

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

**“Azərbaycanda qeyri-kommersiya təşkilatlarının strateji idarə olunması”
mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İbadov Aydın Fuad

BAKİ – 2019

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

BMDM-in direktoru

i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh oğlu

_____ **imza**

“ ___ ” _____ **20__ -cu il**

**“Azərbaycanda qeyri-kommersiya təşkilatlarının strateji idarə olunması”
mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı: 060409 Biznesin idarə edilməsi

İxtisaslaşma: Biznesin təşkili və idarə edilməsi

Qrup: 110

Magistrant

İbadov Aydın Fuad oğlu

_____ **imza**

Elmi rəhbər

i.e.d., prof. Hüseynova Arzu

Doğru qızı

_____ **imza**

Proqram rəhbəri

i.ü.f.d., b/m Şamxalova Samirə Oqtay

qızı

_____ **imza**

Kafedra müdiri

i.e.d., professor Kəlbiyev Yaşar

Atakişi oğlu

_____ **imza**

BAKI – 2019

Strategic Management of non-profit organisations in Azerbaijan

Summary

The relevance of the research: introductory section deals with the factors that make up the non-profit organizations appearance so important, as well as their topicality, statement of the problems and level of investigating.

The purpose and objective of the research: the purpose is to systematise assessment of the external environments and sustainability of socio-economic development, set practical methods for the implementations of strategies.

Research Methods: Observation, grouping and comparison methods are used in the research.

Research data: The research databases are comprised from scientific works written by foreign and local authors, official sources and decisions, internet sites of governmental organs and educational universities and etc.

Research drawbacks: The aspects of development of the non-profit relations in the Republic of Azerbaijan require a bit more researches. There is not enough sources of literature on this subject.

Research Findings: In many international comparisons that related to non-profit organisations, Azerbaijan is quite low level of non-commercial deficit is the issue that should be focused on and developed in Azerbaijan.

Scientific and practical significance of the research: In the difficult environment of whole country, non-profit organisations are created to provide public services to the community where they play a role of “bridge” between people and government. Having a greater understanding of the nonprofit and charitable sector as a whole may help policymakers evaluate proposals that may impact the sector.

Key words: environment, strategy, social life, society, structure

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	6
I FƏSİL. QEYRİ-KOMMERSİYA TƏŞKİLATLARININ STRATEJİ İDARƏETMƏSİNİN KONSEPTUAL ƏSASLARI.....	10
1.1. Strateji idarəetmə anlayışının əhəmiyyəti və əsas xüsusiyyətləri.....	10
1.2. Qeyri-kommersiya təşkilatları idarəetmənin bir obyektini kimi.....	18
1.3. Qeyri-kommersiya təşkilatlarında idarəetmə strategiyasının reallaşdırılması prinsipləri və funksiyaları.....	24
II FƏSİL. MÜASİR ŞƏRAİTDƏ QEYRİ-KOMMERSİYA TƏŞKİLATLARININ İDARƏETMƏ STRATEGİYASININ HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ XÜSUSİYYƏTLƏRİNİN TƏHLİLİ VƏ ONUN POTENSİAL TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏ İSTİQAMƏTLƏRİ.....	32
2.1. Qeyri-kommersiya təşkilatlarının idarəetmə strategiyalarının həyata keçirilməsinin xüsusiyyətlərinin təsnifatı.....	32
2.2. Qeyri-kommersiya təşkilatlarında idarəetmə strategiyasının reallaşdırılmasında müasir vəziyyətin analizi.....	41
2.3. Qeyri-kommersiya təşkilatlarının idarəetmə strategiyasının təkmilləşdirilməsinin potensial istiqamətləri.....	50
III FƏSİL. AZƏRBAYCANDA QEYRİ-KOMMERSİYA MÜNƏSİBƏTLƏR XARƏTERİSTİKASI VƏ PERSPEKTİVİ.....	55
3.1. Qeyri-kommersiya təşkilatlarının Azərbaycanda iqtisadi və sosial aspektdən əhəmiyyəti.....	55
3.2. Azərbaycanda qeyri-kommersiya münəsbətlərinin inkişafında qeyri-hökumət təşkilatlarının rolu.....	63
3.3. Azərbaycanda qeyri-kommersiya münəsbətlərinin inkişafı yolunda duran maneələr və onların mümkün həll yolları.....	69
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....	74
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYATLAR.....	76
CƏDVƏLLƏRİN SİYAHISI.....	78

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Elmi-texniki inqilab dövründə postindustrial dövrün ən əsas hərəkətverici qüvvəsi rolunu daşması, yeni məhsulların və texnologiyaların bazara daxil olması nəticəsində ənənəvi rəqabət mübarizəsi və dinamikasını dəyişdirmişdir. Belə bir şəraitdə gözlənilən və gözlənilməz dəyişikliklərin təşkilati təsirinin mənfi nəticələrinin qarşısının alınması və yaxud yumşaldılması, dəyişkən bir mühitdə fəaliyyət göstərmək üsullarını hazırlamaq üçün strateji menecment məfumu yaranmışdır. Strateji çeviklik rəqabət mübarizəsində pozisiyanın seçilməsi, sinergetika, strateji seqmentləşdirmə, diversifikasiya, həmçinin strateji menecment sisteminin başqa komponentləri sahibkarlıq strukturlarına qəliz və dəyişkən bir xarici mühit şəraitində fəaliyyət fürsəti verir. Fəqət Azərbaycanda fəaliyyət göstərən lokal qeyri-kommersiya təşkilatlarının idarə edilməsi prosesində strateji menecment sistemindən istifadə dərəcəsi olduqca aşağıdır və demək olar, bu məsələyə lazımi diqqət verilmir. Başqa sözlə, bu qurumlar bazar şəraitində uzunmüddətli hədəfləri müəyyənləşdirmək, bu məqsədlərə çatmağa üçün müvafiq strategiyaları hazırlamaq və reallaşdırmaq sahəsində kifayət qədər bilik və təcrübəyə malik deyildirlər.

Qeyri-kommersiya qurumlarının xarici mühiti stabillikdən dinamikliyə doğru dəyişir. Rəhbərliyin səriştəsizliyi, həmçinin tələb və təklifin gözlənilməz şəkildə dəyişməsi, kreativliyə, yeniliyə ehtiyacın yaranması, texnoloji biliklərin fasiləsiz olaraq inkişafı xarici mühitin qeyri-müəyyənliyini şərtləndirən əsas faktorlardır. Gözlənilmədən baş verən dəyişiklik qeyri-kommersiya təşkilatlarına ciddi problemlər yaradır. Belə ki, bu cür dəyişikliklərə birmənalı cavab verməyin həlli yolları əvvəlcədən müəyyən edilmir.

Təşkilatlar məhsul və xidmət istehsalında qəliz biliklər istifadə etdikdə onların xarici mühiti bir o dərəcədə qəlizləşir. Lakin istifadə edilən texnoloji biliklər köklü şəkllə salındığı zaman, yəni onlar dərk olunan komponentlərə bölündüyü zaman xarici mühit də tez bir zamanda anlamaq olur.

Belə şəraitin mövcudluğu xarici mühitin qiymətləndirilməsi strategiyalarının

işlənərək hazırlanması və həyata keçirilməsi qanunauyğunluqlarının öyrənilməsi və onun lokal mühitə uyğunlaşma yollarının araşdırılmasını prosesini tələb edir.

Nəticədə, strategiyanın işlənərək hazırlanması və reallaşdırılmasının idarə olunması sisteminin tədqiqi elmi-praktiki önəm daşıyır və bu səbəbdən də aktual xarakter daşıyır.

Məsələnin bu şəkildə qoyuluşu buraxılış işi mövzusunun seçilməsini zəruri etmişdir.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Müasir dövrümüzün yüksək bir sürətlə dəyişən ictimai-siyasi şərtləri, həmçinin qloballaşma qeyri-kommersiya təşkilatları fərqli xarakterli alternativ strategiyaların istifadəsi problemləri ilə qarşılaşdırır. İşgüzar qurumun strategiyası və strateji aspektdən idarə olunmasının nəzəri-praktiki məsələlərin postindustrial dövr və qloballaşma fonunda araşdırılmasında D.Reçmen, P.Druker, I.Ansoff, A.Tompson, M.Meskon, M.Porter, A.Striklend, R.Fatxutdinov, H.Minsberq, O.Vixansk, D.Aakerin və s. etdiklərinin böyük önəmi vardır. Bu sahədə ölkəmizin iqtisadçı alimləri A.A.Nadirovun, Z.Ə.Səmədzadənin, Ş.H.Hacıyevin, T.Ə.Quliyevin, R.İ.Quliyevin, T.Ə.Əliyevin, Ə.İ.Bayramovun, T.Ə.Hüseynovun, K.A.Şahbazovun, A.A.Şəkərəliyevin, Ə.P.Babayevin, M.X.Meybullayevin, Ə.Q.Əlirzayevin, M.A.Əhmədovun, Q.N.Manafovun, H.S. Həsənovun və digər bir sıra alimlər iqtisadi transformasiya mühitində təsərrüfat subyektləri strateji davranışının bu və ya digər yanaşmalarına toxunmuşlar. Fəqət konkret müasir qeyri-kommersiya təşkilatının fəaliyyətinin strategiyasının qurulması xüsusiyyətlərinin, xarici mühitin qiymətləndirilməsinin, strateji seçiminin, rəqabət üstünlüyünün, diversifikasiya strategiyasının, strateji çevikliyi və strateji nəzarəti məsələlərinin daha da dərinlən və hərtərəfli şəkildə tədqiq olunmasına ehtiyac vardır. Belə problemlərin elmi-praktiki önəmi həmin sahədə olan tədqiqatların davam, həmçinin inkişaf etdirilməsini tələb edir.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri: İşin məqsədi effektiv rəqabət mühitinin təşəkkülü və sosial-iqtisadi inkişafın dayanıqlılığının təminatı şəraitində qeyri-kommersiya təşkilatları tərəfindən xarici mühitin qiymətləndirilməsi

strategiyalarını sistemləşdirmək və bu strategiyaların reallaşdırılması üçün praktiki üsulları təyin etməkdən ibarətdir,

