstərməkdir.

Niccolo Cusa, öz elmi ədəbiyyatlarında kainatın sonsuzluğunu izah edərək, müharibələrsiz və münaqişəsiz bir dünya üçün mübarizə apardığından danışır. Nikolay Copernicus dünyanın heliosentrik sisteminin yaradıcısını əsas götürərək, axın ətrafında göy cisimlərinin hərəkətlərini və planetlərin (yer kürəsi də daxil olmaqla) dönməsinin mümkünlüyünü izah edilmişdir.

Niccolo Machiavelli inanırdı ki, münaqişələr universal inkişaf edir, kəsilməz bir sosial inkişaf dövləti yarana bilər. Bilməkdə ittiham olunan münaqişələr mövcud olduqda, qarşıdurmalar dağıdıcı və yaradıcı bir funksiya malik olduğunu iddia edirdi.

Bir çox anlayışlar kimi, sosiologiya psixologiya və idarəetmə nəzəriyyələrində münaqişəyə çoxlu sayda müxtəlif təriflər və şərhlər verilir. Bir çox mütəxəssislər ona bu tərifini verir: "Münaqişə - (istifadəsinə dair istehlakçılar üçün təlimat). Conflictus - toqquşma tərəflərin və qüvvələrin fikirlərinin toqquşmasıdır. Bu münaqişəli vəziyyəti açıq toqquşma adlandırılır. Dəyərlər və iddialar uğrunda mübarizədə müəyyən status, hakimiyyət, resursları üçün rəqibini məhv etmək məqsədləri bu zaman baş verir.

Amma burada münaqişə və düşmənçiliklə deyil, konfrontasiyeyə assosiasiya olunur. Bununla belə münaqişə mənfi haldır. Bir çox sosioloqlar və politoloqlar hesab edirlər ki, cəmiyyət münaqişələr olmadan yaşaya bilməz. Bu yanaşma daha qabarıq şəkildə Q. Zimmelya, R. Darendorfa, L. Kozeranın əsərlərində daha qabarıq formada verilir. Sosioloq İ.D. Ladanov hesab edir ki, münaqişə əmək prosesinin iştirakçılarında təşkilatı məqsədlərini dərk etməyə kömək edir. K.A Raduqin fikrincə biznesdə münaqişə - bu təşkilatların fəaliyyətində və ya fəaliyyətinin pozulduğu anomaliyası kimi başa düşülməməlidir. İnsanlar arasında münasibətlərin sosial-psixoloji gərginliyin aradan qaldırılması, həyatın zəruri elementidir. Bu iki nəzəri yanaşma bir birindən fərqlənir:

1. Münaqişə, toqquşma, ziddiyyət qarşı (şəxsiyyətlərin gücü, maraqları, baxışları, mövqeləri) mübarizədir. Müvafiq olaraq, münaqişə və ya hətta mükafat əldə etməyə çalışan düşmənin məhv edilməsi yolu ilə öz iradəsini qəbul etdirmək, meydandan - sosial - mükafat qazanmaq cəhdidir. Beləliklə, bu yanaşmanın tərəfdarları münaqişəni mənfi hal kimi təsvir edirlər.

2. Münaqişə - bu münasibətlərin inkişafı prosesi və qarşılıqlı fəaliyyət sistemidir. Bu yanaşmanın tərəfdarları qarşılıqlı əlaqədə olan insanların mövcudluğunun şərti hesab edirlər və hər bir cəmiyyətin, təşkilatın inkişafı vasitəsi olsa da, destruktiv nəticələri olan münaqişə hesab edirlər, lakin bütövlükdə və uzun müddətdə dağıdıcı münaqişələr qəbul edilmir. İkinci yanaşma qarşılıqlı fəaliyyətin optimallaşdırılmasını nəzərdə tutur və münaqişənin idarə edilməsinin və münaqişənin inkişafının nəzəri cəhətdən əsaslandıraraq özünü idarəetmə mexanizmi kimi baxılır. Biznesdə münaqişəni həlli etmək əvəzinə, "icazə" və digər belə

terminlərdən istifadə edirlər. Onlar hesab edirlər ki, belə halda münaqişə aradan qaldırılmaz, ancaq inkişafı təmin edilir. Təşkilatın güclənməsinin və inkisafının təməlinə sosial və təşkilati sabitlik dayanır . [22]

Konfliktologiya münaqişələrin təsvirinin iki modeldə göstərilir:

1. Prosesual;
2. Struktur.

Prosesual modeldə biznesdə münaqişəli vəziyyətin yaranması, münaqişənin dinamikası, münaqişənin keçidi və sonunda qarşılıqlı mübahisə və ixtilaf davranış formaları təhlil edilir. Struktur modeldə isə parametrlər və əsas xüsusiyyətlər müəyyən edilir və münaqişənin əsasında duran şərait təsvir edilir.

Sosioloqların əksəriyyəti də bu qənaətə gəlir ki, biznes münaqişəsində tərəflər arasında razılığın olmaması əsasında yaranır. Ayrı-ayrı həm fərdlər, həm də sosial qrup kimi təşkilatda qarşılıqlı münaqişə subyektləri kimi çıxış edirlər. Münaqişə qarşılıqlı fəaliyyətin xüsusi növüdür və bu fikri, qiymətləndirmə və ideyaların əks mövqelərin toqquşması insanların əqidə və əməllərinin köməyi ilə həll etməyə çalışırlar ki, bu emosiya təzahürü fonunda, təşkilat (opponentlərinin) subyektləridir. Yaranmış ziddiyyətlərinin obyektiv və subyektiv olması real və görünən hər bir biznesdə münaqişənin əsasını təşkil edə bilər.

Ciddi səbəbin olması heç də o demək deyil ki, biznesdə münaqişə baş verəcək. Adətən o, baş vermir, əgər tərəflər hesab edirlər ki, fayda münaqişəsinin mümkün xərcləri və sarsıntıları əgər azdırsa. Lakin biznesdə münaqişə baş verdikdə, onun həlli üçün müxtəlif üsullar tətbiq edir ki, bu da adətən biznesdə münaqişənin yaranma səbəbindən asılıdır.

Biznes münaqişələrinin həllində sosial qarşılıqlı təsirlərin idarə olunması münasibətlərin normallaşmasını nəzərdə tutur. Bu zaman idarəçilik funksiyalarının həyata keçirilməsi prosesində müxtəlif sahələrdə sosial gerçəklər obyektiv və subyektiv olaraq formalaşır ki, bu da münaqişə şəraitini göstərir. Sosial münasibətlərin idarə olunması bu sahənin ən çətin növlərindən biri kimi böyük sayda problem və ziddiyyətlərin səbəbi sistemini yaradan münaqişələr ilə bağlı olduğunu

biz görürük. Belə motivasiya və maraqların münasibətləri prosesində idarəetmə subyektlərinin fikirləri heç də hər zaman üst-üstə düşmür, tez-tez olur ki, onlar əks və müxtəlif istiqamətli olur. Bu da əlbətdə biznesdə və sosial həyatda münaqişələrin formalaşmasına gətirib çıxarır.

Beləliklə, biznesdə münaqişələr dedikdə, idarəetmə obyektinə və subyektinə sosial qarşılıqlı sistemlərində yaranan münaqişələr başa düşmək lazımdır. İdarəetmə sahəsində ziddiyyətlər bunlardır, münaqişəyə çevrilən istənilən münaqişələrin mənbəyi kimi, bunun üçün müəyyən şərait və imkanlar formalaşacaq və qarşıdurma yaranacaq ki, bu ziddiyyətlər idarəetmə xüsusiyyətlərinə, son nəticədə sosial qarşılıqlı strukturun məzmunu ilə şərtlənəcəkdir.

Biznesdə münaqişələrin həllinin nə qədər çətin olduğunu bilməyənlər üçün onun nəzəri-metodoloji əsaslarını izah etmək əlbətdə çətin məsələdir. Bu baxımda qeyd etmək lazımdır ki, şirkətlərin aşağı və para keyfiyyətləri səbəbindən də münaqişələr yaranı bilər. Belə yaranmış münasibətlər, ən böyük absurdluq münaqişə tərəfləri arasında mübarizə etdiyi üçün mövcud ola bilər. Bruno öz əsərlərində "Nə üçün, başladı", "Kainatın və aləmlərin sonsuzluğu haqqında" dünyanın ümumi fikirlərini ortaya qoya bildi. O, həmçinin müharibələr və münaqişələrə qarşı çıxış edirdi. Münaqişənin probleminə intibah mütəfəkkirlərin fikirlərini mühüm xüsusiyyəti xarici dünyanın bilik və onun rolu haqqında insanın ruhu böyüklüyü və qədim yunan fəlsəfəsi, ideyalarının yüksək səviyyədə öyrənilməsi nəticəsində formalaşmışdı. İnsan problemlərinin dərrakəsini dini şüurun gücündən azad edərək, bu dövrün filosofları bu problemlərə dünyəvi məna verdilər. Onların əksəriyyəti kilsəyə qarşı təzyiqlərə məruz qaldılar. Bununla da kəskin münaqişə vəziyyətində olmaqla, eyni zamanda insanın gücü, zehni və harmoniyası, sosial münaqişələri aradan qaldırma qabiliyyətinə inanırdılar. Yeni aydınlanma dövründə münaqişə ilə bağlı fikirlərin inkişafının xüsusiyyətləri meydana gəldi.

Bu dövrün mütəfəkkirləri arasında: Francis Bacon (1548-1600), Thomas Hobbes (1588-1679), Jean-Jacques Rousseau (1712-1778), Adam Smith (1723-1790) mütəfəkkirlərin münaqişə fikirlərini təhlil edərkən o zaman ki, ictimai qaydanın

sosial və mədəni şəraitini anlamaq vacibdir. Birincisi, bu, yalnız Avropa ölkələrinin güclü iqtisadi, həm də mədəni yüksəlişi dövrü idi. İnsanlar arasında gedən mübarizə haqqında düşünərkən, təbiətin, cəmiyyətin ziddiyyətləri, siniflər arasındakı mübarizə, millətlər arasındakı münaqişələr, alimlərin öz nəzəriyyələri və ya kəşfləri barəsində mübarizəsi və xüsusən sosial münaqişələr daha kəskin olmaqla müasir dövrdə daha aydın nəzərə çarpır. Müzakirələr zamanı, sosial və biznes münaqişələrinin təbiətini başa düşmək üçün iki fərqli yanaşma ortaya çıxır ki, bu köklü və optimist olaraq təyin edilə bilər.

Pessimist yanaşma İngilis filosof Tomas Hobbes tərəfindən ən aydın şəkildə ifadə edilmişdir. Bu kitab "Leviathan" adı altında 1651-ci ildə yazılmışdır. Bu mənfi insan xarakterini onun təbii mühitini xarakterizə etməklə, egoist paxıl və tənbel olduğu düşüncəsini yaradır. Buna görə, o, insan cəmiyyətinin ilkin vəziyyətində "hamının hamıya qarşı müharibəsi" kimi qiymətləndirilir. Bu vəziyyət insanlar üçün dözülməz olduğu zaman, onları yalnız canavar gücü ilə müqayisə edirlər. Öz gücü əsasında, dövlət, yaradılması haqqında saziş bağlayıb, sonsuz düşmənçilik insanların saxlaya bilərsiniz. Beləliklə, insan təbiətini mənfi qiymətləndirən Tomas Hobbes, dövlət şiddətindən başqa insanlara qarşı pozğunluğu aradan qaldırmaq üçün başqa yol görməmişdir. O cəmiyyətin və yaranmış dövlətin öz konsepsiyasını hazırlayır və yaranmış problemin "hamıya qarşı müharibə" Thomas Hobbes münaqişənin əsas səbəbinə inanır. Burada bərabərlik uğrunda bütün arzular nəzərə alınmaqla, ümidlərin bir xəyal, mənəvi dəyərlərə sahib olmaq istəyi, biznesdə düzgün rəqabət, həvəslə işləmək imkanı durur. Optimist yanaşmanın banilərindən Fransız filosofu Thomas Hobbes fərqli insanın xoşbəxtliyi üçün yaradılmış təbii yanaşmanın mümkünlüyünü göstərmişdir. Jean-Jacques Rousseau, müasir cəmiyyətdə qarşıdurma mənbəyi onun sözlərinə görə, bütün yuxarıda, xüsusi mülkiyyətə malik onların öhdəliklərinin və insanların mühakimələrinin çatışmazlıqları idi. Biznesdə münaqişələrin həlli sülh və harmoniya münasibətləri əsasında yerinə yetirilə bilər. Bunun üçün ən mühüm vasitə insanın mahiyyətinə ən müvafiq qeyri-zorakı, psixoloji alətləri əsasən demokratik dövlət qarşılıqlı razılıq yolu yaradılmalıdır.

Jean Jacques Rousseau dünya tarixi prosesinin tədricən biznes üzərindən inkişaf konsepsiyasını ortaya qoymuşdur:

- ◆ "təbii dövlət" insanların birinci mərhələsi olmaqla azad inkişafı təmin edir;
- ◆ sivilizasiyalı inkişafının ikinci mərhələsi birincilik, azadlıq və xoşbəxtlik itkisinə gətirib çıxarır;
- ◆ "əbədi sülh və harmoniya" nın üçüncü mərhələsinə "sosial müqavilə" lazımdır və onlar sosial münasibətlərin harmoniyasına qovuşacaqlar;
- ◆ "sosial müqavilə" nin dördüncü mərhələsi, lakin xalqın qəddar nəzarəti altında (hökmdarı məcbur edilməlidir).

Francis Bacon biznesdə münaqişələrin sosial səbəbləri sistemini nəzərdən keçirən ilklərdəndir. Bu səbəblərdən birincisi biznesdə münaqişələrin xalqın vəziyyətinə təsirini nəzərə almaqla hökumətin laqeydliyi, idarəetmədə siyasi səhvlərin olmaması əsasdır. Biznesdə münaqişələrin həlli ilk dəfə olaraq çox səviyyəli bir ictimai fenomen olaraq Adam Smit tərəfindən "Təbiətin araşdırılması və millətin sərvətinin səbəbləri" adlı əsərində öz təhlilini tapmışdır. O, biznesdə münaqişənin həllinin əsasını tapmaqla yanaşı onun iddia etdiyi cəmiyyətin siniflərə bölünməsi, iqtisadi rəqabət, dərslər arasındakı qarşıdurmanın olduğu göstərilir.

Biznesdə münaqişələrin həlli bu qarşıdurmaya əsaslanan dünyagörüşünün inkişaf dövrünü yekunlaşdırmaq təklifi, mütəfəkkir filosoflar dünya həyatının inteqrasiya məntiqini başa düşməyə, dünya tarixində ictimai həyatı qiymətləndirməyə çalışmışlar. Bu dövrün hökmlərinin bütün müxtəlifliyi ilə, cəmiyyətin inkişafında insanlar və biznes arasında konsensusun həlledici rolunun tanınmışlar. Orta əsrlərdəki dağıntılardan, üsyan və müharibələrin ümumi mənfi qiymətləndirməsi, eləcə də gələcəkdə "əbədi sülh" ümidi üstünlük təşkil etmişdir. Müxtəlif islahat layihələri geniş və maraqlı müzakirə mövzusu olmuşdur. Müzakirələrin məntiqi, prosesində ifadə olunan fikirlər, bu günə qədər müvafiq olaraq qalır .

XIX əsrin birinci yarısında münaqişənin xarakterinə baxsaq bu əsrin birinci yarısında biznes münaqişələri ilə bağlı nəzəri mövqelər yeni mütəfəkkirlərin onun fəlsəfi görmə əhəmiyyətli, Immanuel Kant (1724-1804), Georg Hegel (1770-1831),

Lüdviq Feyerbax (1804-1872) kimi klassik alman fiklərində öz əksini tapmışdır. XX əsrin birinci yarısında görkəmli mütəfəkkirlərin fikirlərini gəldikdə, bu zaman ən aktual biznes münaqişələrinin həlli məsələləri dərin fəlsəfi müzakirələrə diqqət etmək lazımdır.

Bu baxımdan maraqlı bir fikir Immanuel Kantın fikri hesab edilir. O əsas götrülür ki, biznes münaqişələrinin həlli məsələsi təbii şəraitə uyğun yaşayan insanlar arasında sahibkarlığı səmərəli şəraitdə dövlət tərəfindən təmin edilməsidir. Sonuncu, əksinə bazarlar uğrunda müharibə olmasıdır. Belə müharibə, daimi təhlükə fasiləsiz mövcuttur. Buna görə də dünyanın dövlətləri arasında dayanmadan mübarizə gedir. Biznesdə münaqişənin əsas səbəbini Georg Hegel bazarlar uğrunda gedən mübarizəni əsas səbəb kimi göstərmişdir.

1.2. Biznesdə münaqişələrin müxtəlifliyinin elmi-nəzəri mahiyyəti

XX əsrin ikinci yarısında biznesdə münaqişələrin həllinin elmi-nəzəri və tarixi inkişaf baxımından kompleks proseslərin bir daha dərin anlaşmalardan aslı olduğu müəyyən edilmişdir. Beləliklə, biznesdə münaqişələrin həlli və onun rolu obyektiv tarixi inkişaf tərəfindən diktə edilir.. İctimai həyatın iqtisadi, siyasi, mədəni və digər sahələrdə belə bir sürətli dəyişiklik yoxdur ki, XX əsrdə yaranan yeni biznes nəzəriyyələrinin məzmunu ictimai həyata təsir etməklə, bu nəzəriyyələr iqtisadi və sosial inkişaf mübarizəsi kimi baxmaq lazımdır. Biznesdə münaqişələr və qarşıdurmalar mümkündür, lakin sosial reallıq qaçılmaz fenomen hesab edilməlidir. Bundan əlavə, biznesdə əbədi münaqişələrin səbəblərini və bu səbəbdən onların nəticələrinin əsla mümkün olmamasını haqlı hesab edən nəzəriyyələr hal hazırda mövcuttur. Biznesdə münaqişələrin həllinin təkamül fikir dövrünə toxunan bu müstəqil nəzəriyyələr kimi münaqişələrin idarə olunması xüsusi yer tutur ki, bunu sahibkarlar üçün anlamaq vacib şərtidir. Əlbətdə mütəfəkkirlər biznesdə münaqişələrin həlli münaqişənin elmi və ictimai fikirin inkişafı danılmaz şərtidir. Karl Marx (1818-1883), Fridrix Engels (1820-1895), Auguste Comte (1798-1857),

Wilhelm Wundt (1832-1920), Georg Zimmel (1858 -1918), Péterim Sorokin (1889-1968), Ziqmund Freydin (1856-1939) bu isdiqamətdə əsərləri mühüm əhəmiyyət daşıyır.

Karl Marks biznesdə münaqişəni saahibkarın mübarizəsinin şərti olaraq qəbul edir; O, iqtisadi-sosial münaqişənin çox ətraflı anlayışının müəllifidir. Marksın fikrincə, biznesdə münaqişələr iqtisadi-sosial həyatın bütün səviyyələrinə aid etmək olar, siyasət, iqtisadiyyat, mədəniyyət də istisna deyil. Hələ mövcud olan cəmiyyətlərin bütün tarixi biznes mübarizəsinin inkişafı hesab edilməlidir. Onun əsas səbəbi sözdə əsas üçün xüsusi mülkiyyət üstünlük təşkil etməsi idi. Burada əsas rolunu antaqonist sosial-iqtisadi formasiyalar oynayırdı. O, ictimai mülkiyyət əsasında cəmiyyətdə, antaqonist ziddiyyətlər, münaqişələr yox, əsasən insanlığı onun əsl başlanğıcını müdafiə edirdi. [23]

Müasir şəraitdə biznesdə münaqişələrin həlli ictimai həyatın hər bir sahəsində spesifik sosial-iqtisadi münasibətlərin inkişafına yönəlmişdir. Biznes münaqişələrinin təsnifatında əsas kimi onların səbəbləri ehtimal etmək olar, amma nəzərə almaq lazımdır ki, münaqişələrin xüsusilə bəzi ölkələrdə onları ciddi təsnif etmək imkanı verilmir. Bu, onların həllini çətinləşdirir. Bununla belə, münaqişələrin aşağıdakı əsas növlərini fərqləndirmək olar.

1. Fərdi münaqişə. Bu zona daxilində baş verən münaqişələr daxildir, şəxsiyyət, fərdi şüur səviyyəsində. Belə münaqişələr baş verir, məsələn, bu artıq asılılığı ilə əlaqədar ola bilər. Belə münaqişələr qrup gərginlik yaranması üçün katalizator ola bilər, əgər mütəxəssis qrup üzvləri arasında öz daxili münaqişələrin səbəbini axtarmaq olacaq.