Bununla əlaqədar, araşdırmada aşağıda olan konkret vəzifələrin yerinə yetirilməsi prosesi nəzərdə tutulmuşdur:

- strateji idarəetməyə zərurətin yaranması şəraitinin müəyyən edilməsi;
- müasir qeyri-kommersiya qurumlarının özlərini aparma davranışlarında əsas çalarlarının öyrənilməsi;
- qeyri-kommersiya qurumlarının strateji baxışının işlənməsi texnologiyasının tətqiqi;
- strateji analizin əsas alətlərindən istifadə edərək xarici mühitin araşdırılması prosesinin nümayişi;
- yerli qurumların rəqabət üstünlüklərinin sistemləşdirilmə prosesi;
- qeyri-müəyyənliyin olduğu bir şəraitdə strateji dəyişikliklərin aparılması yollarının aşkar edilməsi;
- Qeyri-kommersiya qurumlarının inkişaf planlarının dəqiqləşdirilməsi;

Təşkilatın strateji mənbəsinin bölüşdürülməsi yollarının müəyyən edilməsi.

Tədqiqatın obyektı və predmeti: Dissertasiya işinin predmeti kimi qeyri-kommersiya təşkilatlarının strateji idarə edilməsinin araşdırılması, obyektı qismində isə qeyri-kommersiya təşkilatları və məqsədi gəlir əldə etmək olmayan və ya gəlirinin müəyyən bir hissəsini sosial məqsədli yatırımlar edən təşkilatlar çıxış edir.

Tədqiqat metodları: Dissertasiyada müşahidə, qruplaşdırma, müqayisə metodlarından istifadə olunub.

Tədqiqatın informasiya bazası: Dissertasiya işinin yazılması üçün bir neçə müxtəlif internet resurslarından, strateji idarəetməyə aid nəşr olunmuş elmi kitab və məqalədən və s.dən istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Azərbaycan Respublikasında qeyri-kommersiya münasibətlərinin inkişafı aspektləri daha çox araşdırma tələb edir. Bu mövzuda lazımi qədər ədəbiyyat mövcud deyil.

Nəticələrin elmi-praktiki əhəmiyyəti: əsasən onunla xarakterizə olunur ki, aparılan nəzəri ümumiləşdirmələr, həmçinin irəli sürülən yanaşmaların iqtisadiyyatda fəaliyyətdə olan biznes strukturlarının strategiyasının işlənməsi və reallaşdırılması ilə bağlı olaraq formalaşan münasibət sistemini daha doğru dərk etməyə, müvafiq olaraq strateji menecment istiqamətində faydalı tədbirləri işləyərək hazırlamağa fürsət verir. Dissertasiyanın əksər paraqraflarında konkret problemlər ilə bağlı irəli sürülən nəzəri müddəa strateji menecment ilə əlaqədar olaraq aparılan elmi araşdırmalarda istifadə edilə bilər.

Hər şeydən öncə, strategiyadan düzgün istifadənin vacibliyinin əsaslandırılması ilə şərtlənir. Araşdırma işində irəli sürülən təkliflərin reallaşdırılması istənilən qeyri-kommersiya qurumlarının gözlənilməz dəyişikliklərə operativ reaksiya vermək və effektiv bir rəqabət mühitinin təşəkkülündə vacib rol oynaya bilər. Rəqabətqabiliyyətliliyin yüksəldilməsi məqsədilə rəqabət strategiyasının reallaşdırılması bazar subyektlərinin fəaliyyətində səmərəli olmaqdan əlavə, işgüzar aktivliyinin gücləndirilməsi amilinə də təsir göstərməsi mümkündür. Dissertasiya işinin materialından, “Strateji menecment” “Menecment”, “Kreativ menecment”, “Sahibkarlıq fəaliyyəti” və s. fənlərin tədrisi zamanı istifadə edilə bilər.

Dissertasiya işinin əsas önəmi ondan ibarətdir ki, əldə edilən nəticələrə və irəli sürülmüş təkliflərə əsasən qeyri-kommersiya qurumlarının strateji idarə edilməsi praktikasının təkmilləşdirilməsi ilə bağlı məsələlərin həlli zamanı istifadəsi məqsədəuyğun hesab edilir.

Dissertasiya işinin strukturu və həcmi: Dissertasiya işi Giriş, 3 Fəsil, Nəticə və təkliflər, Ədəbiyyat siyahısından ibarət olub 78 səhifə təşkil edir.

Araşdırmanın birinci hissəsində əsasən strategiyanın şirkətlər üçün olan önəmi haqqında danışılır. İkinci hissədə isə strategiyanın potensial təkmilləşdirmə istiqamətləri analiz olunub. Son hissədə isə Azərbaycanda qeyri-kommersiya münasibətlərindən tarixi keçmişindən bəhs olunur, qeyri-hökumət təşkilatlarının gördüyü işlərdən danışılır, son hissədə isə potensial maneələrin aradan qaldırılmasının mümkün yollarından söz açılır.

I FƏSİL. QEYRİ-KOMMERSİYA TƏŞKİLATLARININ STRATEJİ İDARƏETMƏSİNİN KONSEPTUAL ƏSASLARI

1.1. Strateji idarəetmə anlayışının əhəmiyyəti və əsas xüsusiyyətləri

“Strateji ” sözü gündəlik dildə vacibliyi haqqında bəhs olunan istənilən ünsürlərlə yanaşı istifadə olunur. Buna bir neçə misal göstərmək olar, “strateji investisiya”, “strateji layihə”, “strateji qərar” kimi söz birləşmələrində “strateji” sözü ondan sonra gələn anlayışlara əhəmiyyət qatır. Ümumiyyətlə “strateji” sözünə nəzər yetirsək, qısa müddət üçün nəzərdə tutulmuş məqsəd və ya plan mənasında da istifadə olunduğunu görə bilərik. Sağlam düşüncə və məntiq uğurlu strategiyanın əsas komponentlərindən hesab olunur. Başqa cür desək, strateji idarəetməyə sağlam şəkildə düşünüldü, düzgün addımlar atılmasına zəmin yaradan üsullar şamil edilir. Strateji idarəetmə hazırkı vaxtda təbiət nümunələri, tarixi hadisələr, keçmişdə uğurla nəticələnən tətbiqlər və sınaqlardan faydalanaraq reallaşdırılır. Bu cəhətdən lazımi qərarlar verərək əvvəlcədən müəyyən edilmiş yol xəritəsinə uyğun hərəkət etmək önəmlidir. (Drucker, Peter F. (1994), Gelecek İçin Yönetim (Çev:Fikret Üçcan), 2. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Sosyal Felsefe Dizi:34, Ankara)

Strategiya – hər hansı bir qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmaq üçün istifadə olunacaq yol xəritəsi taktika və siyasətlər kimi də müəyyən oluna bilər. Strategiya – məqsədə doğru aparıcı fəaliyyətlər məcmusunu özündə ehtiva edən bir çərçivədir.

Strateji idarəetmə isə, ehtiyac duyulan proses və siyasəti özündə ehtiva edən həmin yol xəritəsini uğurla tətbiq edən məqsədə nail olmaqdır.

Strategiyanı meydana gətirmənin əsasında faydalı variantları, alternativ həll yolları çıxarmaq durur. Müxtəlif variantlar arasından seçilən bir strategiya kimi, imtina edilən variantların keyfiyyətinə də baxılmalıdır. Əgər rədd edilən variantlar, üstünlü verilənlə müqayisə edilə bilməyəcək qədər pisdirsə, strategiyanın yaradılması prosedurunun kifayət qədər kreativ olmadığını demək olar. Belə bir strategiyanın praktikada müvəffəqiyyətsiz olma riski olduqca yüksəkdir.

Bir məqsədə yetmə qətiyyətliliyi, yəni o məqsədə çatma iradəsi əslində

strategiyaya təkən verən əsas amildir. Bu iradə olmasa strategiya sonuna qədər uğurlu ola bilməz.

Strateji informasiya toplamaq (kəşfiyyat), hamının baxdığına baxıb, heç kimin görə bilmədiyini görə bilmə sənətidir. Strategiyanın yaradılması (istiqlamət), məqsədə nail olmaq üçün, gərəkərsə riskli qərarları özündə ehtiva edən və başqalarına çətin gələn bir yol xəritəsini təyin etməkdir. Strateji hərəkət isə (icraat) yol xəritəsini praktikadan keçirmək üçün bütün resursları effektiv şəkildə istifadə edərək məqsədə çatmaqdır. Bu üç komponent bir-biri ilə uyğun bir şəkildə icra olunduğu zaman strateji idarəetmə dövrəsi tamamlanır və vəziyyət qiymətləndirməsi məqsədilə təkrarən məlumat toplama nöqtəsinə gəlinir (Dinçer, Ö. (2003). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.).

Strategiyalar – qorxular və fərziyələr üzərinə qurulması səbəbilə yanılma və qeyri-müəyyənlik payından ibarət olur. Planlaşdırılmamış hadisələr də ən uyğun strategiyanın reallaşdırılmasına maneə törədib onu uğursuzluğa düşür edə bilər. Qədim bir deyimlə desək “çətinlik oyunu pozur”, yəni hesaba alınmamış güclər meydana çıxaraq strategiya prosesini başa çatdırıla bilər. Bu səbəblə də uzaqgörənlik və kəşfiyyat işlərinin realistik dünyanı yaxşı təmsil etməsi, strategiya planının stabil olmayan, elastik və dəyişkən şərtlərə adaptasiya qabiliyyətinə sahib olması gərəkdir. Strategiya çox zaman ən güclü ehtimalla əsasən hazırlanır, lakin bütün mümkün ehtimallar araşdırılsa da bəzi variantlar göz ardı edilə bilər. Əhəmiyyətli inkişafalara görə, əksər vaxt mövcud strategiyanın yenilənməsi, və ya tamamilə dəyişdirilməsinə etiyac duyula bilər. Bir şirkətin strategiyası real və aktual bir plan olmalıdır. Müəyyən zamandan bir gəlib çatılan nöqtədəki şərtlərə əsasən nəzərdən keçirilib yenilənməlidir.

Taktika, strategiya tətbiq olunan zaman istifadə olunan qısa müddətli həll yollarına verilən addır. Strategiya özündə fərqli taktika ehtiva etsə də, təkə onlarla məhdudlaşmamışdır. Məsəl üçün, “sağ göstərərək, sol vurmaq” və ya “ucuza alaraq baha satmaq” taktika ola bilər. Taktika, hərəkət anında bilinən bir üsulün doğru tətbiqi də ola bilər, halbuki strategiya, doğru taktika və siyasətləri özündə ehtiva edən xüsusi yol xəritəsidir və hərəkətdən öncə edilən işləri də əhatə edir.

Strategiya, siyasət və taktikanı istifadə edərək doğru addımları atmaq bacarığıdır. Doğru strategiya tətbiq olunduğu zaman, heç bir addım atmadan belə mümkün həllə çatmaq gözləniləndir. Məsələn, uduzma ehtimalı olduqca yüksək bir döyüşə girmədən sülh, yəni bərabərlik elan etmək ən doğru strategiya hesab oluna bilər.

Təmələndə hərbi olan strategiya məfhumu, son dövrlərdə idarəetmə elmlərinin fəaliyyətləri ilə inkişafa davam edir. Ənənəvi fərdi mərkəzi olan strategiya anlayışını irəli çıxaran Adam Smith, hər bir fərdin öz mənfəətinə uyğun olaraq hərəkət etməsi şəraitində cəmiyyətin müvəffəqiyyətli ola biləcəyi fikrini müdafiə etmişdir. Bu yanaşmaya görə, hər bir fərd və ya şirkətin yalnız mütəxəssis olduğu sahədə fəaliyyət göstərməsi, cəmiyyətin ən effektiv şəkildə işləməsinə zəmin yaradacaq.

Strateji idarəetmə - hər hansı bir təşkilatın məqsədlərinə çatma bilməsi üçün düzgün strategiyaları inkişaf etdirməsi, bu strategiyaların məhsuldar bir şəkildə tətbiqini və alınan nəticələrini qiymətləndirərək məqsədə doğru gedib-getmədiyini müəyyən edən idarəetmə prosesidir. Strateji idarəetmə prosesi, qurumun hər alt vahidinin əsasında fərqlilik göstərmir. Ümumi bir təşkilat üçün təyin olunan strateji idarəetmə anlayışı var və bütün alt vahidlər, üst idarəçilərin məsuliyyətində olan bu strateji idarəetmə məfhumu istiqamətində üzərlərinə düşəni yerinə yetirirlər. Strateji idarəetmədə istifadə edilən vasitə strateji plan adlanır. Strateji planda da strateji düşünmək dəstəklənir, bu səbəbdən də strateji idarəetmə təşkilatın idarə olunmasında strateji düşünmə tərzinin tətbiq olunması kimi də müəyyən oluna bilər. Strateji düşüncə tərzini “Düzgün şeyi edirik mi?” sualını soruşmaq mənasına gəlir və bu üç şeyi özündə ehtiva etməsi tələb olunur:

- məqsəd və ya nəticə - strateji düşünən kəs bir şeylər etməyə çalışır
- ətrafi qavrama - xüsusilə də nəticəyə təsir edən/ maneə olan rəqib, ya da maneə törədən gücləri anlama
- rəqib və ya maneə törədən güclərə qarşı təsir edən planlar inkişaf etdirmə bacarığı

Dr. Jagdish Shethiyə əsasən strateji idarəetmə:

Marketing sahəsində dünya miqyasında tanınan alim olan Dr. Jagdish Sheth

strateji idarəetməni davamlı şəkildə “Düzgün şeyi edirik mi “ sualını soruşmaq kimi müəyyən etmişdir. Bununla yanaşı Dr. Jagdish Shethi əsasən strateji idarəetmə təxmin edilə bilən ölçüdə dəyişən ekoloji amillər məzmununda gələcəyə yönəldilib. Əsas şəkildə diqqət etməyi və dəyişən şərtlərə uyğun ayaq uydurmaq baxımından istəklili olmağı tələb edir. Strateji idarəetmə üç qərar və fəaliyyət mərhələsindən ibarətdir:

- müştərilər, rəqabət şərtləri, texnologiya, qanuni öhdəliklər kimi sürətli dəyişən xarici faktorları nəzərə alaraq təşkilatın gələcəyə dair hədəflərinin təyin olunması,
- təyin olunan hədəflərə çatma üçün effektiv bir strategiyanın ortaya qoyulması,
- strategiyanın uğurlu bir şəkildə praktiki tətbiq olunması üçün resursların müvafiq şəkildə istifadə olunmasına uyğun bir təşkilat quruluşunun həyata keçirilməsi

Dr. Sheth, strateji idarəetməni digər iki yanaşma olan əməliyyata və ənənəyə əsaslanan idarəetmə yanaşmalarından fərqləndirir. Ənənəyə əsaslanan yanaşma “işləsə əgər toxunma” deyən bir xarakterə sahibdir. Bu yanaşma sabit mühitdə fəaliyyət göstərən qurumlar üçün yaxşı nəticə verir. Əməliyyata əsaslanan yanaşma isə “Doğru olan şeyi etdik mi?” sualını verir, mövcud tətbiqlərə yönəlmişdir, həmçinin həddən artıq dəyişən mühitdə fəaliyyət göstərən qurumlar üçün yaxşı nəticə verir. Strateji idarəetmə isə öz növbəsində dəyişkən ekoloji faktorlara ayaq uydura bilən və tətbiq olunduğu qurumlara bağlı olaraq dəyişənlik nümayiş etdirən idarəetmə anlayışıdır. Dəyişkən şərtlərin olduğu bir vaxtda uğurlu olmağa “əgər işləyirsə toxunma” deyən ənənəvi yanaşmadan daha yaxındır.

İndiki zamanda bir qurum üçün ən prioritet mövzu rəqabət, qanuni zərurətlər, texnologiya kimi dəyişən xarici amillər işığında məqsədlərini müəyyən etmək və bu məqsədlərə effektiv bir şəkildə çatmaqdır. Məhz bu zaman strateji idarəetmə termini dövrəyə girir. Ən sadə dildə desək, strateji idarəetmə qurumun hər hansı bir strateji planı əsas tutaraq idarə edilməsidir ki, strateji plan da qurumun dəyişən xarici amilləri nəzərə alaraq nə etməyi və necə etməyi planlaşdırdığını açıqlayan

anlayış olaraq müəyyən oluna bilər. Sözügedən plan təşkilatın istiqamətini təyin edir və menecerlərin dövrü olaraq təşkilatın nə qədər effektiv fəaliyyət göstərdiyini qiymətləndirmələrini və gərəkərsə önləm almalarını təmin edir. Əgər plan yoxdursa, qiymətləndirmə edə biləcək hər hansı bir kriteriya olmayacaq və bu səbəbdən də qurumun performansını individual fikirlərə görə müəyyən olunur.