2. Şəxsi münaqişələr. Bu zona və ya daha bir qrup və ya bir neçə qrup üzvləri arasında baş verən münaqişələr daxildir. Bu münaqişədə fərdlər "üz-üzə durur", münaqişəni törətməyən qrup və ayrı-ayrı şəxsiyyətlər də qoşulurlar. Bu münaqişənin qarşısını alan (yaxud, əksinə, hərəkətə gətirən) amil, insanın ətraf ilə münaqişədən, onun öz-özünə qiymət vermə olur (və ya öz fəaliyyəti, statusu, nüfuzu, sosial əhəmiyyətinin qiymətləndirilməsi). Dünya insan üçün onda tamamilə dağılır ki, onun

daxili dünyası dağılır. Əgər insan öz daxili "mən" prinsipinə pis münasibət bəsləməyə başlayır ki, bu yanaşma əsirlikdədir davamlı olaraq aşağı aparıcı prosedura. Əgər həmin münasibətlər ümumi əməkdə iştirak payının duyumu və həmkarları ilə yüksək dərəcədə əhəmiyyəti varsa, onda daxili müsbət ruh konstruktiv fəaliyyəti üçün bu kollektiv, cəmiyyət, qrup çərçivəsində davam edəcəkdir.

3. Əmək münaqişələri. O şəxsi və qruplararası münasibətlərdə sosial gərginlik var, özünə olan maraqlarının əksinə, dəyişən zaman əsasında münaqişənin səviyyəsi kimi başa düşülür. Sosial gərginlik - bu, üç qarşılıqlı əlaqəli amillər və kütləvilik onun təzahür üsullarıdır. Bütün amillər nəzərə alınmaqla vəsaitlərin - indikatorlar sosial gərginliyin artması səviyyəsinin ölçülməsi və aşkar edilməsi üçün hazırlanıb. Sosial gərginliyin tapılması üçün belə sosial tələblərlə insan məmnunluq dərəcəsini qiymətləndirmək təklif olunur ki, yaşayış yeri, məzmunu əmək, əmək haqqı, məişət və sanitariya-gigiyena şəraiti, xüsusi şkala üzrə istehsalatda, istirahət imkanları nəzərə alınmalıdır. Əmək münaqişələri ya da mövcud sosial-iqtisadi sistemin qorunub saxlanmasına kömək edə bilər. Sosial-əmək münaqişələr təkamülü əslində ölkədə olan əmək münasibətlərinin qurulmasına verilən qədərlik buna siyasi sübutdur ki, onlar inzibati amirlik sisteminin dağılması prosesinin bir hissəsi olub, müəyyən mənada bu münasibətlərin dağılmasında katalizator rolunu oynayır. Biznesdə münaqişələrin həlli əsasında sosial gərginliyin yenilənməsinə ehtiyac daima mövcuddur. Dəyişdirilməsi mövcud olan yeni həyat ifadə olunmaqla münaqişə, belə dəyişikliyin vasitəsinə çevrilir. Sosioloji, politoloji, kulturoloji biliklərin bir sahədə tədqiqatları fəallaşdırması ona görə lazımdır ki, iqtisadi-sosial inkişaf təmin edilsin. İndi belə yanaşmalar, məsələn, sosiologiya institutu və ya iqtisadiyyat institutları münaqişələrin problemlərinin həlli üzrə tədqiqatlar aparırlar.

4. Qruplararası münaqişə. Fərdlərin sayı ilə bir qrupunu (yəni sosial birliyi birgə əlaqələndirilmiş hərəkətlər üçün nəzərdə tutulur) yaradan, özünü daxil etməklə fərdlərin olan birinci qrup digər qrupla, münaqişəyə girir. Bu münaqişənin ən geniş yayılmış növüdür, çünki fərdlər qrupu, münaqişədə hərəkətlərini asanlaşdırıcı formalaşdırmağa başlayarkən, bu əsasda digər tərəfdarları, özünə, adətən cəlb etməyə

çalışır. Sosial münasibətlərin, məsələn, şəhər əhalisinin müxtəlif qrupları arasında münaqişələrə gətirib çıxara biləcək üç tipə ayırmaq olar: İqtisadiyyatın qeyri-dövlət sektorunda çalışanları arasındakı münasibətlərdə dövlət və dövlət ticarəti və idarəçilikdə təbəqələr arasında münasibətlər, bir tərəfdən, böyük hissəsi dövlət sektorunun kənarında çalışan və işləyənlər ki, onlara qarşı birləşirlər. Yerli sakinlərin bir hissəsi arasında nigəranlığın millətlərin və şəxslər arasında ola bilər. Özü də ən mühüm obyekt olan münaqişələrin insanların istəyi olan və yüksək sosial statusu verilməsi üçün yaxşı həyat şəraitinin çıxışı etməsidir. Çünki gələcəkdə sosial təbəqələşmə olacaq və güclənəcək. Bu zaman gözləmək olar ki, "varlı" daha varlı olmaq deyil, həm də bütöv bir narazılıq və pislənməsinə gərginlik fonunda baxmaqla daim qalmaq və özünü bu halda, qəfildən qısa toqquşmalarda müxtəlif təbəqələrinin nümayəndələrinin təqibinə məruz qalmaq istəmir və s.

5. Münaqişə ləvazimatları. Belə münaqişə fərdlərin ikiqat mənsubiyyətinə görə baş verir ki, məsələn, onlar başqasının daxilində əmələ gələn qrupuna, daha çox qrup və ya bir individ eyni zamanda iki konkret qrup, bir məqsədi güdənlər bura daxildirlər.

6. Millətlərarası münaqişələr. Səbəb ölkənin müxtəlif regionlarında, yaşayış səviyyəsinin sosial-iqtisadi inkişafı ilə bağlı olmaqla, onların iqtisadi vəziyyətinin müxtəlif olmasıdır. Bu səviyyəli problemlərin təhlili sosial-siyasi iqtisadi araşdırmalar institutlarının əməkdaşları tərəfindən aparılır. Haqlı olaraq qeyd olunur ki, xalqların mədəni xüsusiyyətlərinin nəzərə alınmaması, üstəlik repressiyaya və ayrı-seçkilik daxili narazılıq və etirazı artırır. Yığılıb qalmış problemlərin həlli daim təxirə salınması gələcək toqquşmaların potensialını gücləndirir. Tədqiqatçılar qeyd edirlər ki, millətlərarası münaqişələr çox təbii, partlayıqlarla bağlı böyük kütlələrin davranışı impulsiv insanların bir ideya, əhval-ruhiyyə niyyətlə, birləşmiş. Çətin sosial-iqtisadi şəraitdə artan maliyyə kəsinin inflyasiyanın, işsizliyin, olması hərəkətləri partlayış minasına gətirib çıxara biləcək qəfil gərginləşməyə münaqişələrin bir millətdən olan insanların qəbul edilməsi ilə nəticələnməyə bilər. Sosialno-psixoloji gərginlik yayırlar və millətlərarası ünsiyyət mədəniyyətinin aşağı

olması və hüquqlarının pozulması, şəxsiyyəti təhqir edən milli azlıqlar və proteksionizmdir. Millətlərarası həlli üçün kompleks tədbirlər münaqişələrin sosial-psixoloji və hüquqi tərəfdən lazımdır.

7. Müxtəlif ictimai qurumlarda sosial münaqişələr. Millətlərarası, sosial əmək və siyasi münaqişələr kimi çıxış edə bilər və daha çox iqtisadi və siyasi islahatların nəticələri bəna yönəlir. Onların təhlili aşağıdakı aspektləri əhatə edir: Cəmiyyətdə sosial gərginliyin iqtisadi kökləri, siyasi aspektləri, sosial-etnik vəziyyət, kriminogen vəziyyət, əhalinin bir hissəsinin reaksiyası ilə bağlı aparılan dəyişikliklər üçün onlara uyğunlaşmaq və öz mümkün imkanlardan istifadə etmək. Bu təhlillər əsasında belə nəticə çıxarmaq olar ki, cəmiyyətdə böhranın xarakteri haqqında sistemli yanaşmanın zəruriliyi barədə tədqiqata və sosial münaqişələrin proqnozlaşdırılmasını nəzərdə tutur. Proqnoz verilməsi bazasında tədqiqatların nəticələri göstərir ki, sosial gərginlik ölkənin cəmiyyətində hələ uzun müddət davam edə bilər.

8. Xarici mühitlə ilə münaqişə. Fərdlər qrupu təşkil edən, kənardan (ilk növbədə tərəflərin mədəni, inzibati və iqtisadi normalar və göstərişlər) təzyiq hiss edirlər. Tez-tez onlar bu normaları və qərarların dəstəkləyən institutlarına qarşı münaqişəyə girirlər.

9. Siyasi münaqişə. Bu, təsir, nüfuz, hakimiyyət bölgüsü ilə bağlı münaqişə nəzərdə tutulur. Bu münaqişə gizli və ya açıq xarakter daşıya bilər. Müasir dövlətlərdə davam edən vaxt bəzi ölkələrdə qanunverici və icra hakimiyyəti arasında münaqişə boyu onun təzahürlərindən parlaq formaların göstərə bildi. Ümumiyyətlə, qeyd edək ki, icra hakimiyyəti və qanunverici orqanlar arasına qarşıdurmada qeyri-təbii heç nə yoxdur. Onların varlığı özü şərtlər üzrə onlar arasında müəyyən ziddiyyətlər məqsəd və maraqlarının əsasında inkişafa təkandır. Lakin bu ziddiyyət yalnız münaqişəyə obyektiv və subyektiv amillər əsasında hadisələrin müəyyən zamandan keçməsinə tələb edir. Sosial-iqtisadi vəziyyət hələlilik müəyyən ssenari əsasında toqquşma hadisələri inkişafa şərait yaradır. Şərtlərin yumşaldılmasına və bu tendensiyanın olduğunu anlamaq vacibdir ki, bu münaqişələrə yol verməməliyik ki, onlar bu və ya digər tərəfin zorakılıq hərəkətlərinə keçə bilsin.

10. Sosial-iqtisadi münaqişələr. Bu münaqişələr vasitələrinin, peşəkar və intellektual potensialından istifadənin həyat təminatı, əmək haqqının, qiymətlərin səviyyəsi ilə bağlı real çıxışın digər resursları, müxtəlif nemətlər üçün olan hissəsidir. Sosial-iqtisadi münaqişələr müasir dövlətlərin obyektiv zəmininin olmasıdır. Onlar bazar rəlsəri üzərində mülkiyyətin yenidən bölüşdürülməsi uğrunda mübarizə, əhalinin geniş təbəqələrinin kasıblaşmaqla, əhalinin müxtəlif sosial qrupları arasında ölkənin xalq təsərrüfatının keçməsi və bununla bağlı strukturu yenidən qurulması iqtisadiyyatın və onunla bağlı gizli və ya açıq stimulliruyutsyanın və kütləvi işsizliyin yaranması və s. Bu münaqişədə və subyektiv amil mühüm rol oynayır. Əyriliklər yer alan hakimiyyət institutlarında islahatların aparılmasında, səhvlər vergi siyasətinin, bürokratik pozğuntular və s.

Əgər bir tipin istək, arzularından, maddi və mənəvi ehtiyatların, ilk növbədə hansı tələbatlarının həyata keçirilməsi məsələləri ilə bağlı problemlərin olmaması, əməkdaşlıq, qarşılıqlı razılığ əsasında fərdlər arasında münasibətlərin, o biri tip arasında münasibətlərin qarşılıqlı fəaliyyəti nəzərdə tutur. Fərdlər (münaqişə) yaranır məhdud sayda resurslar şərti ilə onların kəsirinin olması nəzərdə tutulur. Ehtiyaclarını, fərdlərin arzu, istəkləri ilə bağlı olması və buna görə də, gərginliklə, rəqabət əsasında qurulması mühüm əhəmiyyət daşıyır.

1.3. Münaqişələrin yaranma səbəblərinin elmi-nəzəri əsasları

Müasir mütəxəssislərin əksəriyyəti biznesdə münaqişələrin həlli və bu əsasda sosial gərginliyin azaldılması səbəbləri aşağıdakı tiplərini ayırmaq olar. İnsanlar bir-birini münaqişə fəaliyyətinin dərk edərək içtimai həyatın inkişafına dəstək verməlidirlər. Bu əsasda aşağıdakı təsnifləşdirmə mühüm əhəmiyyət daşıdığı heç kəsdə şübhə yaratmır. [30]

1. Əks yönümlü olması. Hər bir növ və sosial qrup müəyyən dəsti dəyər baxışları ilə bağlı sosial həyatın ən mühüm tərəfi olmaqla, onların hamısı fərqlənir və adətən onlar biri-birinə ziddir. O zaman tələbatların ödənilməsinə, üzbəüz oturaraq

dəyərlərə uyğunlaşması əsasən bağlananların məqsədləri olduqda, bu təması gəlirdən yarana bilən münaqişə ola bilər. Məsələn, müxtəlif münasibət mülkiyyətin əhalinin müxtəlif qruplarının bir qrupu hesab edir ki, mülkiyyət ümumi olmalıdır, başqaları xüsusi mülkiyyətə üstünlük verir, üçüncü bir kooperativ çalışmanı əsas götürmək istəyir. Müəyyən şərtlər olduqda tərəfdarları müxtəlif mülkiyyət formalarının öz aralarında münaqişəyə qatıla bilərlər. Çox açıq münaqişəyə də müxtəlif münasibətləri ilə bağlı olduğunda işə düşəndə işçilərin bir qrupu hesab edir ki, mövcud şərtlərlə işləmək olmaz, digəri isə işlərin davam etdirilməsi üçün təkid (istənilən tətillə belə münaqişələrə gətirib çıxarır) edilir. Münaqişələr dəyər oriyentasiyası əksinə görə çox müxtəlifdir. Onlar davranış tərzini, incəsənətə, idmana sevgi, ailəyə, nikaha və müxtəlif münasibətlər səbəbindən meydana çıxmağa bilər, həmçinin istənilən sosial institutların münasibətdə əksinə ola bilər. Ən kəskin münaqişələr orada yaranır, burada fərqli mədəniyyət, davranışında vəziyyəti, statusu və ya nüfuzda mövcud fərqlər ola bilər. Siyasi, iqtisadi, sosial-psixoloji və digər sahələrdə münaqişələr, bunun səbəbi üzündə meydana gəlir və dəyərlərə uyğunlaşır.

2. İdeoloji səbəbləri. Əks ideoloji fikir ayrılığı zəminində yaranan münaqişələr də fərdi istifadə edərək münaqişənin və onlar arasında fərq ondan ibarətdir ki, münaqişənin ideoloji səbəbi ideya olur, haqq qazandıranlar bunu qanuniləşdirməyə çalışır və münasibət subordinasiyanı sistemə qarşı fərqli olaraq, hakimiyyət və əsas dünyagörüşü götrülməklə - cəmiyyətin müxtəlif qrupları burada ola bilər. Bu halda elementlər inam, dini, sosial-siyasi məqsədi ziddiyyətlər əsasında olan katalizator olur.

3. Münaqişənin səbəbləri ilə bağlı iqtisadi və sosial bərabərsizliyin müxtəlif formalarıdır. Bu tip səbəblərdən dəyərlərin bölüşdürülməsində böyük fərq ilə bağlı (gəlir, bilik, informasiya, mədəniyyət elementlərindən və s.) fərdlər və qruplar arasında ola bilər. Bərabərsizlik bölüşdürülməsində dəyərlərin hər yerdə olması, münaqişəni yalnız belə olan halda bərabərsizlikdə yaranır ki, çox böyük sosial qrupların biri kimi qiymətləndirilir. Əgər belə bir xeyli bərabərsizlik və yalnız birindən vacib sosial ehtiyaclarının blokadasına gətirib çıxarır. Sosial qrupların

yanması bu halda sosial gərginliyə səbəb ola bilər və bu da sosial münaqişə gətirib çıxara bilər. O, insanlarda eyni sayda dəyərlərə malik olan, məsələn, əlavə tələbatın yaranması ilə şərtlənir.

4. Münaqişələrin səbəbləri arasında münasibətlərdə sosial strukturun elementlərinin olması. Münaqişələr müxtəlif yerləri nizama salınmış sosial qrup, təşkilat və ya cəmiyyətdə olan struktur elementləri tutur və bunun nəticəsində yaranır. Münaqişə bu səbəbdən, müxtəlif məqsədlərlə, incidilənlər ayrı-ayrı elementlərlə bağlı ola bilər. Məsələn, bir vilayəti (inzibati vahid) dövlət müstəqilliyinə doğru can atır, digəri isə (məsələn, inzibati mərkəzi), əksinə, sərbəstliyə yol verməməyə çalışır.

Bu zəmində münaqişə və ətrafla mərkəz arasında inkişaf edə bilər. İkincisi, münaqişə bu səbəbdən də istəyi ilə bağlı bu və ya digər struktur elementinin strukturu iyerarxiya üzrə daha yüksək yer tuta. Məsələn, bölmə təşkilatın resurslarından daha çox pay almaq məqsədilə təşkilatın strukturunda daha yüksək yer tutmaq və nüfuzlu olmağa çalışır. Münaqişə gedir ki, digər bölmələri ilə məhdud resurslar eyni məqsədə doğru can atırlar.

Sadalanən səbəblərdən hər hansı biri təkanla, ilk addımı münaqişənin yalnız müəyyən xarici şərtlər olduqda ola bilər. Məsələn, dəyərlər və insanlarda daha yüksək yer tutmaq üçün statuslu iyerarxiyasının tez-tez dəyişdirilməsi cəhdləri mövcuddur. Amma münaqişələr, hətta insanların narazılığına səbəb olsa da yaranmış vəziyyəti heç də həmişə baş vermir. Nə olmuşdur ki, münaqişə yaranıb, müvafiq səbəbi axtarılmalıdır. Aydındır ki, münaqişənin mövcudluğunun səbəbləri ilə yanaşı onun ətrafında münaqişənin üçün qidalandırıcı mühitlə xidmət edən müəyyən şərait yaranmalıdır. Təcrübədə bu şəkildə fərdlərin və qrupların fəaliyyət sahəsinə düşən bu şərtləri, münasibətlərin vəziyyətinə təsir göstərən şərait nəzərə alınmadan, münaqişənin səbəbini baxmaq və qiymətləndirmək olmaz.

Biznesdə münaqişələrin həlli əsasında insanların tələbatının ödənilməsi üçün P.A.Sorokin göstərir ki, sivilizasiya, cəmiyyət, onun fikrincə, münaqişələrin mənbəyi insanların əsas ehtiyaclarını ödəməklə razılıq olmadan o, yaşaya bilməz, hər

şeydən əvvəl, özünü qorumaqla, yeməyə, paltara, ev mühütünə yaradıcılığına azadlıq, tələbatı təmin edilməlidir. Bununla yanaşı, o vurğulayıb ki, özləri yox özlüyündə tələbat vacibdir, amma vasitələri və onların təmin etmək, müvafiq fəaliyyət növləri aid olan, cəmiyyətin sosial təşkili ilə bağlıdır. Məhz bu baxımdan məsələ nəinki bərabərlik və bərabərsizlikdə deyil eynü zamanda rifah səviyyəsinə qalxır, həm də müxtəlif sosial qrupların həyat şansı qarşılanmalıdır.

Beləliklə, böyük sosial qrup münaqişələrinin əsas subyektləri aşağıdakılardır. Çünki onların tələbatları, maraqları, məqsədləri, iddiaları yalnız hakimiyyətin imkanlarından istifadə vasitəsilə reallaşa bilər, çünki münaqişələrdə yaxından iştirak edirlər belə siyasi təşkilatlar, partiyalar, dövlət aparatı, parlament nümayəndələridir. Məhz onlar böyük sosial qrupların əsas daşıyıcıları sosial maraqların ifadəçisinə iradə göstərirlər. Nəticədə, sosial münaqişə formasını qəbul edirlər, adətən böyük sosial qrupların (kütlə küçəyə yalnız nadir anlarda ən yüksək vəziyyətin kəskinləşməsi) münaqişə əsasında çıxır. Biznesdə münaqişənin isə siyasi, etnik və digər liderlər, həmçinin bu və ya digər cəmiyyətdə mexanizmləri formalaşmış əsasında fəaliyyət göstərir.