Strategiya, oyunun yeni qanunlarını araşdırmaq və qalib gəlmək üçün bir variant tapmaq, dəyişimə öndərlik etmək, fərqli olanı tapmaq, sağlam olan qorxular üzərində gələcəyi yönləndirə bilməkdir. Strategiyaya sahib olan qurumlar dəyişim istiqamətində müəyyən olunan yeni məqsədlərə yönəlirlər. Strateji idarəetmə ilə təşkilat resursları ən məhsuldar şəkildə dəyərləndirilir. Davamlı olaraq dəyişən və inkişaf edən dünyada strateji idarəetmənin əhəmiyyəti get-gedə artmaqdadır. Strateji idarəetmə bütün qurumlar üçün önəmli hala gəlməkdədir.

Strategiya prosesi qiymətləndirildiyi zaman üç addım fərqləndirilir : strateji düşünmə, qərar qəbul etmə və planlaşdırma. Strateji düşünmə ilə variantları çıxardmaq, strateji qərar qəbul etmə ilə qərarları vermək və strateji planlaşdırma ilə hərəkətə keçərək müxtəlif variantlar arasından verilmiş qərara nail olmaq üzrə ən optimal planlaşdırma, həmçinin yol xəritəsini meydana gətirməyi daxil edir.

Strateji idarəetmə, yaxın izahatla strateji planlaşdırma daha çox inzibatçılıq ilə xatırlanır. Beynəlxalq təşkilatlarda, holdinqlərdə, müxtəlif qollar və budaqlardan ibarət olan şirkət qruplarında, olduqca geniş bir tətbiq sahəsi tapan idarəetmə olmaqla, indiki zamanda mənfəət məqsədli, və ya mənfəət məqsədsiz bütün qurumları əhatə edir.

Bu səbəbdən də strateji idarəetmə, mənfəət məqsədli qurumların yanında, mənfəət məqsədsiz qurumlar ancaq gəlir və xidmət məqsədi daşıyan qurumlarda da istifadə edilir. Xidmət və gəlir məqsədli olmaq; ictimai təşkilatları, həmçinin ən geniş mənada dövləti, yerli özünüidarəetməni və qeyri-hökumət təşkilatlarının əhatə sahəsini ehtiva edir, çünki xidmət məqsədli olan, missiya əsaslı qurulmuş ictimai təşkilatlar, yerli özünüidarəetmələr, qeyri-hökumət təşkilatları və dövlət mənfəət məqsədi olmayan təşkilatlar olmaqla yanaşı, həmçinin hamısının gəlir yaratma məqsədi var ki, bu vaxt mənfəət məqsədli olan və olmayan bütün

təşkilatların gəlir məqsədli olduğunu da qeyd etmək lazımdır. Mənfəət məqsədsiz də olsa bütün təşkilatlar gəlir olmadan bir şey edə bilməzlər. Bu səbəbdən də “bütün təşkilatlar əslində gəlir məqsədli ” mühakiməsini daha da inkişaf etdirə bilərik. Bu nöqtədə “gəlir məqsədi olan təşkilatlar” şəklində bir başlığın “mənfəət məqsədli və mənfəət məqsədsiz təşkilatlar” şəklində başlığa nisbətən daha ümumi xarakterli olduğunu da qeyd edək.

Strateji idarəetmədə strateji qərarları açıqlayan bir tərifə əsasən: “Çıxarılacaq xidmət və malların müəyyən, təşkilati quruluşunun nə olacağına təyin olunmasına, struktur yerinin və daha üst səviyyə menecerlərin müəyyən xarakterli qərarların qəbul edildiyi idarəetmə forması” strateji idarəetmədir.

Bu mövzuda strateji idarəetmə ilə bağlı təşkilatlar konkret olaraq aşağıdakı şəkildə sinifləndirilə oluna bilər:

- İctimai təşkilatlar (Ən geniş mənada dövlət)
- Müəssisələr
- Qeyri-hökumət təşkilatları
- Yerli idarəetmələr

Bu mənada, strateji idarəetmədən bəhs edərkən “təşkilatlarda ... ” və ya ” müəssisələrdə ... ” olaraq başlayan ifadələri olduqca tez-tez işlədəcəyik. “Müəssisələrdə ... ” sözü ilə başlayan ifadələrdə daha çox mənfəət məqsədli şirkətləri nəzərdə tutarkən, “təşkilatlarda ... ” şəklində başlayan ifadələrdə isə əsasən həm mənfəət məqsədi olan, həm də olmayan qurumları, ya da müəssisələri nəzərdə tutduğumuzu qeyd etməliyik.

Strateji idarəetmə ilə bağlı bir çox şərh var. Bunların arasında fərqliləri olmaqsı ilə yanaşı, təriflərin ortaq bir neçə nöqtələri: dəyişməni və böyüməni idarə etmək, ətraf-mühiti analiz etmək, birbaşa rəqiblərə üstün gəlmək, və ya onlara baxmayaraq irəliləmək, proqnoz əsasında gələcəyi əvvəlcədən görməklə və formalaşdırmaqla üstün idarəetmə (Coşkun S. (2003);”Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetim Teorisi”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 36, Sayı 4, s.55-68).

Doğrudan da strateji idarəetmənin məsuliyyəti üstün idarəetmədədir. Şübhəsiz ki, üst idarəçi və ya üst idarəçilər alt və orta pillə idarəçilərlə

məsləhətləşirlər, fikirlərini öyrənirlər, fəqət strateji idarəetmənin vəzifəsini əsla başqalarına verməzlər. Strateji idarəetmə vasitəsilə qəbul olunan qərarları reallaşdırmaq və optimal olanı etmək bütün pillə idarəçilərin vəzifəsidir.

Strateji idarəetmə təşkilatının gələcəkdə hansı səviyyəyə çatacağı və çatması gərəkcəyi ilə maraqlanar. Bu səbəbdən də gələcəkdə olacağı yerə çatmaq üçün hansı mümkün dəyişikliklərin ediləcəyi ilə bağlı bu rəhbərlik pilləsində qərar verilir ki, bu da öz növbəsində strateji idarəetmənin ən müşkül tərəflərindən biridir, çünki ən mürəkkəb iş müəssisələrdə “dəyişiklik etmək”dir. Nəticə etibarilə dəyişiklik etmək strateji idarəetmə səbəbilə üst menecerin adi vəzifəsidir. Fövqəladə səviyyədə çətin sayılan vəzifə olsa da, strateji idarəetmə bu mənada dəyişikliklərlə əlaqədardır (Tosun, Kemal. İşletmələrdə İnsan Davranışı. İstanbul matbaası 5. Baskı 1977).

Strateji idarəetmənin həmçinin digər idarəetmə yanaşmalarından, əl-əxsus da funksional idarəetmədən (başqa sözlə: əməliyyat, maliyyə, insan qaynaqları, mühasibat, marketinq, və s.) kiçik, lakin olduqca vacib fərqlilikləri və özünə məxsus xüsusiyyətləri vardır:

Strateji idarəetmə bir neçə funksiyaları özündə birləşdirir. Hazırki yüksək rəqabətin mövcud olduğu mühitdə funksional ixtisas uğur üçün gərəkli olmaqdan əlavə, təkbaşına olması kifayət etmir. Strateji üst səviyyə menecer, hər bir funksiyanın uğurunu, bir bütün olaraq müəssisənin missiyası, müvəffəqiyyəti və strategiyası ilə bütövləşdirib məlumatlandırarsa funksional səviyyədəki müvəffəqiyyətin mənası olar. Funksional menecer də uğurlarını təşkilatın bütöv uğuru ilə əlaqələndirərsə strateji menecer olar.

Strateji idarəetmə - bir bütöv olaraq bir qurumun və ya təşkilatın uğurlu olmasına enerji sərf edir. Ən məhsuldar menecerlər müəssisələrinin, ya da təşkilatlarının bütün hədəflərini anlaşıla biləndir. Ancaq öz şöbəsinin məqsədinə fokuslanan funksional menecer yerli maksimum ilə dünyəvi optimum şansını qaçıra bilər, belə ki öz hissəsi üçün maksimum nöqtəsinə çatan zaman qurumun bütönlüyünə ziyan vermiş ola bilər. Bir qurumun hər bir məqsədi ilə, həmçinin hər bir funksiyasının ehtiyacları arasında olan fərqi anlaması üçün şöbə menecerinin

strateji idarəetmə prosesində iştirakı vacibdir. Yalnız bu yolla bölməsinin qurumun hər bir məqsədinə hansı töhvələr verdiyini və ya verə biləcəyini anlaya bilər.

Strateji idarəetmə, geniş və maraqlı tərəflər birləşməsinə göz önünə alır:

Belə ki bütün təşkilatlar: vətəndaşlar, istehlakçılar, işçilər, təchizatçılar, müəssisə sahibləri, media, qeyri-hökumət təşkilatları və ən əsaslı mənada cəmiyyətin bütün ehtiyaclarını qarşılamağıdır. Bir müəssisənin və ya təşkilatın həqiqi inkişafı üçün hər bir səviyyədəki menecerlərin qərarlarının maraqlı tərəflərə hansı şəkildə təsir edəcəyini və təsir etdiyini bilmələri önəmlidir. Bəzi hallarda ancaq öz bölməsinin maraqlı olan tərəflərinə fokuslanan bölmələr, digər maraqlı olan tərəflərin ehtiyac, gözləmələrini balanslaşdırmağa laqeyd yanaşmaları mümkündür. Məsələn, İnsan Resursları əməkdaşlarına, satınalma tədarükçülərinə, satış sahəsi isə istehlakçılara fokuslanma bilərlər. Strateji perspektiv, bərabər şəkildə bütün maraqlı olan tərəflərin bütün ehtiyaclarını tarazlaşdırmağı tələb edir.

Strateji idarəetmədən cavabdeh olan menecerlərin prioriteti uzun müddətlidir, amma qısa müddət üçün nəzərdə tutulan inkişaflara laqeyd yanaşmamalıdırlar. Təkcə qısa müddət üçün olan inkişaflara, məqsədlərə yönəlmiş funksional menecerlər bir bütöv olaraq müəssisənin bu gün, həmçinin gələcəyinə maksimum töhfəni hansı şəkildə verə biləcəklərini bilmirlər.

Strateji idarəetmə, qurumun və ya müəssisələrin gələcəyi üçün bu gündən bir tədbir görməkdir. Strateji idarəetmə gələcəkdəki məqsədlərə çatmaq üçün məqsədlərə çatana qədər, hansı işlərin görülməyini təyin etməkdir.

Strateji idarəetmə həm hərəkətliliklə, həm də fəaliyyətlə əlaqədardır. Düzgün işi etmək (fəaliyyət) və işi düzgün etmək (hərəkətlilik) bir-biri ilə inteqrasiya edilməlidir. Strateji idarəetmə, gələcəkdə olan vizyon ilə əlaqəli olması səbəbilə, bölmələr işləri düzgün etməklə yanaşı, həmçinin son vizyona qatqı vermək məqsədiylə düzgün işlər görməlidir. Menecment elminin dünya səviyyəsində olduqca məşhur yazıçısı Peter Drucker'a əsasən müəssisələr işləri düzgün edirlərsə demək hərəkətdə olurlar. Düzgün işi edirlərsə, o zaman fəaliyyətdə olurlar deməkdir. Məsələn, dəyər liderliyi öz növbəsində hərəkətlilik mənasına gələrkən, fərqliləşmə fəaliyyət hesab olunur. Yuxarıdan aşağıya doğru

hərəkətlilik sayılar ikən, aşağıdan yuxarıya doğru isə fəaliyyət olaraq müəyyən oluna bilər. Şübhəsiz ki, düzgün iş müəyyən edildikdən sonra düzgün işi düzgün etmək də önəmlidir, bu səbəblə də fəaliyyətlə hərəkətlilik bütünləşdirilməlidir (Eren, E. (2005). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Genişletilmiş 7 Baskı, Beta Basım, İstanbul . Brayson, J M.(1995). Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations, San Fransisco: Jossey-Boss).

1.2. Qeyri-kommersiya təşkilatları idarəetmənin bir obyektini kimi

İqtisadi ədəbiyyatda istehsal zamanı sərf olunan xərcləri çıxandan sonra məhsulun (xidmət və işlərin) realizasiyasından ümumi daxil olan vəsaitin bir hissəsi kimi müəyyən olunan mənfəət sahibkarlığın ən əsas missiyası olmaqla yanaşı, onun keyfiyyətə aid xüsusiyyətləri, önəmli cəhətlərindən biridir. Əgər mənfəətin əldə olunması subyektin əsas məqsədi deyilsə, demək ki həmin şəxs sahibkar, məşğul olduğu fəaliyyət növü isə sahibkarlıq fəaliyyəti deyildir. Bununla yanaşı təsadüfi deyil ki, mülki qanunvericilikdə kommersiya hüquqi şəxslərinin qeyri-kommersiya hüquqi şəxslərindən fərqləndirilməsi üçün, birincilərin digər atributlarından deyil, məhz mənfəət götürülməsi amilini əsas məqsəd olması atributundan istifadə edilmişdir. Belə ki, məhz hüquqi şəxslər fəaliyyətinin əsas məqsədi mənfəət əldə etmədən ibarət olan (yəni kommersiya hüquqi şəxsləri), həmçinin əsas məqsədi mənfəət əldə etməkdən ibarət olmayan və dividend əldə etməyən (yəni, qeyri-kommersiya hüquqi şəxsləri) qurumlar hesab oluna bilər. Qeyri-kommersiya təşkilatları hesab olunan hüquqi şəxslər, fondlar, ictimai birliklər, hüquqi şəxslərin birləşmələri formasında, həmçinin qanunvericilikdə nəzərdə tutulan digər formalarda da yaradılması mümkündür. Qeyri-kommersiya hüquqi subyektləri sahibkarlıq fəaliyyəti ilə ancaq o halda məşğul ola bilər ki, fəaliyyət zamanı onların yaradılması prosesində qarşıya qoyulmuş hədəflərə çatmağa xidmət etsin, həmçinin bu hədəflərə uyğun gəlsin. Qanunvericilikdə birbaşa öz əksini tapmasa da, ancaq sahibkarlıq fəaliyyətinin ən əsas məqsədi olan mənfəət əldə olunması sistemli, müntəzəm xarakter daşmalıdır, belə ki mənfəət əldə olunması məqsədi ilə epizodik bir şəkildə hər hansı işin yerinə yetirilməsi, xidmətlərin göstərilməsi və s. özü-özlüyündə sahibkarlıq fəaliyyəti kimi qələmə

verilə bilməz. Sistemli və müntəzəm şəkildə mənfəət qazanmaq ən əsas məqsədi olan sahibkar həmin fəaliyyətlə (yəni sahibkarlıq fəaliyyəti ilə) məşğul olmanı peşə halına gətirməli, hətta öz fəaliyyət istiqamətini dəyişsə belə (misal üçün, xidmətlər göstərilməsi sferasında məşğul olan bir sahibkarın öz fəaliyyət istiqamətini dəyişərək kənd təsərrüfatı ilə məşğul olması və s.) əsas hədəf, yəni sistemli və müntəzəm şəkildə gəlir qazanmaq hədəfi dəyişməz qalmalı, bu hədəfə yönəldilmiş fəaliyyət ilə sahibkar bir peşə şəklində məşğul olmalıdır. Bazar iqtisadiyyatına keçid şəraitinin olduğu mühitdə rəqabətin güclənməsi, bazarın subyektləri arasında sahibkarlıq fəaliyyətinin uyğun şərtləri, həmçinin ciddiliyi sahibkarlıq fəaliyyətinin ən əsas atributlarının birini də şərtləndirir və bu, sahibkarlıq fəaliyyətinin təşəbbüskarlıq xarakterlərindən ibarətdir.

Hüquqi şəxslərin fəaliyyətində əsas məqsəd mənfəət əldə etməkdən ibarət olan (bura aiddir kommertiya hüquqi şəxsləri) ya da əsas missiyası mənfəət əldə etməkdən ibarət olmayan və ya götürülən mənfəəti iştirakçıları arasında dividənt olaraq bölüşdürməyən (qeyri-kommertiya hüquqi şəxsləri) təşkilatlar ola bilər. Qeyri-kommertiya təşkilatları adını daşıyan hüquqi şəxslər fondlar, ictimai birliklər, hüquqi şəxslərin birləşmələri formasında, həmçinin qanunvericiliklə nəzərdə tutulmuş digər formalarda da yaradıla bilər. Qeyri-kommertiya hüquqi subyektləri sahibkarlıq fəaliyyəti ilə yalnız o zaman məşğul ola bilər ki, həmin fəaliyyət onların yaradılarda qarşıya qoyulmuş hədəflərə nail olmağa xidmət etsin, həmçinin bu hədəflərə uyğun gəlsin. Sahibkarlıq fəaliyyətini reallaşdırmaq üçün qeyri-kommertiya hüquqi şəxsləri öz növbəsində müxtəlif təsərrüfat qurumları yarada bilərlər ya da onlarda iştirak edə bilərlər.