Bununla yanaşı, qeyd etmək lazımdır ki, sosial-iqtisadi münaqişə - bu, həmişə mübarizə, törədilən konfrontasiy qrupu ictimai və fərdi maraqların deyil, eyni zamanda münaqişənin subyektlərinə qarşı sosial münaqişə nəzəriyyəsinin elementləri üç növ sosial qruplar edir.

1. Obyektiv və ya subyektiv olaraq bir araya sığmayan məqsədlərinə nail olmaq üçün, qarşılıqlı vəziyyətdə olan münaqişənin birbaşa iştirakçıları ilkin qrup.

2. İkinci qrup, qarışmayan bilavasitə münaqişədə olmağa can atan, lakin münaqişənin qızıdırılmasını öz töhfəsini verənlər nəzərdə tutulur. Onlar münaqişənin kəskinləşməsi mərhələsində ilkin tərəf ola bilər.

3. Münaqişənin həllində maraqlı olan üçüncü qüvvələr. Əksər münaqişələr tərəfləri hesab edirlər ki, cəmiyyət və onun ayrı-ayrı tərkib hissələri, yəni fasiləsiz təkmilləşdirilməsi və daha yaxşı həyat qabiliyyətli sosial strukturların yaranması zamanı toplanmış təcrübə və bilik əsasında olur. İnkişaf və mədəni nümunələrinin

bazasında dəyişikliklərin təkamülü nəticəsində inkişaf edir. İstehsalın, buna görə güman edilir ki, sosial münaqişə yalnız mənfi, dağıdıcı və destruktiv xarakter daşıya bilər.

Amma bir qrup alim dialektik metodun tərəfdarlarından ibarət olduğunu iddia edirlər. Onlar konstruktiv, etiraf edirlər ki, hər bir münaqişənin faydalı məzmunu yeni keyfiyyət müəyyənliyi mövcuddur. Çünki daha yüksək inkişaf münaqişələr nəticəsində yaranır. Fəalların fikrincə bu baxımdan, istənilən sosial dünyanın yarandığı vaxtdan özündə öz inkarına və ya öz ölümünü daşıyır. Münaqişə, ziddiyyət, inkar daşıyan bu obyektin əhəmiyyətli xüsusiyyətləri ilə əlaqədar, kəmiyyət artımı nəticəsində çatdıqda və ya tədbirlər müəyyən sərhədlər qoyur, yeni keyfiyyətli müəyyənlik yaranır. Belə ki, münaqişə nəzəriyyəsinin əsas müddəalarını Q.Zimmelya münaqişə formalarından biridir fikir ayrılıqları olsa da, eyni zamanda sosialistləşdirən qüvvəyə qarşı tərəfi birləşdirən cəmiyyətin sabitləşməsinə kömək edir. L.Kozer "sosial münaqişələrin işinə öz klassik funksiyasını vurğulamışdır" ki, özündə deyil münaqişənin dağıdıcı funksiyasını daşıyır, onda böyük müsbət potensialı qoyulmuşdur. L.Kozer əmin edir ki, münaqişə müsbət təsir göstərir cəmiyyətin aktual vəziyyəti və onun inkişafına kömək edir, onun fikrincə, münaqişənin əsas funksiyaları bunlardır:

1. Təhsil qruplarının yaradılması və saxlanması normativ və fiziki sərhədlərin qrupu;
2. Daxili qruplaşma və qruplararası münasibətlərin nisbətən sabit qurumun yaradılması və saxlanması;
3. Həm fərdlərin, həm də sosial qrupların ictimailəşdirmə və uyğunlaşması;
4. Xüsusilə, hakimiyyət qüvvələrinin yaradılması və tarazlığın saxlanması;
5. İnformasiya almaq ətraf mühit haqqında (bu və ya digər problemlər və nöqsanlar haqqında) məlumat verir;
6. Stimullaşdırılması və sosial nəzarəti normotvlərinin yaradılması;
7. Yeni sosial institutların yaradılmasına yardım etmək.

Beləliklə, iki qütb nöqtəyi-nəzərdən münaqişənin nəticələri öztədqini tapdı. Çəkinərək qəti mülahizələrin, tutaq ki, hər bir münaqişədə mərkəzdən qaşmaq kimi nəzəriyyənin mövcud olması, dağıdıcı, həm də yaradıcı, integrativ məqamlar onun nəticələrini müəyyən edir. İlk növbədə qeyd etmək lazımdır ki, münaqişə sosial birliyi dağıtmağa qadirdir. Bir çox sosial münaqişələr sosial sistemlərdə yüksək stabilliyi pozan hadisələr bunlardır. Tətil müəssisə və təşkilatlara ciddi ziyan vurmaqla, minlərlə insan passiv qoyur. Ər-arvad münaqişələr onların arasında ər-arvada qarşılıqlı anlaşmaya və birliyə mane olur. Milli münaqişələr xalqlar arasında qarşılıqlı əlaqələri pozur və nəhayət, atom münaqişə bütün bəşəriyyəti məhv edə bilər.

Münaqişənin integrativliyi müsbət cəhətlərindən danışarkən, qeyd etmək lazımdır ki, qrup qarşılıqlı fəaliyyətinin gücləndirilməsi münaqişənin məhdud, özəl nəticəsi ola bilər. Çünki maraqlar baxımından və qrup daxilində zaman-zaman dəyişir, yeni liderlər, yeni siyasət, yeni qruplaşmalar ola bilər və olmalıdır. Münaqişə nəticəsində yeni bir liderlik, yeni siyasətin və yeni normaların tezliklə tətbiqi mümkündür. Münaqişə gərgin olan yerdə yeganə çıxış yolu ola bilər. Əgər vəziyyət ədalətsizlik qrupunda özünü göstərir, şəxsiyyət hüquqları pozulur, hamı tərəfindən qəbul edilmiş normalar pozulursa, onda yalnız münaqişə tez-tez qrupda və gərginliyin azaldılması tarazlığın əldə olunmasına gətirib çıxarmalıdır. Belə ki, cəmiyyətdə münaqişəli vəziyyətlər cinayətkar qruplar və ya fərdlər ilə kənara çıxan davranışları ilə başlayır və bu, bütünlüklə ədalətli sayılır.

Beləliklə, münaqişələrin nəticələrinin iki tip qabağındadır.

1. Mərkəzdən kənar nəticələri gücləndirən amansızlıq, dağıntılar və qan tökülməsinə, daxili qruplaşma gərginliyə doğru aparır, kooperasiya normal kanalları dağıdır, qrupun üzvləri olan vacib problemlərdən diqqəti kənara çəkir.

2. İnteqrasiyalı nəticələri, ən mürəkkəb vəziyyətlərdən çıxmağa səbəb olan problemlərin həllinə gətirib çıxarır, qrup birliyini gücləndirir, digər qrupları ilə ittifaq bağlamağa aparır, onun üzvlərinin maraqlarının anlaşılmasına doğru hərəkətə şərait

yaradır. Elə alimlər bu münaqişələri belə ayırırlar, obyektiv və subyektiv olaraq şərtləşdirilmiş, əyani onlar belə ifadə edirlər.

Obyektiv münaqişənin yaranması o mürəkkəb ziddiyyətli vəziyyəti göstərilir, Buna səbəb pis əmək şəraitinə, funksiyaların və məsuliyyətin bölüşdürülməsi qarışıq olması, münaqişə bu cür problemlər sırasına əsasında yaranır. Yəni bu asan yaranır, orada gərgin vəziyyət obyektiv göstərilir. Əgər insanlara qarşı belə şərtlər qoyulubsa, onda əhval-ruhiyyədən asılı olmayaraq, kollektivdə əhval-ruhiyyənin və çağırışlar və qarşılıqlı anlaşmaya təmkinli yaranmış münaqişənin yaranması ehtimalı kifayət qədər böyükdür. Eyni zamanda bu səbəblə yaratdığı münaqişələr tək olmur. Obyektiv vəziyyəti dəyişə bilər və bu halda münaqişə bir növ siqnal funksiyasını yerinə yetirə bilər, kollektivin həyatına müvəffəqiyyətsizlik gətirə bilər.

Subyektiv münaqişənin yaranmasının şəxsi xüsusiyyətlər ilə əlaqədar, vəzifələrin yerinə yetirilməsi yolunda maneələr yaradan faktlar olacaq və bu bizim arzularımızda aslı olmayaraq, mənafeləri müdafiə edilməməsidir. Qərarların qəbul edilməsində buraxılan səhvlər, düzgün davranış həmkarlarının əməyinin qiymətləndirilməsi, nəticəsində mümkündür.

Amma bütün münaqişələrin bir neçə səbəbi var. Hər birimiz öz, vəziyyətində özü idi nəşə xatırlayır və ya şahid və ya zərər çəkmiş şəxs olur ki, bu onun üçün ağırlı və ya keçəri olur:

- Qalır ona görə ki, sən məsuliyyət daşımırısan;
- Məsələlərin həllində səriştəli olsanda, səndən soruşurlar;
- Mükafat düşür, başqa ona görə ki, onu sən edibsən;
- Öz-özündə nəşə edəsən ki, bu istiqamətdə bacarığının olmadığı sən fikrin məsələsi digərinə çatsın;
- Sənin çəkdiyən ideya və təkliflər, kimsə vasitəsi ilə yuxarı verilsin.

Nəzərə alsın ki, sən qarşında səni işə cəlb etmək üçün cəlbədicə perspektivlər yaradırlar, nəticədə isə, o vaxt ki, sən razılaşırsan, araşdırılır və bu zaman iş tamamilə başqa cür görünür.

Bu cür misalları sonsuza qədər davam etdirmək olar. Ancaq intriqalar məhz belə yaranır və qarşılıqlı etimad dağılır, buna demək olar ki, hər kəs məruz qalıb. Birinci biznesdə münaqişənin tez-tez görünən yeri onun nəzəri relyefini göstərən, insanların iradəsinin münaqişə genlərinin artması, səbəbindən sonra isə işə başlayan və artan münaqişənin görünməsidir.

Münaqişə genlərinin əksəriyyəti bu üç növdən birinə aid etmək olar:

- üstünlüyə can;
- təcavüzkar təzahürüdür;
- egoizm təzahürü.

Bütün bu tipli biznes münaqişələri onda birləşirlər ki, münaqişə genləri, yaxud hansısa məqsədlərə nail olmaq üçün psixoloji problemlərin həlli istiqamətində təzahür sabit olurlar.

Hər tipli münaqişə genlərinə qısaca nəzər salaq.

1. Üstünlüyə can:

- üstünlüyün birbaşa təzahürü: O, təhdid, irad və ya hər hansı digər - tənqid, ittiham, istehza, kinayə, mənfi qiymət;
- yumşaq münasibət göstərməsi üstünlüyünün, yəni, amma xeyirxahlıq çalarıyla;
- lovğalıq, yəni öz uğurları haqqında hekayə qoşur, "tədarük etmək yerinə özünü öyür";
- qətilik öz haqlı, arxayınçılıq hədsiz inamın təzahürüdür və öz üstünlüyünü və onun tabeliyinə nəzərdə tutur. İstənilən fikirləri qəti tonda bildirir, bura aiddir, məsələn, "Mən hesab edirəm", Əminəm; Öz şuralarında zorla qəbul etdirməsi.
 - qayda var: Yalnız onda məsləhət ver ki, səndən bu barədə xahiş edirlər;
 - məsləhət görən, əslində, üstün mövqe tutur;
 - səsvermə aparılması, müsahibinin əlindən alınması;
 - başqasının səhvini düzəltmə: Bununla da göstərilir ki, onun fikri daha dəyərlidir, nəinki digər fikirlərini dinləmək lazımdır.

2. Təcavüzkar təzahürüdür:

Təbii aqressivlik. Adam yüksək mədəniyyəti ilə münafişəyə və münafişə genlərinə şit rolunu oynayır. İnsan həyatında aşağı orta aqressivliyi ilə göstərir ki, o, nə layiqdir. Aqressivliyə tam olmaması və ya iradəsizliklə soyuqluqla san ki, həmsərhəddir, çünki mübarizədən imtina etməsi demək deyil. Nəzəri cəhətdən münafişənin relyefini göstərən aqressivlik cavab kimi formalaşmış hadisənin doğurduğu daxili münafişələr yaranır. Bu xoşagəlməz (şəxsi və ya iş üzrə) ola bilər, pis əhval-ruhiyyə və ya cavab reaksiyasıya ola bilər.

3. Egoizm təzahürüdür:

Bu söz latın sözü olub "ego" bildirən mənasını daşıyır. Müxtəlif təzahürləri egoizm münafişə genləri edir; Çünki egoist özü üçün diqqət qazanır (adətən başqalarının hesabına) və bu ədalətsizlik, əlbəttə ki, münafişələr üçün zəmin kimi xidmət edir.

Bütün münafişələrin səbəbləri uyğun olaraq onları yaradan səbəb və amilləri beş qrupda birləşdirmək olar:

- məlumat;
- qurum;
- dəyərlər;
- münasibətlər;
- davranış.

Biznesdə bir çox münafişələrin əsasında məlumatlar, tərəflərdən biri üçün münasib və qəbul edilməz digəri üçün dayanır. Bu, natamam və qeyri-dəqiq faktlar, söz-söhbətlər ola bilər ki, ünsiyyət üçün tərəfdaşlar arasında dezinformasiya yaya bilərlər. Şübhələri qəsdən məlumatı gizlətməkdən ibarət olmaqla informasiya və dəyərlər mənbələrinin etibarlılığına şübhə yaradır. Mübahisəli məsələlər qanunvericilik, intizam qaydalarının hərəkət və s. [31]

Struktur amillər yaranan münafişələrin mövcudluğu ilə formal və qeyri-formal təşkilatların sosial qruplarla bağlıdır. Mülkiyyət, sosial statusu, hakimiyyət səlahiyyətləri və hesabatlıq məsələləri, müxtəlif sosial norma və standartlar

sisteminin təşviqi və cəza, ənənələr, ehtiyatların bölüşdürülməsi, malların, xidmətlərin, gəlirlərinin bölüşdürülməsi və digər işlər bura aid edilə bilər.

Cədvəl №1

Münaqişələr zamanı stresin səbəbləri

Mənfi	Müsbət
1.Şəxsi həyatda başverən hadisələr	1.Xidməti fəaliyyətdə yüksəlmək
2.Təşkilatı faktorlar: <ul style="list-style-type: none"> • Münaqişənin rolu (tam başlanğıc prinsipinin pozulması) • İşdə qeyri müəyyənliyin təsəvvür edilməsi • Maraqsız iş • İş yerinin və iş vaxtının təşkil edilməsi 	2.Məsuliyyət hissənin dəyişməsi
3.Fiziki imkanlara uyğunluq	3. Komplekslər (ışıq yanırımı və ya evi su basmayacaq)

Bu cəvəldə biznesdə və ümumiyyətlə münaqişələr zamanı insanın ala biləcəyi streslərgöstərilmişdir. Ona görə dəyərlər amillər - o prinsiplərdir ki, bəzən dediyimiz və ya rədd etdiyiniz məsələlər müəyyən stres yaradır. Bu əqidə, inanc və davranış (üstünlük, səy, mövhumat, təhlükə) ictimai, qrup və ya şəxsi sisteminin, ideoloji, mədəni, dini, etik, siyasi, peşəkar dəyərləridir.

Amillər münasibətlərin olmaması və ya onun qarşılıqlı əlaqələrdən məmnunluq hissi ilə bağlıdır. Bu zaman münasibətlərin (kənüllü və ya məcburi) əsasını nəzərə almaq vacibdir, onların mahiyyəti (müstəqil, asılı) barəsində dəyərlərin, davranış, şəxsi və peşəkar məqsədlərinə və şəxsi uyğunluğu, fərqli münasibətlərin, qarşılıqlı

məqsədlərin gözlənilən nəticəsi müddəti, tərəflərin uyğunluğu təhsil səviyyəsində, həyat və peşə təcrübəsinin uyğunluğu əsas götrülür.

Davranış amillər mütləq doğru istiqamətdə aparır və əgər münaqişələr, maraqları pozursa, öz-özünə qiymət vermə də sarsılırsa, təhlükəsizlik təhlükəsi yaranırsa (maliyyə, fiziki, emosional və sosial), mənfi emosional vəziyyəti doğuran, insanların davranışında özünü büruzə verən egoizm, məsuliyyətsizlik, ədalətsizlik mühütü yaradırsa bütün bunlar mənfi nəticələrə gətirib çıxarır.

Münaqişələrin səbəbləri bir dəstə onları anlamağa və təhlil etməyə vadar edir, lakin yadda saxlamaq lazımdır ki, real həyatı daha bir sxem və ziddiyyətlərin yaranması bir çox digər səbəblər göstərmək olar ki, hər hansı münaqişə, eləcə də müxtəlif amillərlə sıx toqquşması üzündən yaranır.

Münaqişə insanlara böyük sosial sistemlərin qarşılıqlı fəaliyyət üsulu ilə, tamamilə normal ictimai hadisə üzrə proses qəbul edilməlidir. Münaqişə səviyyəsində daha geniş birliyin ziddiyyəti prosesinin ayrıca insan, yaxud sosial qrup kimi dərk etmək və qarşılıqlı münasibətlərin, fərqiə söz, yoxsa qiymət dəyər və məqsədlər və maraqlar ziddiyyəti, qarşıdurmanı ağıllı edə bilər.

Daha münaqişələr sosial və ya iqtisadi qarşılıqlı təsirlərdə sahə və idarəetmə münasibətlərinin idarə edir. İdarəçilik funksiyalarının həyata keçirilməsi prosesində müxtəlif sahələrdə sosial gerçəkliyin obyektiv və subyektiv olaraq formalaşır ki, münaqişə şəraiti göstərilir. İdarə etmənin biri növü kimi ən mürəkkəb sosial münasibətlər sistemi zəmin yaradan münaqişə, bu sahədə problem və ziddiyyətlərin çoxalması ilə bağlıdır. Münaqişələrin yaranmasına obyektiv şərait subyektiv fərqli anlama bənzərsiz ola bilər. Onların idarəetmə sahəsində gedən proseslərə məqsədyönlü, koordinasiya işləri və birgə əmək münasibətlərinin sosial normalara insan tabe olur. Motivasiya və maraqlarını belə münasibətlərin prosesində idarəetmə subyektlərinin fəaliyyəti heç də hər zaman üst-üstə düşmür. Bu, münaqişələrin formalaşmasına gətirib çıxarır. [32]

Bölgü münaqişələrin növləri üçün kifayət qədər şərti olur və təcrübədə yeni münaqişələr yaradır. Şəxsi, təşkilati, şaquli, üfüqi və s.

Münaqişələrin səbəblərinə baxarkən, görməmək olmaz ki, münaqişə əsasında yaranan fikirlər xeyli fərqlənir. Lakin bu zaman alimlər uyğun olaraq onların səbəb olan amillərini beş qrupa bölməklə bütün münaqişələrin səbəblərini ümumilikdə bölüşürülməsinin mümkünlüyünü təsdiq edirlər.

II FƏSİL. Biznesdə münaqişəli məsələlərin həllinin müasir səviyyəsi

2.1 Biznesdə münaqişəli məsələlərin həllində dövlətin rolu

Biznesdə münaqişəli məsələlərin həllinin sosial-psixoloji tipologiyası, ilk növbədə, seçilmiş onun meyarlarından asılıdır. Müasir dünyada, ziddiyyətlərin həllindən asılı olaraq tam həll edilən münaqişələr, qismən icazə verilənlər və həll edilməyən münaqişələrə ayrılıb ki, onların yalnız tənzimlənməsi mümkündür. Münaqişələr subyektlərin sayına görə, şəxsi qruplar arasına təsnif edilir. Münaqişə şəxsiyyət daxili xüsusiyyətə malikdir. Şəxsiyyət strukturu kifayət qədər mürəkkəb və ziddiyyətlidir. Münaqişələrin şəxsiyyət daxili patogen nəticələrə, gətirib qiymətləndirməyə və istiqamətini dəyişməsinin və digər istiqamətlərə ayırma bilər. Belə qəbul edilən proseslər bir çox hallarda qərarların şəxsiyyət üçün kifayət qədər mürəkkəb və münaqişəli olması ilə bağlıdır. [33]

Biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli qruplar arasına münaqişələr özü-özlüyündə müxtəlif münaqişələrin öz məzmununa görə struktur əsası olan, xüsusilə etnoslararası, siyasi, iqtisadi və s. məsələlərlə bağlı olur. Bu tipologiyanın meyarı cəmiyyətdə konkret sahə deyil. Hər bir növ münaqişələrin siyasi və iqtisadi kimi təsnif edilən ola bilər. Məsələn, partiyalararası, hökumətlər arasına, şirkətlər arasına, partiya daxili və s. Tədqiqatçılar sosial münaqişələrin tipologiyaya edilməsi və çoxsaylı olması qənaətinə gəlirlər. Belə ki, biznesdə münaqişələrin təsnifatı zamanı ziddiyyətlərin, motivləri və s. kəmiyyət və keyfiyyət meyarları, təhlil, sistemli yanaşma istifadə edilir. A. Dmitriev, V. Kudryavsev, S. Kudryavsev biznesdə münaqişələrin ümumi nəzəriyyəsinin tətbiqi məsələlərinə elmi yanaşmalar təklif edirlər.

Elmi ədəbiyyatda biznesdə münaqişə məsələlərinin həllinə müxtəlif təsnifatlar mövcuddur:

- Şəxsiyyət daxili, qruplar arasına, işgüzar, emosional (şəxsi) praqnozlaşdırma;
- Cüt, qrup, ümumi;
- Qısamüddətli, uzunmüddətli;
- uzunsürən;
- Təbii, nəzərdə tutulan;

- Pis idarə olunan, idarəolunan və idarəolunmayan;
- Bəraət almış, sübutsuz;
- Toplayan, təşkil olunmayan;
- Nəzakətli, ədəbsiz;
- Münasib, məqbul olmayan;
- Üfüqi, şaquli;

Biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli, qəfildən dayanan xarici qüvvələrin təsiri altında fikrimizcə, ən optimal bölmə aşağıdakı əsaslar üzrə deyil. Həcmində, əhəmiyyətinə görə, şəfəflıq dərəcəsi üzrə təşkil edilməsi üçün münaqişənin qarşılıqlı təsirləri, uzun müddətə görə, istiqaməti üzrə aşağıdakı kimi təklif edilir.

Biznesdə münaqişəli məsələlər həcmində görə bölünür. Şəxsiyyət daxili münaqişələr nəticəsində bu yaranır ki, istehsal tələbləri və dəyərləri əməkdaşın şəxsi tələbatları ilə uyğun gəlmir, eləcə də buna cavab olaraq iş yarımçıq qalır. Münaqişə iştirakçıları burada insanlar yox, müxtəlif psixoloji amillər şəxsiyyətin daxili aləmi nəzərdə tutulur.

Bizneslə məşğul olan şəxsin daxilində gedən münaqişə - iki və ya daha çox fərdlərin bir-birinə qarşı münasibətlərin kontesində olmaqla, dəyərlər və davranış məqsədlərinin uyğun olaraq, özünü dərk etməklə müxalifət durmaqla mümkündür. Bu, münaqişənin ən geniş yayılmış tipi belə münaqişələrin əsasında, bir qayda olaraq, obyektiv səbəblər dayanır. Daha çox maddi vəsait, məhdud resurslar uğrunda mübarizə və s. bura daxildir. O şəxsiyyətlərarası münaqişələr bir işçinin təşəbbüskarlığı kimi çıxış edir. Bu zaman o öz davranış xəttini seçir:

- cavab cəsarətlə və aqressiv və münaqişəyə girmək;
- münaqişəni azaltmaq, hissiyatı alçaltmadan;
- ona görə ki, prinsipcə, məğlubiyyətə bərabərdir;
- elə etməliyik ki, "görmədi", eşitmədi;
- öz ünvanına ittihamların hamısı ilə razılaşmaq.

Biznesdə bu cür münaqişələrin rəhbəri arasında yaranan, məsələ, əminəm ki, rəhbəri ona hədsiz tələblər irəli sürür, rəhbəri isə hesab edir ki, tabe tam gücü ilə

işləmək istəmir. Şəxsiyyət və qrup arasında münaqişə, onlar arasındakı ziddiyyət gözlədiyi və ya ayrıca şəxsiyyətin tələblərinə və formalaşmış əmək və davranış normalarına qrupunda özünü göstərir. Belə münaqişə yaranır əsasən davranış və əmək prosesində. Bu münaqişənin səviyyəsinə uyğun gəlmədiyi üçün biliyi və səriştəsi mütəxəssislərin rəhbəri kollektivin mənəvi simasının rəhbəri və xarakteri bir kollektivə görə, qəbul etdiyi yetkinlik, üslubu qeyri-qənaətbəxşliyi nəticəsində yaranır.

Qeyri-formal qrupların daxilində münaqişələr. Formal qrup kollektivi, (məsələn, administrasiyası və həmkarlar ittifaqı) daxilində, eləcə də rəsmi və qeyri-rəsmi qruplar arasında adətən belə münaqişələr intensiv xarakter daşıyır və onların düzgün idarə olunması ilə heç bir qrupa səmərə vermir.

Bu münaqişələr iki yerə bölmək olar, qısamüddətli və uzun müddətli münaqişələr. Daha çox nəticə əldə etmək üçün və buraxılan səhvləri tez dərk etmək üçün qarşılıqlı anlaşılmazlıqları aradan qaldırmaq mühüm şərtidir. İkinci məsələ isə dərin mənəvi-psixoloji və bədən xəsarətləri ilə və ya obyektiv çətinliklərlə bağlılığı nəzərə alınmalıdır. Münaqişənin müddəti onun xarakterindən asılı olmaqla insanların üzləşmiş olduqları ziddiyyətlərin həllində asılıdır. Uzun sürən münaqişələr çox təhlükəlidir, çünki bu münaqişələrdə şəxsiyyətin öz aciz vəziyyəti təsbit edilmiş olur. Tələsmək halları münaqişələrə münasibətlərin dərin və uzun müddətli gərginlik yarada bilər. Münaqişələr öz istiqaməti əsasında bölünür:

- Üfüqi (bir-birinin tabeliyində olan şəxslər cəlb olunmayıb);
- Şaquli (başqa tabeliyində olan şəxslər var) iştirak edir;

"Şaquli xarakter" olan münaqişələr, rəhbər üçün ən arzuolunmazdır, çünki onun hərəkətləri bütün əməkdaşları bu münaqişəyə bu prizmasından baxırlar. Hətta onun opponətlərinə münasibətdə tam obyektivlik rəhbərin bu halda onun hər bir məkrli məqsədini görmək olur. Çünki informasiya təminatı və ya səriştəsi olanlara çatışmır ki, rəhbərliyin hərəkətlərini qiymətləndirmək peşəkarlıqdan aslıdır. Bax onda yaranan anlaşılmazlıq adətən uydurma əsaslarla kompensasiya edilir. Münaqişələr şaquli və qarışıq daha çox yayılmışdı, onlar orta hesabla 70-80% -ni təşkil edir.

Biznesdə münafişəli vəziyyətin diaqnostikası münafişələrin yaranma səbəblərinin üzə çıxarılmasıdır. Şirkət geniş mənada sosial sistemini özündə - fərdlərin, qrupların və digər birliklərin, insanların davamlı forma birliyinin birgə fəaliyyətinin müəyyən əlaqəsi olmaqla, eləcə də bir-biri ilə qarşılıqlı fəaliyyət şəraitində olurlar. Onu təşkil edən elementlərin və onların funksiyalarının inteqrasiyası, bu çox mürəkkəb struktur təhsili olan nizamlılığa əsalanmalıdır. Formal olaraq standartlaşdırma sosial əlaqələrin və münasibətlərin mənbəyi hesab edilə bilər.

Bu baxımdan biznes subyektinin müəyyən sayda insanların və müvafiq qurumların birliyinin möhkəmliyini təmin edirsə, münafişənin həlli üsulları olmalıdır. Onların bir sıra fərqli xüsusiyyətləri mövcuddur: Çünki təşkilat bu və ya digər məqsədlərin həyata keçirilməsi üçün yaradılır və ilk növbədə bu məqsədi ilə səciyyələnir. Qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün birgə fəaliyyətin iştirakçısı olan təşkilat üzvlərinin bölgüsü üzrə statuslara və rollar bölünürlər. İctimai əmək bölgüsündə və fəaliyyət formalarına əsaslanan funksional ixtisaslaşma və ya mövqelərin verməsi, təşkilatın birgə fəaliyyətinin əlaqələndirilməsini təmin edir ki, tənzimlənməsi və nəzarəti özünəməxsus vasitələrdən istifadə edərək sabitlik şəraitində, idarəetmənin altsistemdən olması təmin edilməlidir.

Biznesdə iqtisadi məsələlərin təşkili (təsərrüfat ortaqlığı, istehsal və istehlak kooperativlər, səhmdar cəmiyyətləri, kommersiya müəssisələri dövlət və bələdiyyə) və fəaliyyət göstərməsi və struktur baxımından onların hər birinin öz xüsusiyyətləri mövcuddur. "İstənilən təşkilat bu və ya digər dərəcədə daxili gərginlik, şəxsiyyətlərarası və qruplararası toqquşma olmadan öz sosial funksiyasını, yəni münafişə yoxdur və ola bilməz demək düzgün deyil. Deməli, onların həlli üzrə fəaliyyəti dayanmadan olmalıdır, bu mühiti digər fəaliyyətlə qidələndirmə münafişəli qarşılıqlı hər an yarada bilər və bunlar hansılardır:

- Təsərrüfatçılıq şəraiti, orada təşkilatın fəaliyyəti üçün əlverişsiz şərait;

- Sosial qruplar və ayrı-ayrı şəxslər arasında münasibətləri, əməyin ödənişi, əsasında yaranan məzmun və nüfuzu qoruyan şərtlər ilə bağlı problemlər kollektivdə əmək motivasiyası;
- Qərarların icra edən aparatın struktur uyğunsuzluğu, kommunikasiya əlaqələri, işçilərin narazılığı;
- Həyat təcrübəsi, onların yaşı, təhsil səviyyəsi, ümumi mədəniyyət, məslək və mənəvi dəyərlər və davranış tərz, xarakteri və cəmiyyətdə olan fərqlərlə birgə işləyən insanların emosional səsləri.

Münaqişəli çəkişmələrin yaranmasının bilavasitə səbəblər üzrə təşkilati, emosional və sosial - əmək olur. Biznesdə münaqişələr adətən yaranır və cərəyan daxilində müəyyən qurumlar - bütövlükdə sexin, müəssisənin (firmalar), işçi qrupun, bölmə, şöbə arasında ola bilər. Onlar əsasən bazar konyukturası şəraitində iqtisadi vəziyyətin dəyişməsi, ixtisaslaşma və kooperasiya istehsalında səmərəsizlik formalarının razlaşdırılmaması katiblik səviyyəsinə və statusuna görə, müxtəlif idarə, tənəsübsüzlüklə iş yeri, yaradır. Daxili nizam-intizam təşkilində müəyyən pozuntular da münaqişə hallarına gətirib çıxara bilər. Buna özləl təsərrüfatçılıq şəraitini, sinxronlaşdırmaqla çətin əldə edilən müxtəlif hissələrin icbari qarşılıqlı fəaliyyəti və təşkili, onların bölüşdürülməsi və zəruri resursların məhdudluğu apara bilər.

Hər bir biznes subyekti, hər bir kommersiya təşkilatının qarşısında üç əsas inkişaf istiqamətlərini ayırmaq məqsədi qoyulur:

1. Maddi-texniki, elmi və qabaqcıl texnologiyanın nailiyyətlərinin həyata keçirilməsindən asılı olan, əsasən əmək alətləri və digər istehsal vasitələrinin kamillik dərəcəsindən asılılıq;

2. İqtisadi-təkilati münasibətlərin normalaşdırılması və əmək haqqının təşkili sisteminə, idarəetmə üsulları, istehsal səviyyəsi, ixtisas və kooperasiyanın artırılması, mülkiyyət formasının ifadə edilməsi;

3. İşçilərin sosial-psixoloji durumuna, ixtisasına, peşə keyfiyyətlərinə, intellekti və razılıq hissi ilə sıx şəkildə bağlı onlanların, nəinki maddi, həm də mənəvi ehtiyaclarını, kollektivdə psixoloji və mənəvi mühütün yaradılması.

Göstərilən istiqamətlərin hər biri özlüyündə münaqişələr üçün bir meydan ola bilər. Həm də fikir ayrılıqları onların uyğun formada dinlənməməsi, maddi, maliyyə, kadr və digər resursların çatışmazlığı zamanı texniki, iqtisadi və sosial inkişafı taktika və strategiyasında tez-tez, xüsusilə münaqişəli vəziyyətin meydana gəlməsinə səbəb ola bilər.

Ən yaxşı vəziyyətdə hər şeyin ümumi uğuru üçün çalışılmalıdır, bir istiqamətdə (sıxılmış yumruq effekti) bütün gücünü və enerjisini yığmaq məcburiyyətində olan şirkətlər bazarda partlayış vəziyyəti yarada bilər. Təcrübədə razılıq əldə olunan həmişə yox, pərakəndəlik hərəkətlərində müşahidə olunan şirkətlərdə az deyil (gərilmiş barmaq effekti).

Təşkilat asayişin münaqişələr və bəzi işçilərin asılılığı qaçılmaz olan başqa bəzi, lazımi informasiyanın alınması və ötürülməsi zamanı ünsiyyət əlaqələrinin belə vəziyyətdə işləməməsi özündə bir problem olaraq qalır. Bir var dəqiq iş ahəngi şəraitində intizam və xidməti vəzifələrinin icrası zamanı qarmaqarışıqlığa, kaosda, elementar reqlamentinin olmaması əlbətdə işi pozur.

Həmçinin məlumdur ki, hər kəs – işçisi də daxil olmaqla personalın təşkilatı bir hissəsi kimi, məsuliyyət daşıyır və onlar öz funksiyalarını, vəzifələrini uyğun qanunlara əsasən icra etməlidirlər. Eyni zamanda müvafiq vasitələri yerinə yetirməklə, hüquq və səlahiyyətlərə malik olmalıdırlar. Bunlar hamısı birlikdə - fərdi və ya qrup halında iş yerini təşkil edir və qurum sadəcə öz funksiyasını yerinə yetirir.

İş yerinin strukturu bir-biri ilə bağlıdır. Zəruri informasiyaların alınması və istifadəsi qaydalarına, texnoloji tələblərə lazımi əmək təşkil etməklə, vəzifəli və digər təlimatlar, qanuni əsaslar, elementlərin tarazlığı təmin edilməlidir.

Biznesdə yaranmış münaqişəyə əsasən təsnifatı yaranmış və bölgü aparılmış ki, birliyinin pozulması nəticəsində ola bilər ki, bir məsələyə eyni zamanda bir neçə rəislər göstəriş versinlər. Biznes qurumunun rəhbərliyi bir rəhbərin timsalında göstərilməklə digərlərinin də sayı göstərilməlidir. Onların işini birbaşa istiqamətləndirmək iqtidarında plmasa belə münaqişə zamanı da səhv dövrdə idarə

etmədə yarana bilən qeyri-müəyyənlik iyerarxiyasında vəzifələrin, işə qarşı bürokratik karusel və süründürməçilik yarana bilər.

Biznesdə ən emosional münaqişələrə gəldikdə isə onların böyük hissəsi, onun nəticəsində baş verir ki, qrupda, kollektivdə baş verən deformasiyaları ya şəxs tərəfindən qavrayış zamanı daxili qriflə verməklə qarşılıqlı fəaliyyət və münasibətlərdə, habelə psixoloji uyumsuzluğu nəzərə almaq lazımdır.

Belə növ işçilərinin davranışı, onların həmkarları arasında bir ixtilaf və münaqişələri tez-tez doğurur, təşkilatın heyəti arasında müntəzəm əlaqələrin saxlanılması vəzifəsi üzrə onların yayılma dərəcəsini iş yoldaşı arasında narazılığın olması tez-tez çətinliklərə gətirib çıxarır. Burada, xüsusilə diqqətimizi cəlb edən, insanların yalnız uğursuzluğu və səhvlərinin olması təbiətən - qondarma uğursuzluğu aid etmək olmaz. Əbədi daim şikayət edən adamlardan şikayət edirlər ki, onların aramsız həm aşkar, həm də uydurma bəhanələri axırda narazılığ üçün mənbə olur. Bu zaman heç bir çirkin üsullarla mümkün rəqiblər barəsində ikiüzlü vəzifəpərəstliyi xidməti pillələr üzrə irəliləyi iyirənc haldır. Hay-küçülər, ümitsizlik, istənilən eyhama təhlükəli vəziyyətin düşürlər.

Tez-tez yaranan narazılıq əsasında münaqişə şəxsiyyətlərarası münasibətlər yarada bilər və belə bir sadə şeylər, necə geyinmək və danışmaq, yemək və siqaret çəkmək üsulu, yəni belə üslublar zövq sahəsinə aiddir. Moda və digər bu cür əsasında ünsiyyətdə yaranan narazılıqlar az əhəmiyyətliyədir. Əsgər mümkünsüz yola bir-biri ilə emosional vəziyyət yaradan şəxsiyyətlərin müəyyənlişməsi onların müxtəlif cəhətləri xarakterlər və həyata olan baxışları və mənəvi dəyərləri, xüsusiyyətləri və həyat təcrübəsi olmalıdır.

Özündə müəyyən təhlükə daşıyan, sübutsuz münaqişədə maraqlandırır. İşsizlik - bunlar nəinki boş fikirləri yaymaqla münaqişələrə geniş meydan yaradır, həm də mənbə olmaqla, yalan şayiələrin yayılması, mübahisə və intriqalar sərxoşluğun artması, bütün bunların böyük hissəsi olan münasibətlərdə gərginliyi dərinləşdirir. Qeyri-sağlam mənəvi-psixoloji abu hava şirkətdə ayrı-ayrı şəxslərin və qrupların aqressiv davranışı ilə, bəlkə də ruhi terror edənlərə qarşı, necə dəyərlər, dayanmaq

bilmir. Belə şəraitdə artıq psixoloji deyil, həm də ifrat təkəbbür özü haqqında xəbər verir və sadəcə kiminsə üstünlüyü qibtə hiss üzərindən amansızlıq toxumu səpir.

Biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli, sosial-iqtisadi və əmək münaqişələri o, zaman üzə çıxır ki, fikir ayrılıqları müxtəlif qrup işçilərin fəaliyyətinin motivasiya ilə ifşa edilməsin. Onların iqtisadi status vəziyyəti bütövlükdə digər sosial qruplar ilə müqayisədə pisləşir, məmnunluq dərəcəsi azalır. Bir qayda olaraq, sosial-əmək münaqişəsi bu və ya digər dərəcədə onun əsasında olan obyektiv ziddiyyətləri əks etdirir.

Biznes münaqişələrinin həllində, tələbat çatışmazlığı vəziyyətini izah etmək qəbul olunan şəxsiyyət, qrup, bütövlükdə cəmiyyəti doldurmağa çalışan səylər əsas götrülür. Ona görə də münaqişə ilk növbədə həyat təminatı vasitələri ilə bağlı yaranır. Bu ya həqiqi, ya görünən məhdudluğu ehtiyatlar üzündən görünən, ya zəruri nemətlərin bölüşdürülməsi uzundan baş verə bilər.

Münaqişə maraqları ilə münasibətlər insanların, və onların istək və arzuları, iqtisadi və sosial davranışı stimullaşdıran vəziyyətlə möhkəm bağlıdır. Maraq predmeti kimi deyil - bunu o özü naminə, habelə həmin mövqe şəxsiyyət və ya sosial qrup, bu nemətlər almaq imkanın təmin etməyə çalışır.

Başqa sözlə, maraqlarını əsası həyati ehtiyaclarından məmnun deyil, həm də sosial sistem (o, dövlət, sahə təsərrüfatı təşkilatı) mövcud münasibət normalarına və təsisatların paylanması düzgün deyil. Münaqişə maraqlarının başqa qruplarla müqayisədə vəziyyəti statusuna görə iqtisadi və sosial qrupların narazılığını bu əsasla bildirə bilər.

Ətraf aləmin dəyərləri altında insan üçün müsbət və ya mənfi əhəmiyyətini vəziyyətin yaradılmasının başa düşülməsi vacibdir. Bu əhəmiyyətli meyarları qiymətləndirmə üsulları və əxlaqi prinsip və normaların, ideallarda, həyat qurğularında, məqsədləri öz ifadəsini tapır. Qiymətləndirmədə, baxışların üst-üstə düşməməsi və ya ziddiyyətlər özünün haqlı olduğunu münaqişə tərəflərini öz mövqeylərini sübut etməyi vadar edir.