Qeyri-kommertiya qurumlarının xidmətinin və ya marketinqinin planlaşdırılmasında, xatırlamalı önəmli məqam sizin yerinə yetirməkdə məsuliyyətli olduğunuz işlər üzərində diqqətinizi toplamağınızdır. Əgər siz hər hansı bir xəstəxanayı idarə edirsinizsə, o zaman daha effektiv olardı ki, siz məsuliyyətli olmadığınız məsələləri reallaşdırmayasınız. Müəyyən bir kliniki nevrologiya sahəsində, hər hansı bir işi layiqincə yerinə yetirmək üçün sizə bir qrup müəyyən əşya – təxmini otuz-qırx yataq dəsti bəs edər. Əgər sizin

xəstəxananız Cənubi Dakotada yerləşən Silver Fiş qəsəbəsində tək xəstəxanadırsa, həmçinin üç yüz kilometrlik məsafədə heç bir digər xəstəxana yoxdursa, o zaman siz ehtiyac olan istənilən işi həyata keçirməlisiniz, hətta, fikrimcə bəlkə də həmin nevroloji pasiyenti ən yaxın ərazidə yerləşən bir tibbi mərkəzə vertolyot vasitəsilə çatdırmaq, sadəcə maliyyə vəsaiti baxımından deyil, məsuliyyətlik baxımından da daha məqsədəuyğun olardı. Siz bilirsiniz ki, ümumi məsələ belədir, il ərzində iki yüz və ya üç yüz ürək şuntlanması üzrə cərrahiyyə əməliyyatları etməyən bir xəstəxanaya ürək şuntlanması ilə bağlı əməliyyat üçün getmək o qədər də məqsədəuyğun deyil. Belə ki, bu cür çətin texniki cərrahiyyə əməliyyatlarını döndə-döndə reallaşdırmaq lazım olur. Eyni faktor kolleclər barədə də uyğundur. Əslində, Sərbəst İncəsənət Kollecinin böyük bir bəlası ondadır ki, burda onlar istənilən şeyi edə biləcəklərini düşünürlər. Tükənmiş resursları nəticə əldə olunması gözlənilməyən işlərə sərf etməkdən qaçınmaq səmərəli marketinqin ən əsas qaydası ola bilər.

İkinci qaydanın isə belə olması mümkündür: öz müştərilərinizi tanıyın. Müştərinə «xeyr» deyə bilən bir şəxs kimi analiz etsəniz, o zaman demək olar ki, hər bir kəsin birdən çox müştərisi var. Bir sabun fabrikinə nəzər salsaq, supermarket hər hansı bir fabrikin yuyucu toz məhsulunu evdar bir qadının görə biləcəyi yerdə və ya rəfdə qoymasına borclu deyil. Belə ki evdar qadın həmin yuyucu tozu almaq istəməyincə, sizin aktivinizdə heç bir satış olmasa belə, iki müştəriniz var. Qız skautlar və yaxud oğlan skautlar qurumlarının isə hətta daha da çox sayda müştəriləri var, məsələn: onların valideynləri, kiçik bacı və qardaşları var. Burada, könüllülər də var ki, onlar olmadan heç bir skaut qurumu idarə edilə bilməz. Həmçinin məktəbdəki müəllimlər də, skaut hərəkət ideyası ilə birgə «satılmalıdır», əks halda onlar asanlıqla maneçilik törədə bilər və ya hətta bu işə veto da qoyula bilər (Hamel, G., Strateji Bir Devrimdir, İstanbul Konferansı Notları, Capital, Temmuz 1998. s.80-85)

Beləliklə, qeyri-kommersiya qurumlarının xidmətləri üçün doğru marketinq strategiyasının seçilməsi və planlaşdırılması ən əsas strateji məsələdir: mənəfət güdməyən quruma bazar haqqında məlumat lazımdır. Bu tip təşkilata konkret

hədəf və vəzifələri özündə göstərən bir marketing planı gərəkdir. Bu quruma öz müştərilərinin daha ciddi qəbul edilməsini nəzərdə tutan, həmçinin mənim «marketing məsuliyyəti» adını verdim şey də lazımdır. «Onlar üçün nəyin daha yaxşı olduğunu biz bilirik» - deməklə deyil, «Onların mənəvi dəyərləri özündə nə ehtiva edir? Onlara müvafiq xidməti hansı şəkildə təmin edə bilirik?» - deməklə.

Qeyri-kommersiya qurumları, həmçinin fondların yaradılması strategiyasına sahib olmalıdır. Onun vəsaitinin mənbəyi qazanc güdməyən sektor, həmçinin hökumət və biznes sektorları arasında, demək olar ki, ən böyük əsas fərqdır. Biznes qurumu öz müştərilərinə nəşə satmaqla pul əldə edir, hökumət isə vergilərlə. Mənfəət güdməyən qurumlar isə donorlardan pul yığır. Bu tip təşkilatlar öz pulunun böyük bir qismini, ümumi prosedurdə iştirak etmək istəyən, fəqət ondan faydalanmayan adamlardan toplayır.

Demək olar ki, təyinatına əsasən həmişə qeyri-kommersiya qurumlarında pul çatışmazlığı halları olur. Bəzən bir çox qeyri-kommersiya qurumlarının icraçı rəhbərləri belə düşünürlər ki, əgər onların aktivində daha çox pulu olarsa, o zaman bütün problemləri həll etmiş olarlar. Əslində isə, onlardan bəziləri belə bir fikirdən yanadır ki, pul toplanması həqiqətən də onların missiyasıdır. Məsəl üçün, bəzi kollec və universitetlərin rəhbərlərini göstərmək olar ki, onlar, ümumiyyətlə, pul toplanması işinə o qədər başları qarışıb ki, təhsil prosesinə rəhbərlik etməyə nə zamanları, nə də fikirləri var.

Lakin pul toplanması məsələsindən asılı olan hər hansı qeyri-kommersiya qurumu ciddi bir problemlə üzləşir və nəticədə ciddi böhran yaşayır. Pul toplanması strategiyasının əsas məqsədi, tam dəqiq olaraq, qeyri-kommersiya qurumunu öz missiyasını yerinə yetirən zaman pul toplanması məsələsindən mümkün qədər asılı etməməkdir. Elə buna görə də, qeyri-kommersiya qurumlarında işləyən əməkdaşlar istifadə etdikləri “pul toplanması” ifadəsini daha çox “fond yaradılması” ifadəsi ilə əvəz ediblər. Pul toplanması əlində kasa, gəzərək adamlardan yardım etmələrini xahiş etməkdir, belə ki ehtiyac həddindən artıq böyükdür. Fond yaradılması isə quruma yardım göstərən sponsor dairəsinin

yaradılması prosesidir, çünki bu qurum ona layıqdır və bu, mənim ümumi işə xeyir verməklə aktiv iştirak edən üzvlük adını verdiyim qrupun yaradılmasıdır.

Fondun yaradılması zamanı ilk sponsor qrupunu idarə heyəti təşkil edir. Xeyir güdməyən təşkilatların idarə edilməsi zamanı öyrəndiyimiz məsələlərdən biri odur ki, quruma sadəcə can yandıran köhnə tipli rəhbər heyəti bu gün artıq bəs etmir. Pul toplanmasında fəal iştirak edən, həmçinin üzvləri həm pul verən, həm də pul yığan, bununla yanaşı fond yaradan bir idarə heyəti gərəkdir. Daşınmaz əmlakın tikintisi sferasında məşğul olan rəhbərlik heyəti üzvlərindən biri zəng vurub deyən zaman ki: “Mən xəstəxanada idarə heyətinin üzvüyəm”, ona verilən ilk sual belə olur: “Sən özün nə qədər ianə və ya yardım verirsən?”. Əgər verilən cavab min manatdırsa, çox güman, sizin əldə edə biləcəyiniz maksimum ianə də elə o qədər olacaq.

Lakin siz, həmçinin rəhbər şəxslərdən pula münasibətdə görülməsi vacib olan başqa bir şey də istəyirsiniz: öz proqramınız və əlinizdə olan resurslar arasında balanslı audit etmə bacarığı. Sizde əminlik yaradan elə bu faktordur. Kilsə, məktəb və ya xəstəxanaya rəhbərlik edən şəxs nikbin ruhlu bir şəxs olmalıdır. Həmin vəzifələr üçün “xeyr” deyənlər olmamalıdır, amma bir şəxs soruşmalıdır: “Bu, bizim mövcud resurslarımız və əldə etdiyimiz nəticələrin effektivliyi arasındakı balansın ən yaxşısıdır mı?”

Biznes qurumu pulunu öz sayəsində qazanır. Xeyir güdməyən qurumun vəsaiti isə onun özünün deyil, belə ki o, donörların adından saxlanılmaq məqsədilə verilib, və rəhbərlik heyəti elə etməlidir ki, vəsait qarşıya qoyulmuş müvafiq hədəflər üçün istifadə olunsun. Bu isə qeyri-kommersiya qurumlarının strategiyasının bir parçasıdır.

Bir neçə müddət əvvəl bir çox qeyri-kommersiya təşkilatları maliyyə cəhətdən özlərini təmin etmək gücündə idilər. Xaricdən onlara gələn pul ancaq hər hansı əlavə layihələrin – məsələn, yeni elmi-tədqiqat binası ya da kardioloji korpus üçün lazım olurdu. Hazırda get-gedə daha çox sayda qeyri-kommersiya qurumları gündəlik fəaliyyətlərinin maliyyəsinin dəstələnməsi üçün pula ehtiyac duyurlar. Maliyyə resurslarının inkişafının nəyə görə əhəmiyyətli olmasının digər bir səbəbi

isə böyük sərvətin get-gedə daha da az önəm daşmasıdır. Adətən, bir icmada iki və ya üç pullu şəxs kilsəyə yardım göstərirdi. Belə hala daha rast gəlmək mümkün deyil. Belə ki indiki zamanda kilsənin saxlanması həddindən artıq baha olması ilə yanaşı, həm də böyük sərvətə malik adamlara tələbat da daha gözlə görünməz olub. Buna uyğun, həmin adamlardan ətraf-mühitdə çox azı qalıb. Buna səbəblə də qeyri-kommersiya qurumlarının icraçı menecerləri kütlə bazası yaratmalıdırlar.

Sizə idarə heyətində, kütlə bazasını yaratmağa və öndərlik etməyə qadir olan namizədlər lazımdır.

Fövqəladə vəziyyətlərdə, misal olaraq, bu yaxınlarda baş vermiş zəlzələ zamanı zərər çəkmişlərə, Afrikada susuz və ac qalan uşaqlara və ya Vyetnamda qayıqda ömür sürən adamlara yardım etmək həmişə lazım olacaq, lakin ancaq emosional çağırışlardan asılı olmaq cəmiyyət üçün təhlükəlidir və həmin təhlükə zamanla böyüyür. Böyük beynəlxalq xeyriyyə təşkilatlarından birinə rəhbərlik edən tanışlarımdan biri “mərhəmət yorğunluğunu” xatırladır. Dünyada o qədər çətinliklər var ki, biz öz ürək simlərimizin davamlı olaraq gərilməsinə artıq öyrəşmişik və növbəti çağırışları cavabsız qoyuruq.

Fond yaradılması mövzusunda siz öz ürəyinizə müraciət edirsiniz, fəqət siz, həmçinin mütəmadi ağılınıza da müraciət etməli və daim cəhd göstərməyə çalışmalısınız. Qeyri-kommersiya təşkilatının rəhbəri göstərdiyi səyləri əvəzində əldə edilən nəticələri təyin etməli və sonradan donorlara bu mövzuda hesabat verərək, əldə olunan nəticələri onlara təqdim etməlidir.

Siz, bununla yanaşı donorların nəticələrin realda nə olduğunu bilməsi, həmçinin qəbul etməsi üçün onları mütəmadi olaraq məlumatlandırmalısınız. Təşkilatın nələr etməyə çalışdığını donorun qeyri-şüuri olaraq başa düşməsinin qavranılması bəlkə də gerçəkləşən ən yeni hadisədir. Donorlar həddən artıq təkmilləşdiyi müddətcə, onlara təkcə səhiyyənin və ya təhsilin yaxşı vəziyyətdə olmasını vurğulamaqla müraciət etmək yetərli deyil. Onlar: «Siz kimlərə təhsil verirsiniz? Nəyə görə təhsil verirsiniz?» - deyə soruşurlar (Avcı, U. (2012). Firma Düzeyində Stratejilər, (Ed. Fevzi Okumuş, Mustafa Koyuncu, Ebru Günlü), Stratejik Yönetim, Seçkin Yayıncılık, Ankara, ss.139-166).

Bu, bizi uzun bir müddət ərzində sponsorlar qrupunu yaratmağa məcbur edir. Mənim artıq iyirmi ildir dərs dediyim bir neçə Klermont Kollecləri də bu şəkildə yaranmışdı. Təxmini 1920-ci illərdə, qrupun əsas kolleci hesab olunan Pomona Kollecinin prezidenti, Cənubi Kaliforniya və onun tələbə yaşlarında olan əhalisinin sürətli şəkildə artacağını və prezidentə kollec üçün olduqca böyük bir miqdarda pul gərək olacağını anlamışdı. O, yeni yerli biznes qurumlarının əsasını qoydu və zərərsiz işləyəndək rəhbərlik etdi. Sonra isə o, yeni məzunların birini çağıraraq, yaratdığı biznes qurumunu və 10 000 dolları (həmin zamanlarda bu, çox böyük məbləğ idi) ona verərək dedi: «Bu sənindir. Bunu sən yaratmalısən. Əgər işin uğurlu olarsa, pulu bizlərə qaytarma. Sadəcə bizi xatırla». Məhz bu səbəbdən Pomona və bütün Klermont qrupu bugün yaxşı təchiz olunmuşdur. Həmin prezident uzun müddət üçün sponsorlar qrupu yaratdı. Mən demirəm ki, bu hamının etməli olduğu metoddur. Lakin bu, təkcə qapının zəngi çalındığı üçün yardım verən adamlardan deyil, uzun bir müddət yaxşılığı xatırlayan adamları özündə ehtiva edən sponsorlar qrupu yaratmağa aid bir misaldır. Onlar quruma kömək etməyə öz fürsətlərinin reallaşdırılması kimi baxır. Bu, fond yaradılması prosesinin son və qəti hədəfidir.

1.3. Qeyri-kommersiya təşkilatlarında idarəetmə strategiyasının reallaşdırılması prinsipləri və funksiyaları

Qeyri-kommersiyada marketinq, qeyri-kommersiya qurumları tərəfindən ictimai maraqlar səbəbilə, hər hansı bir ideyanın və ya sosial proqramların, həmçinin xeyriyyə tədbirlərinin və bu kimi digər qeyri-kommersiya məqsədli tədbirlərin təbliği üçün həyata keçirilən fəaliyyətdir. Qeyri-kommersiya marketinqinə aiddir:

- a) təşkilat marketinqi,
- b) İndividual şəxslərin marketinqi,
- c) ərazi üzrə marketinq
- d) ideya marketinqi (ictimai marketinq)

Bu marketing formalarının əsas məqsədi tətbiq edildiyi hər hansı obyektin pozitiv imicinin yaradılması və qorunub saxlanması, həmçinin ictimaiyyətin həmin obyektə olan münasibətinin müsbətə doğru dəyişməsinin təmini üçün fəaliyyətin həyata keçirilməsidir.

Qurumların marketingi öz hədəf auditoriyasının hər hansı bir quruma müsbət münasibətin yaradılması, həmçinin qorunub saxlanması məqsədi ilə həyata keçirilən fəaliyyət növüdür. Bu marketingi şirkətlərin ictimaiyyətlə əlaqələr üzrə bölməsi və ya sırf bu sahədə ixtisaslaşmış müəssisələr öz üzərinə götürür. İctimaiyyətlə əlaqələrin təşkili çərçivəsində ictimaiyyətin quruma münasibəti, qurumun fəaliyyət prinsipləri, fəndləri vastəsilə ictimai marağın uyğunluğunun qiymətləndirilməsi prosesi həyata keçirilir, ictimaiyyətin mövqeyinin və davranışının pozitiv istiqamətdə dəyişdirilməsinə yönəldən fəaliyyət proqramı hazırlanır və həyata keçirilir.

Qeyri-kommersiya tipli reklamlara qeyri-kommersiya obyektlərinin (məsələn, bir neçə siyasi qurumların və ya siyasi dövlət xadimlərinin, ideyanın, ərazinin və ya təşkilatların) reklamları və ya sosial reklamları şamildir. Qeyri-kommersiya müəssisələrinin reklamları müxtəlif siyasi partiyaların, müttəfiqlərin və siyasi xadimlərin, habelə ictimai və dövlət təşkilatların, ideya, ərazi və bu kimi digər faktorlar qeyri-kommersiya obyektlərinin, əvəzində sosial reklamlar isə xeyriyyə və ya digər ictimai faydalı hədəflərə nail olunmasına, həmçinin dövlət, cəmiyyət və müxtəlif vətəndaşların şəxsi və ümumi maraqlarının dəstəklənməsinə yönəldilmiş reklamlar növləridir. Məsəl üçün, hər hansı bir neftçıxarma müəssisəsinin öz ətraf mühitini çirkləndirmədən, bir neft quyusu qazma bacarığını reklam etməsi, sağlam bir həyat tərzinin, həmçinin buna oxşar digər məsələlərin həll yolunun təbliğinə istiqamətlənən reklamlar, qeyri-kommersiya tipli reklamlar hesab olunur.