Münaqişə dəyərlər və məqsədlər sosial əlaqələrin interpretasiyasını görüşdürür. Bu, təkcə intellektual və dini-mənəvi sahədə özünü göstərmir həm apellyasiya, həm də sosial-iqtisadi münasibətlərin təhsili və maddi ehtiyaclarda özünü göstərir. İnsanların iqtisadi münasibətlərini müvəqqəti kəsərək, insanları müvəqqəti olaraq ayırısaq, bu münaqişə eyni zamanda həmrəylik üçün müəyyən qurğuların ehtiyatda saxlanmasına və nəticədə müsbət əhəmiyyətə malik olmaqla, münaqişəli vəziyyətlərin həllinə kömək edəcəkdir.

Biznesdə istənilən münaqişə təşkilatda toplanmış neqativlərin birbaşa nəticəsidir ki, ölkədə sosial gərginliyin kəskinləşməsi, ziddiyyətlərin mövcud vəziyyəti hələdə tam razılıq yaratmır. Hazırda belə bir gərginliyin ümumi amillərlə, xüsusən inkişafda olan ölkələrdə çox çabarıq çıxış edir. Biznesdə islahatların gedişi və nəticələrindən narazılıq, bazar münasibətlərinin tətbiqi böyük sosial məsrəfləri müəssisə və regionların, o cümlədən sosial infrastrukturun vəziyyəti hələ də tam ürək açan deyil.

Biznesdə münaqişələrin həlli, idarəetmə subyektlərinin bu fəaliyyət növü münaqişənin başa çatması ilə bağlı olmalı və münaqişənin həlli tam olmalıdır. Münaqişənin tam həllinə nail olmaq, münaqişənin predmeti və münaqişəli vəziyyətlərin aradan qaldırılmasında əldə olunan nəticələrin təhlili aparılmalıdır. Natamam münaqişənin həlli o zaman baş verir ki, səbəbləri təhlil etməklə münaqişəli vəziyyətin hamısı aradan qaldırılmasının səmərəliliyi görünsün. Belə olan halda natamam münaqişənin həlli onun tam həlli yolunda bir mərhələ ola bilər.

Cədvəl №2

Münaqişənin tənzimlənməsi texnologiyası.

Münaqişələr	Həlli yolları
İnformasiya	informasiya qıtlığının aradan qaldırılması, münaqişədə yanlış, təhrif olunmuş məlumatların, şayiələrin aradan

	qaldırılması, informasiya sahəsinin çıxarılması.
Ünsiyyət	Təşkilati münaqişənin qarşılıqlı fəaliyyətinin subyektləri və onların tərəfdarları arasında ünsiyyət təmin olunması, səmərəli ünsiyyət.
Sosialno-psixoloji	kollektivdə qeyri -rəsmi liderlərlə işin və mikroqruplararası sosial gərginliyin azalması və sosial-psixoloji iqlimin möhkəmləndirilməsi.
Təşkilati	Həvəsləndirmə və cəza şəraitinin dəyişməsi, əməkdaşların qarşılıqlı fəaliyyətində kadr məsələlərinin həlli üsullarından istifadə.

Münaqişənin həllinə zəmin:

- ✓ Münaqişənin kifayət qədər yetkinliyi;

- ✓ Münaqişənin həlli subyektinə ehtiyac;
- ✓ Münaqişənin həlli üçün lazımi vasitə və ehtiyatların olması.

Həll formaları:

- Tərəflərdən birinin (güzəşt) məhvinə və ya tam tabe olması;
- Münaqişə tərəflərinin maraqlarının və mövqelərinin razılaştırılması yeni əsasda (konsensus, kompromis);
- Münaqişə tərəflərinin (qulluq) qarşılıqlı barışıqı;
- Ziddiyyətlərin (əməkdaşlıq) aradan qaldırılması üzrə birgə əməkdaşlıq məcrasında mübarizə tərcüməsi.

Həll üsulları:

- İnzibati (məhkəmənin qərarı ,işdən başqa işə keçid və s.);
- Pedaqoji (söhbət, izahat, xahiş,)

Biznesdə münaqişələrin həllinin səmərəli üsullarından biri də işə olan tələblərin izah edilməsidir. Bu metod funksiyaların, hüquq və məsuliyyət bölgüsünü tənzimləyən sənədlərin, əsasnamələrin, təlimatların müvafiq vəzifələrin işlənməsi vasitəsilə həyata keçirilir.

Əlaqələndirmə mexanizmlərinin istifadəsinin təşkili struktur bölmələrinin işə salınmasından ibarətdir. Vəzifəli şəxs lazım gələrsə, bu münaqişəyə müdaxilə edə bilər, kömək edə və münaqişə tərəfləri arasında mübahisənin səbəblərini aradan qaldıra bilər. Əgər əməkdaşların bir məsələdə fikir ayrılığı varsa, münaqişənin ümumi rəhbərinə müraciət edərək lazımi qərar qəbul edilməsi təklifi ilə müraciyyət etmək olar.

Vahid rəhbərlik prinsipi münaqişəli vəziyyətlərlə biznesin düzgün idarə edilməsi üçün iyerarxiyadan istifadəni asanlaşdırır, çünki tabe olanlar öz rəhbərinin qərarlarını yerinə yetirməyə borcludur. İşlənməsi və dəqiqləşdirilməsi ümumi təşkilati məqsədlərə nail olunmasına yönəlməsi, təşkilatın məqsədlərindən irəli sürülən bütün əməkdaşların səylərini birləşdirməyə imkan verir.

Biznesdə məcbur nəyin bahasına olursa-olsun öz nöqtəyi-nəzərini qəbul etməyə məcbur etmək cəhdləri düzgün deyil. O, digər fikrlərlə maraqlanmalıdır ki, bunu

etməsin. Belə yanaşmadan istifadə edən şəxs, adətən, özünü qeyri təvəzükar aparır və təsir üçün digər məcburiyyət yolu ilə əlində olan hakimiyyətdən suyi istifadə edir.

Üslub məcburi vəziyyətlərdə səmərəli ola bilər, burada rəhbər tabe olanlar üzərində böyük hakimiyyətə malikdir. Bu üslubun çatışmazlığı əsas odur ki, o tabe olanların təşəbbüsünü boğur, bundan böyük ehtimal yaradır ki, hansısa vacib amillər alınmayacaq, çünki yalnız bir nəzər nöqtəsi mövcuddur.

Bu problemin həlli digər aspektlərlə tanış olmağa imkan verir. Fikir ayrılığının olduğu onun tanınması deməkdir ki, münaqişənin səbəblərini anlamaq, bütün tərəflər üçün əlverişli fəaliyyət yolu və tətbiq etmək üçün şərait var. Kim belə üsullardan istifadə edirsə, başqalarının hesabına məqsədinə nail olmağa çalışır, daha doğrusu münaqişəli vəziyyətlərin aradan qaldırılmasının ən yaxşı variantını axtarır. Təcavüzkar hərəkətlər, münaqişəli vəziyyətlərin aradan qaldırılması üçün çox arzuolunmaz üsullardandır. Bu üsulların tətbiqi güc mövqeyindən istifadə etməklə zorakılıq, kobud qüvvələr, o cümlədən münaqişəli vəziyyətin həllinə gətirib çıxara bilər. Lakin real vəziyyət olur ki, münaqişənin həlli yalnız bu yolla mümkün ola bilər.

Biznesdə münaqişənin gedişi. Bu metodun üstünlüyü ondan ibarətdir ki, bir qayda olaraq, operativ qərar qəbul edilir. Bu metod münaqişənin gərəksiz olduğu haqqında təsəvvür yaradır, o zaman bu vəziyyətin şirkətdə tətbiqi yaramır, ya da münaqişənin mümkünlüyü xərcləri çox yüksək olur. Zəruri hallarda ehtirasları alışmışların soyutma tətbiq etməklə məqsədə nail olmaq olar. Prosesin gedişindən və zəruri məlumatların toplanması üçün vaxt qazanmaq tələblərini qəbul edilməsindən dərhal həllin qeyri mümkünlüyü izah edilməlidir. Münaqişənin həlli üçün digər qüvvələrin qoşulması, qarşı tərəfin yaxınlaşması bu münaqişənin qarşıda qorxulu olması təhlil əsasında müəyyən edilməlidir. Münaqişənin yaxınlaşması zamanı onun həlli uğursuz alınır.

Güzəşt əsasında uyğunlaşma. Bu halda idarəetmə administrasiyasının sayının azaldılması hesabına tələblərə güzəştə gedilir. Bu metoddan onda istifadə edilir ki, administrasiya öz haqsızlığını görür və itkilərin minimuma endirmək arzusu ilə lazım gələrsə öz üstün xüsusiyyətlərini nümayiş etdirməklə, o biri tərəfdə açıq-aşkar

və uduzduğunu göstərməklə, harmoniya və sabitlik xüsusiyyətlərini vacib bilib bu addımı atır.

Hamarlaşdırıcı üsul – Bu o biznes təşkilatlarında istifadə olunur ki, əmək prosesi kollektiv üsullarına yönəlmiş olsun. Bu yanaşmanın vuruşan tərəflər arasında fərqliliyi o qədər də əhəmiyyətli deyil çünki bu hərəkət əsasən inama əsaslanır və ümumi maraqları vurğulayır. Fərqlər çox kiçildildiyindən ümumi cəhətlər- nəzərə çarpaq dərəcədə olur. Çox tez-tez belə hallarda real problem arxa plana keçir.

Biznesdə münaqişənin yatırılması, öz növbəsində, tətbiq olunan hallarda gizli əməliyyatlar metodundan istifadəni də nəzərdə tutur ki, hadisələrin gedişatı açıq münaqişəni mümkünsüz edir. Açıq münaqişə istəyi ilə məşğul olmaq istəyənlər imicindən qorxduqları üçün itki olmur və izafi xərcləri doğurur. Bu hallarda tətbiq olunan üsullar qarşı tərəfə təsir formaları həm "centlmen", həm də onlardan uzaq durmaq əsas götrülür. Burada yer ala bilən maraqlar çərçivəsində olan danışıqlar və siyasət əsasən aldatmanı nəzərdə tutur.

Belə tez həll üsulunun mahiyyəti ondadır ki, ən qısa müddət ərzində, demək olar ki, ani saziş, münaqişə doğuran problemin həlli üzrə qərar qəbul etməyə imkan verir. Bu, xüsusi yaranmış mövcud vəziyyət ətraflı qərarın qəbul edilməsi üçün vaxt qıtlığı olduğu hallarda mümkün olur. Tərəflərin əminliyi ondadır ki, digərləri ilə münaqişənin tezliklə həlli xərclərini kəskin azaldır.

Təşkilatı - hüquqi, sosial müdafiəsi, tibbi təminatı və şəxsi təhlükəsizlik əməkdaşı (işçilərin) və pensiyaçıların, onların ailə üzvlərinin əməkdaşlarının fəaliyyətinin (işçilərin) təşkili, psixoloji təminat məsələləri münaqişələrin həllində xüsusi əhəmiyyət daşıyır.

2.2. Biznesdə münaqişəli məsələlərin həllinin iqtisadi inkişafa təsiri

Biznesdə münaqişələrin həlli istiqamətində menecmentin funksiyaları mühüm əhəmiyyət daşıyır və bu baxımdan bir strukturu iyerarxiyasının təşkilati strukturu ilə

idarə olunması və nəzarətin şaquli forması elementləri cox önəmlidir. Əslində bu piramidanın daha yüksək səviyyəsi olur və hər səviyyədə özünü idarə edə bilir. Biz xətti-funksional idarəetmənin təşkili və onun ən məşhur müxtəlifliyini müşahidə edə bilərik. Əsas xətti-funksional qurumların qondarma saxta qurulması prinsiplərinin şahidi olmuşuq. [34]

Əsas prinsipləri nəzərə almaqla, hər bir aşağı səviyyəni yuxarı və ona tabe etməklə, bu zaman idarəetmə səviyyələrinin ierarxik prinsipləri ortaya çıxır. Əmək bölgüsü prinsipi əsasında ayrı-ayrı funksiyaları və problem üzrə işçilərin yerinə yetirdikləri funksiyaların prinsipinin formallaşması və standartlaşdırması fəaliyyətinin müxtəlif vəzifələrin kordinasiya edilməsi işçilər tərəfindən vəzifələrinin yerinə yetirilməsi həmcinslik təmin etməklə mümkün ola bilər.

Biznes münaqişələrinin həlli istiqamətində işçilərin öz funksiyalarını yerinə yetirmək prinsipi, Ona uyğun olaraq tələblərə müvafiq şəkildə həyata keçirilməsi və işdən çıxarılması təsnifatı seçim prinsipi tutduğu vəzifə üçün müəyyən edilən. Hansısa ölkənin ərazi orqanının rəhbəri tərəfindən idarə olunur və rəhbər birbaşa tabe olur. Analitik-təşkilatı şöbəsi, biznes qurumları daxilində bu məsələlərin həlli istiqamətində öz fəaliyyətlərini davam etdirirlər.

Biznes münaqişələrinin həllində hüquqşünas hüquqi baxımdan sənədlərin rəsmiləşdirilməsi üçün müqavilələrin hazırlanmasına nəzarət edir. Vətəndaşlarla məhkəmə münaqişələrin həlli və məhkumların və istintaq təcridxanasının əməkdaşlarının təhlükəsizliyini təmin edir.

Təhlükəsizlik şöbəsi daxili nizam-intizam qaydalarına riayət olunması üzərində nəzarəti gecə-gündüz həyata keçirməklə növbətçi fəaliyyətini qurur. Xüsusi uçot şöbəsi məhkumların şəxsi işləri aparır, məhkəmənin ciddi hökmlərinin icrası təmin edilir.

Biznes qurumlarında mühafizə şöbəsi müəssisələrdə perimetrin mühafizəsi qaydasını qurmaqla və saxlanılmasını təmin etməklə şöbə, xidmət edir və təlim işinə məsul olan bölmənin işçilərdən ibarət qrup mühəndis-texniki təminat, rabitə və təhlükəsizliyi şirkətdə təmin edir.

Biznes qurumlarında kadrlar şöbəsi və şəxsi heyətlə iş görür işçilərinin xidməti ilə və işdən azad edir, vəzifə təlimatlarını hazırlayır ki, münaqişələr olması. Sosial-psixoloji işlərlə bağlı şöbə əməkdaşlara yardım göstərir, hüquqi təminatı təmin edilməsi üçün köməklik göstərir.

Biznes fəaliyyətinin planlaşdırılması planlaşdırmanın təşkili haqqında təlimata əsasən struktur sistemi qurur və ona cavabdehlik daşıyır. Vahid tələblər qoyan təşkilatın planlaşdırma üzrə xidməti, maliyyə-təsərrüfat və istehsal fəaliyyəti nəticəsində həyata keçirilir..

Biznes qurumlarında münaqişələri aradaq qaldırmaq üçün planlar hazırlanır:

- Bir illik planı fəaliyyətinin əsas göstəriciləri;
- Yarım il üçün təşkilati-praktik tədbirlər planını;
- Əməkdaş fəaliyyəti ezamiyyət planı;

Biznes qurumunun maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin sənədli təftiş planı və keçirilməsi üçün qrafik tərtib edilir. Bunun üçün aşağıdakı məsələlər öz həllini tapmalıdı:

- Mərkəzi attestasiya komissiyasının iş planı - bir il;
- İlk peşə təhsili, yenidən hazırlanma və ixtisasartırma planını sırası və rəhbər işçilər - bir il;
- Plan qabaqcıl təcrübənin öyrənilməsi və yayılması - bir il;

Mühüm tədbirlər daxil edilir, problemin həllinə kompleks yanaşma tələb edən bir neçə struktur bölmələrinin iştirakı ilə xüsusi plan üzrə icra müddəti, həmçinin yarımçıq və keçiriləcək tədbirlər bura daxil edilir.

Biznesdə münaqişələrin həlli üzrə planın icrası üzrə tədbirin məzmununa uyğunluğu faktiki görülən işlər, forması və müddəti nəzərə alınır. Tədbirin icrasını təsdiq edən məlumatlar, habelə bütün işlər haqqında məlumatlar onun reallaşdırılması zamanı icbari uçotunun aparılması vacib şərtidir.

Bu zaman motivasiyaya siyasətinin formalaşması üçün yüksək peşəkarlardan istifadə edilir. Sabitliyin mövcud olması, optimal balanslaşdırılmış kadr siyasəti,

biznes müəssisələri müasir proqnozlaşdırılan şəraitə müvafiq ən dolğun, qarşıya qoyulan vəzifələrin səmərəli şəkildə yerinə yetirməsi vacib məsələdir.

Münaqişələrin həlli üçün personal təşkilatı cəhətdən motivasiya edilir. Pensiya təyinatı (1 ay 1.5 ay ərzində xidməti) üçün güzəştli hesablanması, pensiya hüququ uzun müddətə görə yaşından asılı olmayaraq fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi nəzərə alınmalıdır. İlk dəfə olaraq, təhsil müəssisələrində ali təhsil almaq imkanı (təmənnasız). Bu 30 təqvim günü məzuniyyət keçirmək yerinə və geriyyə gediş haqqının ödənilməsində əməkdaşların növbəti illik haqqı ödənilən məzuniyyət olmalıdır ki, narazılıq yaranmasın. Əlavə vəzifə maaşlarına faiz əlavə edilməsi. Pul təminatı vəzifə maaşlarının 70% -ə qədər, faiz artımının xüsusi rejimi, gərginlik və mürəkkəbliyinə görə uzun müddət səmərəli fəaliyyətinə görə aylıq əlavələr və s. üstünlüklər məmunluq yaradan faktorlardandır. Mükafat vəzifələrin icrasına səmərəli fəaliyyət göstərənlərə ödənməlidir. Pul mükafatı il ərzində işin yekunlarına görə ödənilməklə birdəfəlik pul müavinəti pensiyaya çıxarılması zamanı fəaliyyəti dövründə asılı olaraq maaşlara əlavə ödənişlər də münaqişə halları yaratmır. Gələcəkdə mövcud pozuntuların aradan qaldırılması və onların qarşısının alınması və aşkar edilməsi məqsədilə şirkətdə fəaliyyətə nəzarət və yoxlamaların müşahidə sistemini başa düşmək əlbətdə çox önəmlidir.

Biznesdə münaqişələrin həlli üçün beynəlxalq təcrübə əsasında beynəlxalq nəzarətin tutulan beynəlxalq paktlarla insan hüquqları haqqında Ümumi bəyannamə, mülki və siyasi hüquqlar haqqında (1966-cı il.) Beynəlxalq paktı, işgəncələrə qarşı Konvensiyalar və digər qəddar, qeyri-insani və ya ləyaqəti alçaldan növlərinə, ilk növbədə insan hüquqlarının (1948-ci il.) müraciət edilməlidir.

Biznesdə həll edilmiş münaqişələrə məhkəmə nəzarətinin aparılmasına aid edilən müraciyyətlərin baxılması və həlli baxımından həyata keçirilən konstitusion hüquqlarının, azadlıqların təmin edilməsi məmunluq hissini yaradan şərtlərdəndir.

Əlbətdə bu fəaliyyətə ölkədə nəzarəti Ədliyyə Nazirliyi həyata keçirir. Prokuror nəzarətini maliyyə, təsərrüfat və istehsal fəaliyyətlə - qanunlara riayət olunmasına nəzarət edir.

Beləliklə, bir kateqoriya kimi ziddiyyət, müasir dialektiklərin obyektlərin özündə görüldüyü bütün hərəkətin, dəyişmənin və inkişafın mənbəyinin öyrənilməsinə bağlıdır. Bir ziddiyyətin dövlətlərdə və ya xüsusiyyətlərdə çıxış edən münaqişənin universallığı, ziddiyyətin universallığına bağlıdır. Mübarizə kateqoriyası qarşı tərəflərin əlaqələrinin təbiətini konkretləşdirən, ziddiyyət anlayışını tamamlayır. Mübarizə dialektikanın əsas anlayışlarından biridir. Onun məzmunu yalnız müxalif qüvvələrin mübarizə anını deyil, prosesin bütövlüyünü təmin edən birgə yaşamaq anını da ehtiva edir .

2.3 Biznesdə münaqişəli məsələləri həlli aspektlərinin müasir xüsusiyyətləri

Biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli istiqamətində elmi araşdırmalara nəzər yetirsək görürük ki, dünya tarixinin inkişafı prosesinin tədricən ortaya çıxan konsepsiyası aşağıdakılardan ibarətdir:

- "təbii dövlət" insanlar üçün birinci mərhələ azad inkişaf;
- sivilizasiyanın inkişafının ikinci mərhələsi birincilik, azadlıq və xoşbəxtlik itkisinə gətirib çıxarır;
- "əbədi sülh və harmoniya" nın üçüncü mərhələsinə "sosial müqavilə" lazımdır və onlar sosial münasibətlərin harmoniyasına qovuşacaqlar;
- "sosial müqavilə" nin dördüncü mərhələsi, lakin xalqın qəddar nəzarəti altında (hökmdar məcbur edilməlidir).

Francis Bacon ölkədə sosial münaqişələrin səbəbləri sistemini nəzərdən keçirən illərdəndir. Bu səbəblərdən birinci:

- xalqın vəziyyəti;
- senat və insanların fikirlərinə qarşı hökumətin laqeydliyi;
- idarəetmədə siyasi səhvlər;
- söz-söhbətlər və fitnələrin yayılması.

Biznesdə münaqişə ilk dəfə olaraq çox səviyyəli bir ictimai fenomen olaraq Adam Smit tərəfindən "Təbiətin araşdırılması və Millətin sərvətinin səbəbləri" adlı

əsrində araşdırılır. O, münaqişələrin əsasın, cəmiyyətin siniflərə bölünməsinə, iqtisadi rəqabət və maraqların qarşıdurmasını əsas götürür.

Bu qarşıdurma dünyanın yeni görünüşünü inkişaf dövrünü yekunlaşdırmaq mütəfəkkir fəlsəfəçiləri dünya həyatının inteqrasiya məntiqini başa düşməyə imkan verir. Dünya tarixində hər kəs ictimai həyatı qiymətləndirməyə çalışmışdır. Bu dövrün hökmlərinin bütün müxtəlifliyi ilə, cəmiyyətin inkişafında insanlar arasında konsensusumun həlledici rolunun tanınması, orta əsrlərdəki dağıntıların, üsyan və müharibələrin ümumi mənfi qiymətləndirməsi, eləcə də gələcəkdə "əbədi sülh" ümidi üstünlük təşkil etmişdir. Müxtəlif islahat layihələri geniş və maraqlı müzakirə mövzusu olmuşdur. Müzakirələrin məntiqi, prosesində ifadə olunan fikirlər, bu günə qədər müvafiq olaraq qalır.[35]

1950-1990-cı illərdə münaqişənin yaranması və inkişafı dərin öyrənilməyə başlandı və münaqişə və təkamül qiymətləndirilməsi anlaşma dövrü ilə toxunan bu aşağıdakı amillərə görə deyil nəzəriyyəsi, nisbətən müstəqil olaraq münaqişənin həlli inkişafında xüsusi yer tutur ki, onları anlamaq vacibdir.

1. Əsrin yarsında 50-ci illərdə münaqişə problemi ilə bağlı geniş məlumatlar yığılmağa başlandı. O, keçmiş illərdə görkəmli mütəfəkkirlərin fikirlərində əlbətdə öz əksini tapmışdı.

2. Bu dəfə güclü sosial vəziyyətlə bağlı müharibələr, iqtisadi böhranlar, sosial inqilablar ilə səciyyələnir və s. Bütün bu sosial problemlərin öyrənilməsinə yeni nəzəri yanaşmalar hərtərəfli elmi təhlili tələb olunur.

3. Bu dövrdə bir sıra yeni elmlər və konsepsiyalar ortaya çıxıb, insan biliklərinin insanlıq imkanlarını kökündən dəyişir. Bu elmlər arasında:

- a) Marxist fəlsəfəsi, onun əsaslarını Karl Marx və Fridrix Engels qoyub;
- b) Auguste Comte əsərlərindən mənsub olan sosiologiya;
- c) Mənşəyi Wilhelm Wundtə aid olan psixologiya.

Bu dövrə təkamül dövrünün dünyagörüşünün tarixində daxildir: Dahrendorf, L.Kazer, M. Cherif, D. Rapoport, L. Thompson, C. Tomas, M. Deutsch, D. Scott Charles Osgood, R. Fisher, Biz Yuri və başqaları.

İyirminci əsrin sonlarından etibarən konfliktologiya sosiologiyadan nisbətən müstəqil bir tendensiya kimi təsbit edilmiş və "Müqavilənin sosiologiyası" adlandırılmışdır.

Biznesdə münaqişələrin həlli sosiologiyası iyirminci əsrin 50-ci illərindən sonlar sosiologiyadan nisbətən müstəqil konfliktoloji istiqamət kimi inkişaf etməyə başladı. Münaqişə sosiologiyasının elmi və metodik əsasları bütöv bir sistem və fərdi ictimai qurum və proseslər kimi ictimai elmin bir hissəsidir.

Bu konsepsiyanın təsisçiləri Ralf Dahrendorf (Almaniya), o, öz "Sənaye cəmiyyətdə sosial siniflər və sinif münaqişə" kitabında, (1957) Lewis Cather (ABŞ) öz konsepsiyasını "Sosial münaqişələrin funksiyaları" (1956) kitabında təsvir etmişdir. L. Kaser iddia edir ki:

- a) münaqişəsiz sosial qruplar yoxdur;
- b) münaqişə sosial sistemin fəaliyyətinə müsbətən təsir göstərir;
- c) daha çox münaqişələr, cəmiyyətin daha sabit olması, onu iki bloka bölmək daha çətindir.

M. Cherif münaqişəyə obyektiv xüsusi vəziyyət səbəb olan haldır (münaqişəsinin bəri idman yarışları, sonra birlikdə rəqabət hazırlaşır) vurğulayırdı.

Biznes uğrunda bu gün dünyada gedən münaqişələr müstəqil elmdə formalaşmanın son mərhələsindədir. Uzun illərdir ki, insanların fikrləri cəmiyyətin münaqişəsiz inkişafına istiqamətlənmişdir. Münaqişənin yeri Marksist-Leninist sinif mübarizəsi nəzəriyyəsi ilə işğal edilmişdi. Qarışıqlıq illüziyası ictimai həyat sahəsinə köçürülmüşdür. Bu problemin əsassız olmaması, münaqişə anlayışına elm olaraq təsir etmişdir. Yalnız 90-cı illərdə daha ətraflı tədqiq edilən münaqişələr yerli alimlərimizin və psixoloqlarımızın dünyadakı elmi araşdırmalara maraqlandıqdan sonra öz fikirlərində döndülər və elm kimi konfliktolojaya elminin formalaşmasına öz töhvələrini verirlər. (EI Stepanov, AN Çulikov, RR Abdulatipov, AG Zdravomyslov). Bir çox toqquşmalar bütün səviyyələrdə inkişaf etməyə başlamışdır. Millətlərarası, daxili qruplar arası, biznes subyekləri arası və kişilərarası münasibətlər. Onlar Dnestrıanı, Qarabağ, Şimali Osetiya və Çeçenistanın bir çox insan qurbanlarına

səbəb olan silahlı toqquşmalar da daxil olmaqla ən güclü formaları baş verdi. Mərkəzi ilə bölgələr, əmək kollektivləri ilə müəssisələrin idarə edilməsi, etnik birliklər və sosial və peşəkar qruplar bura cəlb edildilər. . Bu şəraitdə daxili münaqişənin müstəqil elmi bilik kimi inkişaf etdirilməsinə ehtiyac var idi. Bu proses 90-cı illərin əvvəllərindən bəri xüsusilə aktiv hala keçdi. İndi münaqişələrin həlli ilə bağlı təxminən 2,5 min nəşr mövcuddur.

Mübahisələrin həllində vasitəçilik təcrübəsi ortaya çıxıb və tədricən genişlənir. Cəmiyyətdəki sosial vəziyyətin xüsusiyyətləri yerli münaqişəçilərə praktik münaqişələr məsələlərinə cavab axtarmağa məcbur edir. Xüsusilə bir çoxları var ki, cəmiyyətdə müxtəlif sosial mövqelər və statusları olan şəxslər, tərəflər, bloklar və s. tərəfindən müxtəlif hərəkətlər bura daxildir. Belə mübahisələr aşkar edilmişdir:

- a) irsiyyət və əmlak haqqında maraq;
- b) təsir zonaları;
- c) repressiya vasitəsi kimi, münaqişələr və yanlış münaqişələr.

Çatışmazlıq problemləri həyatın norması, həyatın dəstəklənməsi, özünü inkişaf, tdmək problemlərini həll etmək kimi cəmiyyətin şüuruna daxil olmuşdur .

Münaqişələr elm sistemində öz yerini münasibətlərin digər elmi biliklərlə əlaqəsi sxem ilə ifadə edilə bilər.

III Fəsil. Biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli aspektlərinin gələcək istiqamətləri

3.1. Biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli istiqamətdə

həyata keçirilən tədbirlər

İnsan münasibətləri məktəbində münaqişə də istənilməyən bir hadisə hesab edilir. Bu faktor şirkətin səmərəsiz idarə edilməsinin nəticəsi olaraq görünür. İstənilən şirkətdə yaxşı münasibətlər münaqişələrin ortaya çıxmasını istisna edə biləcəyinə

inanmaq lazımdır.

Müasir baxımdan istənilən şirkətdə münaqişə halının olmaması mümkün deyil, lakin tez-tez olması arzu olunan deyil. Münaqişələr, təbii ki, hər zaman müsbət bir xarakter daşımır. Məsələn, işdə bir nəfər mübahisə edə bilmədiyi üçün görüşdə mübahisə edə bilər. Qrupun üzvləri mübahisəli şəxsin fikirlərini qəbul edə bilərlər ki, münaqişənin qarşısını almaq üçün onların güc ehtiyaclarının və iştirakının təmin olunmasını və təşkilatın bütövlükdə səmərəliliyini artırmağa bilsinlər. Ancaq bir çox hallarda, münaqişə müxtəlif fikir mənbələrini müəyyən etməyə kömək edir, əlavə məlumat verir, daha çox alternativləri müəyyən edir və s. Bu, qərarların qəbul edilməsi prosesini daha səmərəli edir və insanlara hörmət və intellektua güc tələblərinə cavab verməyə imkan verir.[42]

Beləliklə, biznesdə münaqişə funksional ola bilər və təşkilatın səmərəliliyinin artmasına gətirib çıxarmaqla yanaşı və ya dağıdıcı ola bilər və şəxsi razılığın, komanda işinin və səmərəliliyinin azalmasına gətirib çıxara bilər. Biznesdə münaqişənin həlli nə qədər səmərəli idarə olunursa bir o qədər yaxşı nəticələr əldə etmək olur.

Biznesdə münaqişələrin həllinin idarə etmə fəaliyyət hər hansı bir anda hər hansı bir səviyyədə olursa olsun bu milyonlarla dollar vəsait, idarəetmə prosesi ilə məşğul insanlar münaqişələrlə məşğul olaraq, bir neçə nəfərdən ibarət kiçik bir təşkilat əldə etsəldə bu çox miqyaslı hesab edilməlidir. Bu, qarşılıqlı reaksiyalara qarşı idarəetmə təsirinin bacarıqlı olması və onların qabiliyyətlərini inkişaf etdirmək üçün məqsəd qarşıya qoyulur.

Latın dilindəki "münaqişə" sözü "toqquşma" deməkdir. Buna görə də onun mahiyyəti qarşıdurma lazımdır və tərəflər, fikirlər və qüvvələr burada nəzərdə tutulur.

Bir çox əsas anlayışlar kimi, münaqişə tərif və şərtlərə malikdir. Nəzarət mövqeləri münaqişənin təşkilatçıları ilə xüsusi fiziki şəxslər, formal və ya rəsmi qruplar ola bilər iki və ya daha çox tərəf arasında sazişin olmaması kimi müəyyən edilir. Hər tərəf öz fikrini və ya məqsədinin qəbul etdirmək üçün hər şeyi edir və digər tərəfin də eyni davranışı ilə maneə törədir.

Biznesdə münaqişələrin həlli zamanı tez-tez təcavüz, təhlükələr, cəngavərlər müharibəsinə bənzətmək olar. Nəticədə, münaqişə həmişə arzuolunmaz bir hadisədir ki, mümkünsə, yolverilməməlidir. Bu münasibət klassik elmi idarəçilik məktəbinin çərçivəsində münaqişə M. Weber bürokratiya konsepsiyasının tərəfdarlarından görmək olar. Bu məktəblərin əsas hissəsi aydın iyerarxik sistem, idarə və təşkilat işçiləri arasında vəzifələrin səmərəli ayrılması olduğunu hesab edildiyi kimi, təkmilləşdirmə prosedurları və qaydaları münaqişələrin yaranmasına şəraitin aradan qaldırılması üçün müxtəlif təkliflər verirlər.

Biznesdə münaqişəli problemlər özü verilərək cəmiyyətdə münaqişənin hər hansı sahədə mövcud ola bilər və şəxslər üçün və cəmiyyət üçün də arzuolunmaz nəticələrə gətirib çıxara bilər. İlk növbədə, çünki biznes üçün uyğun deyil. Biz konstruktiv qaçılmaz münaqişə vəziyyətləri təhlilini aparmaqla, vəziyyət istenmeyen mənfi plan münaqişələrin qarşısının alınması olmalıdır bu müddətdə müvafiq səmərəli idarəetmə olmalıdır. Müxtəlif münaqişə vəziyyətlərində fəaliyyətə doğru istiqamət, insanların razılığa gələ bilməsi münaqişələrdən çox faydalıdır. Belə yanaşmanın əsas prinsiplərini formalaşdırmaq üçün hansı metodların bu münaqişəyə səmərəli təsir edə biləcəyini müəyyənləşdirmək əsas məsələdir. Münaqişələrin həlli üzrə aparılan "iş", ən azı bir neçə əsas məsələləri həll etməklə tələblərə cavab verməlidir. Biznesdə münaqişə nədir? İşçi qüvvəsinin münaqişə vəziyyətlərində kim təmsil etməlidir? Onların mənfi nəticələrindən qaçınmaq olarmı?

Hal-hazırda, bir çox səviyyələrdə rəhbərlər münaqişələri və onların sülh yolu ilə həlli yolları haqqında kifayət qədər biliklərə malikdirlər. Qələbə qazanmaq bir çox rəhbərlərin vəziyyəti aparıcı, hətta münaqişənin dinc və konstruktiv üsulları ilə həll etməsi mühüm əhəmiyyət daşıyır. Dünyada biliklə, zorla münaqişələrin yaranan səbəbləri həll etməyə üstünlük verirlər.

Buna görə də, biznesdə münaqişələrin biliklə həlli yalnız elm mədəniyyət artırır və insan həyatını daha rahat edir, həm də psixoloji cəhətdən daha sabit olur.

Münaqişə hər cəmiyyətin fəaliyyətinin tərkib hissəsidir. Günümüz dünyasında, "həyat sürəti" gündəlik artan şəraitdə, stresslər demək olar ki, hər kəsə tanışdır. Birgə

biznes fəaliyyəti ilə əlaqəli olan şəxslər öz maraqlarına cavab verəndə, münaqişə mövcud olur. O, insanları tərsinə çevirir, onları duyğularla idarə olunan bir dövlət halına çevirir. Normal həyat tərzində əksər hallarda stress və müvəqqəti zehni balansızlıq istisna olmaqla, həyatımızda bizə heç bir şey təqdim edilmirsə, onda rəhbərlik üçün münaqişə əsas düşmənlərdən biridir, bunun nəticəsi ən gözlənilməz ola bilər.

Hər hansı şirkətdə, hətta ən firavan və əlaqəli komanda, erkən və ya sonra münaqişəli vəziyyətlərə düşür. Rəhbər öz roluna uyğun olaraq tez-tez münaqişənin mərkəzindədir və bütün mümkün yollarla bununla mübarizə aparmağa məcburdur. Təşkilatdakı münaqişələrin idarə olunması menecerin əsas vəzifələrindən biridir. Təcrübəli menecer, məsələn, təşkilatdakı psixoloqun köməyi ilə, münaqişənin qarşısını ala bilər, çünki komanda atmosferinə bu mənfi təsir edə bilər.

Biznesdə ki, münaqişələr müxtəlif səbəblərdən yaranır. Onların əsas məqsədi öz fikrindəkinə nail olmaq məqsədləri və yolları, müəyyən məsələlərdə düşüncələrin, ideyaların və fikirlərin uyğunsuzluğu və ya sadəcə şəxsi düşmənçilikdir. Şirkətlərdə münaqişələri həll etmək üçün müxtəlif yanaşmalar tətbiq edilə bilər. Onların arasında bir inam, kompromis və ya aradan qaldırmaqla, münaqişə digər vasitələrlə (iş təşkilat münaqişələrinin həlli və problem və ya tənzimləyici həll). Şirkətdəki münaqişələrin həlli üçün şirkətin strukturunda dəyişikliklər edilə bilər. Firmaların bir çox münaqişəli halları funksional ola bilər və rəhbərlik tərəfindən düzəliş edilməsinə ehtiyac yolu ilə həll edilə bilər. Adətən belə hallar bir neçə partiyanın mübahisəsidir, bunun nəticəsində həqiqət yaranır. Buna görə, funksional münaqişələr müsbətdir. Biznesdə isə vəziyyət menecer tərəfindən nəzarətə alınmaqla o, dağıdıcı bir xarakter daşıya bilər və bu baxımda müdaxilə tələb edir. Buna görə də, insanlar ilə iş bir şəxs kimi menecerin funksiyalarına daxildir. Onların nəticələrini, mübahisələrin həlli, əməkdaşlıq və qarşılıqlı anlaşma maraqlarına əsasən düşmənçilik yaranmasına imkan vermək olmaz.

3.2. Biznesdə münaqişə məsələlərinin həllinin səmərəli fəaliyyətə təsiri

Əgər biznesdə bütün münaqişə vəziyyətləri rəhbərliyin nəzarəti altında olsaydı, bu cür münaqişələr funksionaldır. Onlar təşkilatın səmərəliliyinə müsbət təsir göstərirlər və bunun üçün faydalı hesab edilə bilər. Funksional münaqişələr yığıncaqlarda, şuralarda, biznes mübahisələrində və s. yarana bilər. Tərəflər adətən özlərinə və vəziyyətə nəzarət edirlər.

Vəziyyət rəhbərliyin nəzarəti altından çıxarsa, münaqişə qeyri-vəzifəli bir xarakter daşıyır. Dysfunctional münaqişə əməkdaşları, səmərəlilik, komanda əməkdaşlıq şəxsi məmnunluq azalmasına gətirib çıxarır, resursların ədalətsiz paylanması, əlaqələr düşmənçilik yaradan qüvvələr bir partiyanın lehinə onun iradəsi əleyhinə hərəkət edir. [43]

Biznesdə "stress" indi ən məşhurdur və rəhbərlərin tam haqlı narahatlıq qaynağıdır. Stress - xarici şok, vəziyyət və ya hadisə kimi bir fərdi fərqlər və ya psixoloji proseslərin vasitəçiliyi adaptiv cavab olmaqla, psixoloji və ya fiziki bir adam yüksək tələbləri ilə görüşü kimi qiymətləndirmək olar.

İş yerində stress yüksək tələblər və əmək prosesinə aşağı nəzarətə səbəb ola bilər. Bu, əsasən, insanlar və onların bir-biri arasında qarşılıqlı təsir yaradan dəyişikliklərlə bağlıdır. Biznesdə stress bir şəxsin və ətraf mühitin qarşılıqlı təsirinin nəticəsidir. Bu, yalnız bir insanın emosional və psixoloji, həm də fiziki sağlamlığını əhatə edir. Stressli amilləri insanı əhatə edən həqiqətdə və psixoloji mühitdə də mövcuddur. Stress mənbəyi ola bilən iş və qeyri-ışləyən amillər arasında fərqlənir.

Biznesdə stressin idarə olunması üçün bir neçə yol vardır. Stress faktorunu aradan qaldırmaq və ya şəxsin psixoloji mühitini dəyişdirmək üçün obyektiv reallığı dəyişə bilərsiniz. Digər hallarda, stress simptomlarını da uzunmüddətli təsiri olmayacaq şəkildə dəyişə bilərsiniz. Stressin təşkilati və fərdi metodları müəyyənləşdirilməlidir. Təşkilati üsullar aşağıdakılardır:

- işçilər üçün səhiyyə proqramları;
- iş mühitinin dəyişdirilməsi və s. fərdi üsulları daxildir;
- psixoloji (stress, idrak qiymətləndirmə ətraf mühitin dəyişməsi var olan mühitdə dəyişiklik);
- ətraf mühitin dəyişdirmək (davranış modifikasiyası) (stress idarə səmərəliliyini artırmaq üçün şəxsin fiziki vəziyyətinin yaxşılaşdırılması) və fizioloji üsulları.

Biznesdə münaqişə vəziyyətinin səbəbləri baxımından üç növ münaqişələrtəyin olundu. Birincisi məqsədlərin bir qarşıdurmasıdır. Bu halda, vəziyyət müxtəlif yollarla bu tərəflər gələcəkdə obyektin istədiyiniz dövlət görmək ki, ilə xarakterizə olunur. Bu cür münaqişələrin həlli üçün bir çox üsul var. İkincisi, iştirak edən tərəflərin problemin həlli ilə bağlı fikirləri və düşüncələri ilə fərqlənməsinin səbəb olduğu münaqişədir. Bu cür münaqişələrin həlli məqsədlərin ziddiyyətlə əlaqəli münaqişələrin həllinə görə daha çox vaxt tələb edir. Nəhayət, üçüncü - həssas münaqişə iştirakçıları fərdlər olaraq bir-biri ilə əlaqələr əsasını müxtəlif hisslər və emosiyaların bir vəziyyətdə görürlər. İnsanlar sadəcə bir-birlərinə davranış üslubu, təklif edərək, qarşılıqlı qıcıqlanmağa səbəb olur. Bu cür münaqişələrin həlli ən çətindir, çünki onlar fərdin ruhu ilə bağlı səbəblərə əsaslanır.

Biznesdə beş münaqişə səviyyəsində təşkilatı fərqləndirmək olar: fərdi ərzində fiziki şəxslər arasında ("istəyirəm" əsasında ziddiyyətləri ilə bağlı və insan "olmalıdır" "bilər") (professional istehsal, sosial və emosional əsaslar) qruplar arasında qrup daxilində, təşkilat daxilində. Bu səviyyələr çox yaxından əlaqələndirilir. Beləliklə, intrapersonal münaqişə fərdi başqalarına qarşı təcavüzkar hisslər yarada bilər və bunlar şəxsi münaqişəyə səbəb ola bilər.

Biznesdə münaqişələrin mənbələri resursları əsasən qeyri-bərabər bölmə, yerinə yetirilməmiş gözləntiləri, idarəetmədə din faktoru, müstəqillik olmaması və s çatışmazlığı ola bilər

Biznesdə münafişənin həlli yolları güc, əqidə, əməkdaşlıq, kompromis əsasında aradan qaldırılması nəzərdə tutulan münafişələr üçüncü qüvvə cəlb edilməsi, idarəetmə oyunları, və s. ola bilər

Müasir dövüdə biznesdə çatışan aşağıdakı davranış strategiyaları var:

- 1) qarşılıqlı təsirlərin qarşısını almaq;
- 2) düzəldir;
- 3) mübarizə;
- 4) problemin həlli və əməkdaşlığı;
- 5) kompromis axtarın.

Biznesdə ki, münafişələrin həlli üçün bir təşkilat daxilində münafişələrin idarə edilməsi kimi struktur metodları geniş şəkildə istifadə olunur. Bu üsullar inkişaf etmiş münafişələri həll etmək üçün təşkilat strukturunda dəyişikliklərin istifadəsini nəzərdə tutur. Onlar münafişənin intensivliyini azaltmaq məqsədi daşıyırlar. Bu metodlar qrupu aşağıdakılardan ibarətdir:

- təşkilatdakı mövqeyinin rəhbəri tərəfindən istifadə edilməsi ilə bağlı üsullar (sifariş, direktiv və s.);
- "qeyri insani" təşkilatının hissələri ilə bağlı üsulları - münafişəsi (onların resurslarının "qatılma", vəsaitlərin məqsədləri, və s.) Və ya onların qarşılıqlı azalması (fərqləndirmə və muxtariyyət ədəd) tərəfləri;
- qarşılıqlı bölmələrin (material və komponentlərin ehtiyatları) işində müəyyən "ehtiyat" yaradılması ilə bağlı üsullar;
- münafişə vahidləri üçün xüsusi inteqrasiya mexanizminin tətbiqi ilə bağlı metodlar (ümumi müavini, kurator və koordinator və s.);
- (artım yalnız qəsəbə və mühasibat funksiyaları baxımından hər bir fərdi işçinin inkişafı ilə məşğul olmaq üçün nəzərdə tutulmuşdur əmək və əmək haqqı şöbəsi birləşməsi, məsələn, və kadr inkişafı şöbəsinin kadr şöbəsinin) müxtəlif şöbələri birləşməsi və onlara ümumi vəzifə verilməsi ilə bağlı üsullar.

Biznesdə münafişə vəziyyətini idarə etmək üçün bir neçə təsirli yol var. Bunlar iki kateqoriyaya bölünə bilər: struktur və kişilərarası. Daha əvvəl dediyimiz

kimi, liderlər simvollarıdakı sadə fərqi münaqişə vəziyyətinin səbəbi hesab etməməlidir. Əlbəttə ki, bu fərq xüsusi bir vəziyyətdə münaqişəyə səbəb ola bilər, lakin münaqişə yarada biləcək amillərdən yalnız biridir. Nəzarətçi faktiki səbəblərin təhlili ilə başlamalı və müvafiq metodologiyadan istifadə etməlidir. Mübahisələrin həlli üsullarını tətbiq edərək münaqişənin mümkünlüyünü azaltmaq deməkdir.

Struktur üsulları münaqişənin həlli dörd struktur üsulları bir mükafat sistemi istifadə koordinasiya və inteqrasiya mexanizmləri, kompleks korporativ məqsədlər yaradılması istifadə üçün tələblərin izah edir. Dəyişməməli münaqişənin qarşısını almaq üçün ən yaxşı idarəetmə metodlarından biri hər bir işçi və vahiddən hansı nəticələrin gözlənildiyini izah etməsidir. Məlumat səlahiyyət və məsuliyyət sistemi, eləcə də dəqiq müəyyən edilmiş siyasət, prosedurlar və qaydalar bizə imkan verir ki, nəticələrin yüksək səviyyəsinə nail olmaq və qeyd etmək üçün variantlar daima mövcuddur. Bundan başqa, bütün bu məsələlər özləri üçün aydınlaşdırmalı, lakin onun tabeliyində hər hansı bir vəziyyətdə onların gözlənilməsinə yol vermək olmaz.

Biznesdə münaqişələrin idarə edilməsi koordinasiya mexanizminin tətbiqidir. Ən ümumi mexanizmlərdən biri əmr zənciridir. As Weber məktəbi rəhbərliyi nümayəndələri hakimiyyəti bir iyerarxiya yaradılması insanların qarşılıqlı, qərar vermə və məlumat almaq təşkilat çərçivəsində axınını tənzimləyir. Bir və ya birdən çox subordinasiyaların gözlənilməsi bir məsələ ilə razılaşma, münaqişə onun baş meneceri ilə əlaqə quraraq alınaraq yolmaq olar. Tabelikdə olan onun qərarlarına tabe olmalıdır ou bildiyi kimi komanda birliyi prinsipi asan bir münaqişə vəziyyətini idarə etmək üçün iyerarxiyadan istifadə edə bilər.

Biznesdə çatışmayan vəziyyətinin idarə olunmasında iyerarxiya, funksiyaları, cross-funksional qruplar vəzifə qüvvələri və interdivisional görüşlər arasında rabitə xidmətlərindən istifadə edilir. Araşdırmalar göstərir ki, lazım olan inteqrasiya səviyyəsini dəstəkləyən təşkilatlar daha çox məhsuldarlıq əldə etməyənlərə nisbətən daha səmərəlidir. Məsələn, münaqişə əlaqədar bölmələri arasında yaranmış bir şirkət. Satış və istehsal şöbəsinin - aralıq xidmət yaradılması əsasında satış həcmi koordinasiya problemi həll edə bilərik. Bu xidmət satış şöbəsi ilə istehsal arasındakı

ünsiyyəti həyata keçirir və satış tələbləri, istifadəsi, qiymətləri və çatdırılması planları kimi məsələləri həll etdir.

Biznesdə ümumi təşkilati kompleks məqsədlərin yaradılması münaqişə vəziyyətini idarə etmək üçün başqa bir struktur üsuludur. Bu məqsədlərin effektiv həyata keçirilməsi iki və ya daha çox işçinin, qrupun və ya bölmənin birgə səylərini tələb edir. Bu yüksək hədəflərə daxil olan ideya - bütün iştirakçıları ümumi məqsədə nail olmaq üçün səylərini yönləndirməkdir.

Biznesdə istehsal şöbəsinin üç növbədə bir-biri ilə münaqişədədirsə və əgər məsələn, hər bir dəyişiklik üçün ayrı-ayrı, bütün şöbəsi qol formalaşdırmaq lazımdırsa, onda eynilə, bütövlükdə təşkilat üçün aydın məqsədləri yaradılması da şöbə rəhbərləri yalnız öz funksional sahələri üzrə, bütün təşkilat qərarlar əlverişli edəcək ki, onu təmin etmək üçün köməklik etsinlər. "Apple" kimi şirkət ali prinsipləri (dəyərlər) bəyanatı kompleks məzmunu göstərir. Şirkət bütün işçilərin işində daha çox əlaqəli olmaq üçün hərtərəfli korporativ məqsədləri müəyyənləşdirməklə münaqişənin potensialını azaltmağa çalışır.

McDonald şirkəti nümunə kimi deyilə bilər, bütün əməkdaşlar üçün vahid məqsəd təminatı mövcuttur. Professor Pascal və Athos deyirlər:

-Fastfood restoranlarının imperiyasını qurmağa başlayarkən, McDonald's qiymətləri, keyfiyyəti və bazar payına deyil, yalnız şirkət rəhbərliyi, həqiqətən, məhdud vasitələrlə amerikalılara xidmət göstərməyə inanırdı. Bu "sosial missiya əməliyyatı məqsədlərinə daha çox ağırlıq verirdi. McDonald-nin "adı altında fəaliyyət göstərən müəssisələrdə aşpazlar və digər işçilər ciddi keyfiyyət sistemini təmin edirdilər. Qaydaların qəbulu yüksək nəticələrə və məqsədlərə təsir göstərdi. Yüksək standartlara uyğunlaşma onların cəmiyyətə kömək edilməsi baxımından təqdim olunduqda daha asan qəbul edilir.

Biznesdə əməliyyatların səmərəliliyi istehsal edilən məhsulların bazar dəyəri, təşkilatın ümumi xərcləri ilə bölüşdürülmüş fərdlər üçün ayrılır. Çıxış bazar dəyəri çıxışları istehsal vahidlərinin sayı, və digər bir sıra amillər kimi müəyyən edilir.

Məsələn, aşağıdakılar:

1. Mövcud tövsiyə verilmiş məhsulların və ya xidmətlərin çeşidinin uyğunluğu.
2. Sistemin nəticələrinin keyfiyyəti.
3. İstehsalın vaxtlı-vaxtında olması, istehlakçılara çatdırılma tələbinin və tələblərin mahiyyətini nəzərə almaq.
4. Fərdi istehlakçıların müxtəlif tələblərinə cavab verən istehsal sisteminin çevikliyi. Oxşar qaydada təşkilatın istehlak vəsaitlərin ümumi xərcləri də digər amillər bir sıra yalnız onların sayı deyil.

Maddi xərclərin təhlilində aşağıdakıları nəzərə almaq vacibdir:

1. Materiallar hansı qiymətlərə alındı?
 2. Səhmdar kapitalından istifadə edilməzdən əvvəl materialların saxlanması üçün xərclər hansılardır?
 3. Materialların sifarişi və qəbul edilməsi nə üçün xərcləndi?
 4. Materialların çatışmaması nədir?
 5. Keyfiyyət problemləri ilə bağlı xərclər hansılardır?
- İnsan əməyi belə bir məqama gəldikdə, aşağıdakı suallar yarana bilər:
1. İşin hansı hissəsi iş vaxtında deyil, normal iş saatları ilə deyil, artıq işin dəyəri çərçivəsində nədir?
 2. Onlar iş üçün lazım olan bir çox dərəcələri yüksək ixtisas ödəmək məcburiyyətində ixtisas və ya işçilərin səviyyəsinə uyğun olaraq kadr varmı?
 3. Sistemin yükün dəyişməsinə səbəb olan heyətin dövriyyəsi ilə bağlı xərclər hansılardır?
 4. Münaqişələrlə bağlı xərclər nə qədərdir?

3.3. Biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli üçün görülən səmərəli işlər

Biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli problemi müasir dövrün elmi-nəzəri biliklərindən istifadə etməklə, münaqişələrin həlli metodikalarından istifadə etmək olar. Bunlar aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Problemlərin həlli deyil, məqsəd kateqoriyalarında müəyyənləşdirilməlidir;
2. Problem müəyyən edildikdən sonra hər iki tərəf üçün məqbul olan həlləri müəyyənləşdirmək lazımdır;
3. Digər tərəfin şəxsi keyfiyyətləri ilə deyil, bu məqamda problemə diqqət yetirmək lazımdır;
4. Qarşılıqlı təsiri artırmaq və informasiya mübadiləsi yolu ilə etimad mühiti yaratmaq lazımdır;
5. Rabitə zamanı bir-birinə qarşı müsbət münasibət yaratmaq, digər tərəfin rəğbətini göstərmək və fikirlərini dinləmək, həmçinin qəzəb və təhlükələri minimuma endirmək lazımdır.

Şirkətin şəxsi həyatının inkişafı:

1. Xidməti məsuliyyətin artırılması;
 2. Təşkilat faktorları:
 - rolların münaqişəsi (bir nəfərin idarə olunması prinsipinin pozulması);
 - qeyri-müəyyən performans;
 - maraqsız işlər;
 - iş yerinin və vaxtının təşkili.
 3. Məsuliyyət hissənin dəyişməsi.
 4. Zərərli fiziki şərtlər.
 3. Komplekslər (mənzildən su ilə suya düşmüş olub-olmaması istisna olmaqla).
- Münaqişə zamanı stress çəkməyin üsulları:
1. İşiniz üçün prioritet sistemin hazırlanması (ən vacibini seçin);
 2. Artıq daha çox işə başlamayacağınız sərhədə çatdıqınızda "yox" deməyi öyrənin;
 3. Prioritetlərinizə hörmət göstərməyi öyrənin;
 4. Gəzinti və istirahət üçün gün tapın. Beyni yeniləmək üçün xoş fikirlərə və ya şəkillərə dönün;
 5. Xüsusi tapşırıqlar vermək üçün müdirinizü öyrədin.

Biznesdə münafişəli vəziyyətin diaqnostikası münafişələrin yaranma səbəbləri üzə çıxarılmasıdır. Şirkət geniş mənada sosial sistemini özündə - fərdlərin, qrupların və digər birliklərdən, insanların davamlı forma birliyinin birgə fəaliyyətinin müəyyən əlaqəsi olan, eləcə də bir-biri ilə qarşılıqlı fəaliyyət şəraitidir. Onu təşkil edən elementlərin və onların funksiyalarının inteqrasiyası, bu və ya çox mürəkkəb struktur təhsili olan nizamlılıq, formalaşdırma və standartlaşdırma sosial əlaqələrin və münasibətlər bura xasdır. [45]

Biznes münafişələrinin, dar mənasında təşkilatı müəyyən sayda insanların və müvafiq qurumuna birliyinin möhkəmliyini təmin etməklə, təşkilat qurmaq üsuludur. Onun bir sıra fərqli xüsusiyyətləri mövcuddur: Məqsəd təbiəti, çünki təşkilat bu və ya digər məqsədlərin həyata keçirilməsi üçün yaradılır və ilk növbədə bu məqsədə çatma ilə səciyyələnir. Qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün birgə fəaliyyətin iştirakçısı olan təşkilat üzvlərinin bölgüsü üzrə statuslara və rollar bölüşdürülür. İctimai əmək bölgüsündə və fəaliyyət formalarına əsaslanan funksional ixtisaslaşma və ya hüquqların verməsi, təşkilatın birgə fəaliyyətinin əlaqələndirilməsini təmin edir ki, tənzimlənməsi və nəzarəti özünəməxsus vasitələrdən istifadə edərək sabitlik, idarəetmə altsistemdən olması təmin edilir.

Biznesdə münafişələrin həllinin təşkili (təsərrüfat ortaqlığı, istehsal və istehlak kooperativlər, səhmdar cəmiyyətləri, kommersiya müəssisələri dövlət və bələdiyyə) və fəaliyyət göstərməsi və struktur baxımından onun öz xüsusiyyətləri mövcuttur. İstənilən təşkilatda bu və ya digər dərəcədə daxili gərginlik, şəxsiyyətlərarası və qruplararası toqquşma ola bilər. Bazar iqtisadiyyatı mühitündə münafişəli qarşılıqlı münasibətlər mümkündür və bunlar aşağıdakı faktorlardan aslıdır:

- Təsərrüfatçılıq şəraiti, orada təşkilatın fəaliyyəti üçün əlverişsiz şərait;
- Sosial qruplar və ayrı-ayrı şəxslər arasında münasibətləri, əməyin ödənişi, məzmun və prestiji məsələsi işləri ilə bağlı problemlər əmək motivasiyası kollektivdə ola bilər;
- Qərarları icra aparatının struktur uyğunsuzluğu, yarıqanlar və kommunikasiya əlaqələri, işçilərin narazılığına;

- Həyat təcrübəsi, onların yaşı, təhsil səviyyəsi, ümumi mədəniyyət, məslək və mənəvi dəyərlər və davranış tərz, xarakteri və təbiətdə şəhərində çağırılan fərqlərlə birgə işləyən insanların emosional səslər.

Biznesdə münaqişəli çəkişmələrin yaranmasının bilavasitə səbəblər üzrə təşkilati, emosional və sosial-əmək əsasında olur. Təşkilati münaqişələr adətən yaranır və cərəyan daxilində müəyyən qurumlar - bütövlükdə sexin, müəssisənin (firmalar), işçi qrup, bölmə, şöbə. Onlar əsasən bazar konyukturası şəraitində iqtisadi vəziyyətinin dəyişməsi, ixtisaslaşma və kooperasiya istehsalında səmərəsizlik formalarının razılaşdırılmaması, katiblik səviyyəsinə və statusuna görə, müxtəlif idarə, tənəsübsüzlüklə iş yeri, yaratmaqla daxili nizam-intizamın təşkilində müəyyən pozuntular əsasında yaranır. Bu zaman onlar özləri təsərrüfatçılıq şəraitini, sinxron etmək üçün əməyin səmərəli olması üçün müxtəlif hissələrinin icbari qarşılıqlı fəaliyyəti və təşkili, onların bölüşdürülməsi və zəruri resursların məhdudluğu aparırlar.

Hər bir şirkət, hər bir kommersion təşkilatının qarşısında üç əsas inkişaf istiqamətlərini ayırmaq qəbul olunmuşdur:

1. maddi-texniki, elmin və qabaqcıl texnologiyanın nailiyyətlərinin həyata keçirilməsindən asılı olan, əsasən əmək alətləri və digər istehsal vasitələrinin kamillik dərəcəsiindən asılı olması;

2 təşkilati-iqtisadi, normalaşdırılması və əmək haqqının təşkili sisteminə, idarəetmə üsulları, istehsal səviyyəsi, ixtisas və kooperirovaniya mülkiyyət formasının ifadə edən;

3 sosial-psixoloji, işçilərin ixtisasına, peşə keyfiyyətləri, intellekti və razılıq hissi ilə sıx şəkildə bağlı onların nəinki maddi, həm də mənəvi ehtiyaclarını, kollektivdə psixoloji və mənəvi atmosferlə təmin edilməsi.

Yuxarıda göstərilən istiqamətlərin hər biri özlüyündə münaqişələr meydanı ola bilər. Həm də fikir ayrılıqları onların uyğun gəlməməsi, maddi, maliyyə, kadr və digər resursların çatışmazlığı zamanı texniki, iqtisadi və sosial inkişafı taktika və strategiyasında tez-tez, xüsusilə münaqişəli vəziyyəti doğura bilər.

Ən yaxşı vəziyyətdə hər şey ümumi uğuru üçün çalışmalıdır, bir istiqamətdə bütün gücünü və enerjisini yığmaq məcburiyyəti biznesə xas olan xüsusiyyətdir. Təcrübədə razılıq əldə olunsada bu həmişə olmur. Pərakəndəlik şirkətin hərəkətlərində müşahidə olunur. Təşkilat asayişin münaqişələr və bəzi işçilərin asılılığı qaçılmaz olan başqa münasibət bəsləyir, lazımi informasiyanın alınması və ötürülməsi zamanı ünsiyyət əlaqələrinin işləmir. Bir var dəqiq iş ahənginin şəraitində intizam və xidməti vəzifələrinin icrası zamanı qarmaqarışıqlığa, xaosda, elementar reqlamentinin olmaması belə işə mane olur. Həmçinin məlumdur ki, hər kəs - işçisi daxil olan personal təşkilatının bir hissəsi kimi, məsuliyyət və vurulan onlar öz funksiyaları, vəzifələri var. Eyni zamanda müvafiq vasitələrlə, hüquq və səlahiyyətlərə malik olmalıdır. Bunlar hamısı birlikdə - fərdi və ya qrup halında iş yerini təşkil edir.

Bütün iş yerlərinin strukturunda bir-biri ilə bağlılıq var. Zəruri informasiyaların alınması və istifadəsi qaydalarına, texnoloji tələblərə lazımi əmək təşkilatı, vəzifəli və digər təlimatlar, qanunauyğun təlimatlarla, element tarazlıq təmin edilməlidir. Təşkilat münaqişə üzrə təsnifatı yaranmış və bölüşdürülmə birliyin pozulması nəticəsində ola bilər ki, bir asılıya eyni zamanda bir neçə rəisləri göstəriş verir və bu düzgün hal deyil. Rəhbərliyin ki, gərəksiz sayı göstərilir və o da onların işinə birbaşa istiqamətləndirmək iqtidarında deyil. Belə münaqişə zamanı da səhv idarəetmədə yarana bilər. Qeyri-müəyyənlik iyerarxiyasında vəzifələrin, işə qarşı bürokratik karusel və süründürməçilik yaradır.

Bu baxımdan aparılan təhlillər onu deməyə əsas verir ki, bu prosesində aparılan tədqiqat işi bu nəticələrə gəlmişdir:

- biznes münaqişələrini həll etmək üçün gələcəkdə mütəxəssislərin fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması üçün müxtəlif münaqişəli vəziyyətlərin qarşısının alınması və həllində bacarıqların formalaşdırılması üçün metodik tövsiyələrin hazırlanması lazımdır;

- həyata keçirilməsi vacib olan məsələlərin həlli üçün bir qrup peşakar yaratmaqla texniki parametrləri praktiki tətbiqini təmin etmək lazımdır.

- mənşəyi bilinməyən sosial münaqişələrin həll yolları üçün gələcək mütəxəssislər master texnika intizamının öyrənilməsi prosesində "Münaqişə" daha təsirli olacaq peşə fəaliyyətində tətbiq etməyi öyrənmək lazımdır.

- irəli sürülən nəzəriyyələr, biznesdə münaqişələrin qarşısının alınması münaqişələrin müxtəlif növ həlli üçün bilik və bacarıqlarını quruculuğu həyata keçirilməlidir.

Bu məqsədə nail olmaq üçün aşağıdakı vəzifələr təmin olunmalıdır:

- münaqişə vəziyyətlərinin elmi əsaslarla öyrənilməsi, münaqişə şəraitində qarşılıqlı təsir imkanları, qarşılıqlı vəziyyətdən çıxmaq üçün dövlətdən müsbət çıxış yollarını öyrənmək;

- mövcud elmi materialları və məlumatları birləşdirmək və münaqişə vəziyyətinin qarşısının alınması və pozitiv həlli üçün metodoloji tövsiyələrin hazırlanması;

- "çatışmazlıqları" öyrənmək və öyrətmək praktikasında əldə edilmiş bilik və üsulları tətbiq etmək.

- biznes münaqişələrinin həlli problemi kontekstində təhlil və mütəxəssislərdən ibarət qrup münaqişə vəziyyətin yaranması üçün şəraitin aşkar xüsusiyyətləri ümumiləşdirmək lazımdır.

- tədqiqat işləri aparmaqla müəyyən mərhələləri test, sorğu, bülleten qrupun üsulu ilə, ümumiləşdirmək metodiki təkliflər "etnik tənzimləyici" münasibətlərə əsaslanmalıdır.

- "etnik tənzimləyici" müəyyən etmiş və əldə edilən nəticələr göstərilməlidir ki, mədəniyyətinin aparıcı rolu əlaqələndirilməlidir.

- nəticələr statistik analiz (faktor təhlili) və nəzəri əsaslardan istifadə etməklə, dəyişənlər və dəyərlər haqqında müxtəlif cavablar olsun ki, orta dəyərlər faizlə göstərsin.

- elmi və praktik iş prosesində müəyyən edilmiş tələbələrin beynəlxalq qruplar, yəni münaqişənin səbəbləri təsnifləşdirilməlidir.

- sosial-demoqrafik, sosial-psixoloji, fərdi psixoloji, fərdi səbəblər müəyyən edilməlidir.

- əldə edilən nəticələr məqsədə uyğun olmalı bu sahədə ixtisaslı yanaşmanın formalaşması üçün "chase" öyrənmə prosesinin professional üsulları münaqişənin sosial ünsiyyət və müxtəlif növ həll üsulları aydınlaşmalıdır.

- intellektual və yaradıcı inkişaf üçün hazırlamaq prosesində istifadə olunmalı, ekspert yanaşması tətbiq edilməlidir.

- etnik əlaqələrin idarə edilməsi üçün bir strategiya hazırlanmalı, qarşılıqlı məqbul dəyərlər və normalar tapmaq lazımdır.

- bir tərəfdən, multi-etnik cəmiyyətin dəyər normativləri sahəsində kifayət qədər çoxluqu ümumi qaydaları inkişaf etdirmək, və digər zəruri etnos məkanına girən xüsusi ənənələr, dəyərlər və maraqlar olmalıdır.

İşlənmiş metodoloji tövsiyələrin effektivliyini yoxlamaq üçün pilot iş görülməklə, birinci, nisbətən az vaxtda intizamın ənənəvi - reproduktiv üsulla öyrədilməsi həyata keçirilməlidir.

Hazırlanmış materialın təqdimatı, praktiki ünsiyyət, standart vəzifələr həll olunmaqla biznesdə münaqişə məzmunlu standart vəziyyətlər nəzərdən keçirilməlidir. Bir çox bəyanilən xüsusiyyətlər üçün şərait müxtəlif psixoloji xüsusiyyətlərə məhəl qoymadan bəzi önəmli təcrübə, tədris bu metodun effektiv olmasını sübut edir.

Xüsusi hallarda təhlil biznes münaqişəsinin qarşılıqlı iştirakçılarına sistemli və çoxşaxəli təsir tələb etməklə etnik qrup münaqişənin səviyyəsini həll etmək üçün yeni texnika tətbiq ehtiyacını ortaya çıxardır.

Problemin ikinci həlli kontekstində işlənilib hazırlanması, biznesdə münaqişələri monitorinq etməklə müxtəlif münaqişələrin həlli üsulları və yarıdan səbəbləri müəyyən etməklə münaqişənin həlli alqoritmindən istifadə etməklə müqayisə əsasında inkişafının erkən mərhələsində və müvafiq qaydalar da münaqişələrin aşkar etmək imkanı əldə edir.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Bu magistr tədqiqat işinin gedişində, aşağıdakı nəticələr əldə edilmişdir. Biznesdə münaqişəli məsələlərin həllində respublikada biznes subyektlərində münaqişələrin həlli istiqamətində maliyyə sisteminin fəaliyyətini daha da şəfəf və daha səmərəli idarə olunmasının inkişafı ilə bağlı əsaslandırılmış təkliflər irəli sürülmüşdür ki, bunlar hansılardır:

Bu baxımdan aparılan təhlillər onu deməyə əsas verir ki, bu prosesində aparılan tədqiqat işi bu nəticələrə gəlmişdir:

- biznes münaqişələrini həll etmək üçün gələcəkdə mütəxəssislərin fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması üçün müxtəlif münaqişəli vəziyyətlərin qarşısının alınması

və həllində bacarıqların formalaşdırılması üçün metodik tövsiyələrin hazırlanması lazımdır;

- həyata keçirilməsi vacib olan məsələlərin həlli üçün bir qrup peşakar yaratmaqla texniki parametrləri praktiki tətbiqini təmin etmək lazımdır.

- mənşəyi bilinməyən sosial münaqişələrin həll yolları üçün gələcək mütəxəssislər master texnika intizamının öyrənilməsi prosesində "Münaqişə" daha təsirli olacaq peşə fəaliyyətində tətbiq etməyi öyrənmək lazımdır.

- irəli sürülən nəzəriyyələr, biznesdə münaqişələrin qarşısının alınması münaqişələrin müxtəlif növ həlli üçün bilik və bacarıqlarını quruculuğu həyata keçirilməlidir.

Bu məqsədə nail olmaq üçün aşağıdakı vəzifələr təmin olunmalıdır:

- münaqişə vəziyyətlərinin elmi əsaslarla öyrənilməsi, münaqişə şəraitində qarşılıqlı təsir imkanları, qarşıdurma vəziyyətindən çıxmaq üçün dövlətdən müsbət çıxış yollarını öyrənmək;

- mövcud elmi materialları və məlumatları birləşdirmək və münaqişə vəziyyətinin qarşısının alınması və pozitiv həlli üçün metodoloji tövsiyələrin hazırlanması;

- "çatışmazlıqları" öyrənmək və öyrətmək praktikasında əldə edilmiş bilik və üsulları tətbiq etmək.

- biznes münaqişələrinin həlli problemi kontekstində təhlil və mütəxəssislərdən ibarət qrup münaqişə vəziyyətinin yaranması üçün şəraitin aşkar xüsusiyyətləri ümumiləşdirmək lazımdır.

- tədqiqat işləri aparmaqla müəyyən mərhələləri test, sorğu, bülleten qrupun üsulu ilə, ümumiləşdirmək metodiki təkliflər "etnik tənzimləyici" münasibətlərə əsaslanmalıdır.

- "etnik tənzimləyici" müəyyən etmiş və əldə edilən nəticələr göstərilməlidir ki, mədəniyyətinin aparıcı rolu əlaqələndirilməlidir.

- nəticələr statistik analiz (faktor təhlili) və nəzəri əsaslardan istifadə etməklə, dəyişənlər və dəyərlər haqqında müxtəlif cavablar olsun ki, orta dəyərlər faizlə göstərsin.

- elmi və praktik iş prosesində müəyyən edilmiş tələbələrin beynəlxalq qruplar, yəni münaqişənin səbəbləri təsnifləşdirilməlidir.

- sosial-demoqrafik, sosial-psixoloji, fərdi psixoloji, fərdi səbəblər müəyyən edilməlidir.

- əldə edilən nəticələr məqsədə uyğun olmalı bu sahədə ixtisaslı yanaşmanın formalaşması üçün "chase" öyrənmə prosesinin professional üsulları münaqişənin sosial ünsiyyət və müxtəlif növ həll üsulları aydınlaşmalıdır.

- intellektual və yaradıcı inkişaf üçün hazırlamaq prosesində istifadə olunmalı, ekspert yanaşması tətbiq edilməlidir.

- etnik əlaqələrin idarə edilməsi üçün bir strategiya hazırlanmalı, qarşılıqlı məqbul dəyərlər və normalar tapmaq lazımdır.

- bir tərəfdən, multi-etnik cəmiyyətin dəyər normativləri sahəsində kifayət qədər çoxluq ümumi qaydaları inkişaf etdirmək, və digər zəruri etnos məkanına girən xüsusi ənənələr, dəyərlər və maraqlar olmalıdır.

Apardığımız iqtisadi təhlil belə bir nəticəyə gəlməyə bizə əsas vermişdir ki, ölkə iqtisadiyyatında xüsusi qloballaşma şəraitində biznesdə münaqişəli məsələlərin həlli üçün dövlət dəstəyi sisteminin fəaliyyəti daha da təkmilləşməli və bu sahədə mövcud olan böyük potensialı hərəkətə gətirəcək mexanizmlər tam formalaşmalıdır. Bunun üçün aşağıdakı tədbirlərin həyata keçirilməsi mühüm və önəmli şərtidir.

1) Biznesdə münaqişəli məsələlərin həllinə kompleks yanaşmaq lazımdır ki, inkişafı üçün, zəmin yaransın və imkanlar sisteminin inkişafı və tənzimlənməsi dövlətin makro və mikro səviyyədə işgüzar fəaliyyəti həll edilməlidir;

2). Burada münaqişələrin həlli məsələsi sahibkarların güzəştli idarətmə sisteminə və onun fəaliyyətinin inkişafı üçün göstərilən konkret formalar və institusional yaradılmalardan ibarət olmalıdır;

3). Biznesdə münaqişəli məsələlərin həllinə təkmilləşməsi üçün sahibkarların bu sisteminin fəaliyyətinin mövcud infrastruktur obyektlərinin bazar münasibətlərinin tələblərinə uyğun fəaliyyətinin təmin edilməsi vacibdir;

4). Biznesdə münaqişəli məsələlərin həllinə güzəştli yanaşma sisteminin fəaliyyətinin iqtisadi sistem dəyişikliyi ilə bağlı zərurət yarandıqda infrastruktur obyektlərinin təşkil edilməsi məsələsi önəmli əhəmiyyət daşıyır;

5). Biznesdə münaqişəli məsələlərin həllində zəruri bazar elementlərinin formalaşması prosesi sürətləndirilməlidir və bu sahədə zəruri təkmilləşmənin təmin edilməsinə şərait yaradılmalıdır mühüm əhəmiyyət daşıyır;

6). Biznesdə münaqişəli məsələlərin həllinə istiqamətində həyata keçirən təşkilati-iqtisadi strukturlarının kompaniyalarda fəaliyyəti güzəştlər vasitəsilə stimullaşdırılmalıdır;

7). Bu baxımdan, biznesdə münaqişəli məsələlərin həllinə səmərəli şərait yaratmaq məqsədi ilə yeni idarətmə orqanı çıxış etməklə şərait yaradılmalı və onun müstəqil fəaliyyəti təmin edilməlidir;

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT

Azərbaycan dilində:

1. M.Əliyev.,H.Həmidov.,A.Hüseynli.«Korporativ idarətmə» Bakı, 2011.137.s.
2. Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası, Bakı – 1995.
3. «Sahibkarlıq fəaliyyəti haqqında» Azərbaycan Respublikasının qanunu № 405 15 dekabr, 1992-ci il. 7.s.
4. «Müəssisələr haqqında» Azərbaycan Respublikasının qanunu № 847 01 iyul 1994-ci il.
- 5.«Antiinhisar fəaliyyəti haqqında» Azərbaycan Respublikasının qanunu. «Xalq» qəzeti, 03.02. 1993.
- 6.«Azərbaycan Respublikasında Dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsi haqqında» Azərbaycan Respublikasının qanunu «Respublika» qəzeti, iyul 2000.

- 7.«Azərbaycan Respublikasında 1995-2010-cı illərdə Dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsinin Dövlət Proqramları» , Bakı – 1996.
- 8.Azərbaycan Respublikasında Dövlət Mülkiyyətinin özəlləşdirilməsinin ikinci Dövlət prqramı. Bakı – 2000.
- 9.Azərbaycan Respublikasında (1997-2010) kiçik və orta sahibkarlığa kömək üzrə Dövlət Proqramları. № 610, 24 iyun, 1997.
- 10.Azərbaycan Respublikasında sahibkarlığın inkişafı sahəsində Dövlət siyasətinin əsas istiqamətləri.»Azərbaycan» qəzki, 01 aprel 1993-ci il.
11. Azərbaycan Respublikası Sahibkarlığa kömək fondu haqqında əsasnamə. «Azərbaycan» qəzeti, 28 oktyabr 1992-ci il.
- 12.«İnvestisiya fəaliyyəti haqqında» Azərbaycan Respublikasının qanunu, 13.01. 1995.
- 13.«Xarici investisiyaların qorunması haqqında» Azərbaycan Respublikasının qanunu. 15.01. 1992.
- 14.Əliyev R., Məmədov N., Məmədov M., “İnvestisiyanın maliyyələşdirilməsi və kreditləşdirilməsi”. Bakı. Kooperasiya. 2002.191.s.
15. Əliyev Q.İ. «İnvestisiyaların maliyyələşdirilməsi və kreditləşdirilməsi». Бакы. “İqtisad nəşriyyatı. 2009. 161.s.
16. Abdullayev Z.S. Bağırova Z.Ə. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində təsərrüfatçılıq formaları. Bakı, 1995. 93.s.
- 17.Vəliyev T.M. İqtisad elminin nəzəri əsaslarının tarixi təkamülü. Bakı, «Elm», 1999.
- 18.Нәсәнов.Н.Ə.”Beynəlxalq biznes”. Bakı, 2011.209.s.

Rus dilində:

19. Андреев А. В. Основы региональной экономики: учебник для вузов/А. В. Андреев. – М.: КноРус, 2012. – 334 с.
20. Андреев А. В. Региональная экономика: учебник для вузов/А. В. Андреев.- СПб: Питер, 2012. – 464 с.
21. Вахромов Е.Н. Региональная экономика в многоуровневой структуре рыночной экономики/Е.Н. Вахромов //Вестник Иркутского государственного университета. 2009. — № 2. — С. 26-30.
22. Иванова М.В. Региональная экономика в контексте российского федерализма/М.В. Иванова//Север и рынок: формирование экономического порядка. — 2011. — Т. 2. — № 28. — С. 146-149.
23. Кистанов В.В. Региональная экономика России: Учебник / В.В. Кистанов, Н.В. Копылов.- М.: Финансы и статистика, 2011. – 584 с.
24. Козьева И. Л. Экономическая география и регионалистика: учебник / И.Л. Козьева, Э.Н. Кузьбожев. — М.: КНОРУС, 2012. – 346 с.
25. Кузьбожев Э. Н. Экономическая география и регионалистика (история, методы, состояние и перспективы размещения производительных сил): учеб. пособие/ Э. Н. Кузьбожев, И. А. Козьева, М. Г. Световцева. — М.: Высшее образование, 2009. — 540 с. — (Основы наук).

26. Курнышев В. В. Региональная экономика. Основы теории и методы исследования: учебник для вузов / В. В. Курнышев, В. Г. Глушкова. – М.: КноРус, 2012. – 254 с.
27. Региональная экономика. Природно-ресурсные и экологические основы/ Под ред. В. Глушковой, Ю. Симагина. – М.: КноРус, 2012. – 320 с.
28. Региональная экономика/ Под ред. Г. Поляка. М.: Юнити-Дана, 2013. – 464 с.
29. Региональная экономика: учебник для вузов/ Т.Г. Морозова, М.П. Победина, Г.Б. Поляк и др.; Под ред. проф. Т.Г. Морозовой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2012. — 472 с.
30. Сидоров М.К. Социально-экономическая география и регионалистика России: учебник /М.К. Сидоров.- М.:ИНФРА – М, 2010. – 400 с.
31. Зотова И.В. Престиж организации в представлениях различных социальных и этнических групп. М., 2010.
32. Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами: преобразующее лидерство. М., 2008.
33. Мерлин В.С. Психология этнической индивидуальности. Москва; Воронеж, 2011.
34. Серван-Шрейбер Ж.-Л. Ремесло предпринимателя. Москва; Париж. 2009.
35. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие, реализации. М., 2010.
36. Шарп У.Ф., Александер Г.Д., Бейли Д.В. Инвестиции / пер с англ. М.: ИНФРА-М, 1997.

Ingilis dilində:

37. Hasanov N.A. STRUCTURAL RENOVATION IN THE INDUSTRY IS AN INDISPENSABLE CONDITION FOR TRANSFORMATION AND REORGANIZATION OF THE NATIONAL ECONOMY OF AZERBAIJAN. Baku, 2001.
38. Hasanov N.A Determination of stock incomes based on mathematical modelling. Qafqaz University, Academy of Sciences, Association for Scientific Research. Baku-1999.
39. Bierman H., Smidt S. The Capital Budgeting Decision. N.Y.: MacMillan, 1988.
40. Chang S.K. On the execution of fuzzy programs using finitestate machines. -IEEE Trans. Comput., vol. C-21. 1972, Mar., pp.241-253.
41. David B. Herts “Risk Analysis in Capital Investment”, Harvard Business Review, January/February, 1964.
42. Eenneth A.J. Altermative approaches to the theory of choice in Risk-taking situations. Econometrica, 1951.

Web saytlar:

43. <http://kustblog.info/?z=141>
44. <http://webinvesto.ru/vidy-investicionnyx-strategij/>
45. <http://investcontrol.ru/strategy-investment.html>
46. <http://institutions.com/download/booksa/1758-investicionnye-bajki-damodaran.html>
47. <http://www.fond-fir.ru/journal/march2008/new32.php>