Təşkilat nəyə görə mövcuddur? Kommersiya təşkilatlarına istinadən cavab olduqca sadədir: qurumun mülkiyyətçiləri və səhmdarlarına, qoyulmuş investisiyaya əsasən mənfəət qazandırmaq. Xeyriyyə qurumları, ictimai xidmət, vəkil edilmiş təşkilatlar və digər buna bənzər qeyri-kommersiya qurumlarında isə

onun mövcudluq mənbəyi müəyyən bir qrup insanlara xidmət etmə istəyidir. Fəqət həm qeyri-kommersiya, həm də kommersiya qurumları çox nadir halda belə sadə hədəflər üçün idarə olunur. Qərarlar, əksər zamanlarda, ya bir-birini tamamlayan, ya da aralarında bir-biri ilə rəqabət aparan çoxsaylı tələbata uyğun olaraq qəbul edilir. Məsələn, Ceyms Dayson, 2002-ci ildə maya dəyərini əsas götürərək (səhmdar qarşısında faydalı işləmək haqda öhdəliyə uyğun olaraq) məişət elektrik cihazlar istehsalının Birləşmiş Krallıqdan Uzaq Şərqi keçirilməsi fikri, onu nəzərə çarpacaq səviyyədə lokal camaatdan uzaqlaşdırdı, belə ki qərar, həmin ərazinin həyat şəraiti və iş yerləri sayına təsir göstərdi. Bütün qurumlar ümumi bir işin çoxsaylı iştirakçıları üçün xidmət göstərir (Harrison and St John, 1994; Mitchell et al., 1997). Fəqət, resursların bölüşdürülmə prosesi, əsasən qərarların qəbulu zamanı, onlardan biri digərləri ilə nisbətə daha böyük əhəmiyyət daşıyır. Məsələn, Şərqi və Mərkəzi Asiyanın keçid iqtisadiyyatının tədrisi zamanı müəyyən olunmuşdur ki, dövlət müəssisələrinin böyük əksəriyyətində ümumi işə maraqlı olan iştirakçıların əsas qismi işçilər idi və qurumların məqsədi işə götürmə prosesinin fasiləsizliyini təmin etməkdən ibarət idi. Bu tendensiya əksər dövlət qurumlarında onların özəlləşdirilməsi və ya kommersiya seqmentinə satılmasından sonra saxlanmışdır. Tədqiq edilmiş əksər kommersiya qurumlarında məqsəd rentabellik və investisiyaya əsasən mənfəət idi (Şimşək, M. S. (2008); Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset, Konya. s.211)

Müəssisə üçün strateji idarəetmə bir neçə funksiya ilə ifadə edilir:

1. Stratejiya planlaşdırılması;
2. Strateji planların reallaşdırılmasının təşkili;
3. Strateji vəzifələrin reallaşdırılması üzrə kordinasiya;
4. Strateji nəticələrin əldə edilməsi üçün motivasiya;
5. Stratejiyanın yerinə yetirilmə prosesinə nəzarət

Aşağıdakı cədvəl qeyri-kommersiya müəssisələrinin strateji idarə olunmasının funksiyaları açıq bir şəkildə izah olunmuşdur.

Cədvəl 1: Strateji idarəetmədə əsas funksiyalar

1.	Müəssisənin əsas təyinatı	Uzunmüddətli bir perspektivdə fəaliyyətdə olması
2.	Məqsədə çatma üsulları	Yeni imkanların axtarılıb tapılması, mühitdə baş verən dəyişikliklərə adaptasiya olma
3.	Vaxt amilinin önəmi	Uzunmüddət üçün nəzərdə tutulmuş perspektivə yönəlmə
4.	Mühitin rolu	Mühit - qurumun əsası və uğurlarının mənbəyi kimi
5.	Effektivlik meyarı	Vaxtında və ya yeni dövrün tələblərinə bağlı dəyişikliklərə hazırlıqlı olmaq

Mənbə: Eren E. (2005). Stratejik yönetim ve işletme politikası

Strategiyanın planlaşdırılması, proqnozlaşdırması və strategiyanın işlənilməsi timsalında alt funksiyalar nəzərdə tutulur. Proqnozlaşdırma, öz növbəsində strateji planların yaradılması üçün zəmin yaradır. O, risklərin böyüməsi və qiymətləndirilmənin həyata keçirilməsi məqsədilə təşkilat fəaliyyətində daxili və xarici faktorların təhlilinə əsaslanır. Sistemik şəkildə proqnoz bir müəssisə strategiyasına əsaslanmış yanaşmanı hazırlamağa fürsət verir. Proqnozlaşdırma zamanı əsasən üç ölçü faktoru istifadə edilir:

- zaman (nə qədər irəlini görməyə çalışırıq?),
- istiqamət (gələcəkdə olacaq istiqamətlər hansılardır?)
- ölçü (nə qədər təsir edən dəyişikliklər baş tutacaq?).

Keçirilən araşdırmalar nəticəsində təşkilat rəhbəri missiyanı formalaşdırır, qurumun inkişaf perspektivlərini təyin edir və strategiyanı hazırlayır.

Strateji planların reallaşdırılmasının təşkil edilməsi, müəssisənin gələcək potensialının formalaşdırılmasını, seçilmiş inkişaf strategiyası ilə idarəçilik strukturunun və sisteminin razılaşdırılması, korporativ mədəniyyətin yaradılması nəzərdə tutulur.

Ümumi strategiyanın formalaşdırılma və reallaşdırılması prosesi üzrə idarəçilərin fəaliyyətinin koordinasiyası bir neçə səviyyəli strateji məqsədli

qərarların razılaşdırılması və struktur bölmələrinin strategiya və məqsədlərinin ardıcılıq prinsipi ilə möhkəmləndirilməsi nəzərdə tutulur.

Motivasiya , strateji idarəetmənin bir funksiyası kimi strateji nəticələrin əldə olunmasına yönəldilən stimül sistemlərinin işlənərək hazırlanması ilə dolayısıyla əlaqədardır.

Strateji planların həyata keçirilmə prosesinin fasiləsiz olaraq müşahidə olunması strateji nəzarətin əsasını özündə ehtiva edir. Onun vasitəsi ilə müəssisə strategiyasında və siyasətində mümkün uzaqlaşmaların və yanlışların, yarana biləcək təhlükələrin əvvəlcədən təyin edilməsinə istiqamətlənib.

Strateji idarəetmə funksiyalarının reallaşdırılması strateji qərarların işlənilməsi və qəbul edilməsi vasitəsilə həyata keçirilir. Strateji qərar dedikdə gələcəyə istiqamətlənən və operativ qərarların qəbuluna əsas yaradan, qeyri-müəyyənliklə ifadə olunan idarəetmə qəəarları nəzərdə tutulur. Strateji qərarlara təşkilatın yenidən qurulması, yeniliklərin tətbiqi və s. aid etmək olar.

Müəssisənin mülkiyyətçilərini və onların ümumi maraqlarını təyin etmək çətin məsələdir. Məsəl üçün, katolik bir kilsə, qrupis və leyborist partiyası kimlərə məxsusdur? Bir çoxu deyəcək ki, onların sahibi onları dəstəkləyənlərdir – yəni kilsəyə gələn, fəal və üzvlər. Bəlkə də onların sahibləri, işçiləridir (məsələn, Roma Papası və ruhanilər)? Söhbət səhiyyə və ya polis və yaxud da təhsil orqanları haqqında gedirsə, demək mümkündür mü ki, onların sahibi xərcləri maliyyələşdirən bütöv vergi ödəyiciləri, cəmiyyət, yoxsa prioritetlər və məqsədləri təyin edən iqtidarda olan hakimiyyətdir mi?

Müəssisənin xidmət göstərmək üçün can atdığı şəxsləri müştəri olaraq saymaq olar. Katolik bir kilsənin müştəriləri həftənin hər bazar günü məsihaya qulaq asmağa gələn şəxslərdir. Fəqət müştərilər, kilsənin sıralarına cəlb etmək, inandıra bilmək və təsir etmək istədiyi daha da geniş dairəni özündə ehtiva edə bilər. Səhiyyənin müştəriləri kimdir, pasiyentlər mi? Bəlkə də öz sağlamlıqlarını qoruyaraq xidmətə ehtiyac duyanlardı? Ali təhsil sistemi müştərilərinə kimi aid etmək olar? Tələbələr? Yoxsa onların aldığı təhsillərini maliyyələşdirən valideynlər? Bəlkə də məzunlar arasında ixtisaslaşmış mütəxəssislər axtarışında

olan iş verənlər mi? Kimləri polislərin müştərisi adını vermək olar? Cinayətkarlıqdan müdafiə olunmaq ehtiyacı duyan cəmiyyət? Cinayətkarların özlərini mi? Bəlkə bu xidməti maliyyələşdirən vergi ödəyicilərini? Müştərilərin müəyyənləşməsindəki müxtəlifliklər onların ehtiyaclarını və istəklərini, nəyə can atdıqlarını təyin etmə prosesi zamanı fərqli nəticələrin çıxarılmasına səbəb olur. Müxtəlif müştərilərin tələbatını öyrənmək və qarşılamaq qeyri-mümkün olmasına görə bazar mövqeyi sıradan çıxır. Məsələn, həkimlər və polisləri müştərilərə görə mövcud olmaq ideyasına qarşı var gücləri ilə mübarizə apardığı bir zamanda onların mövqeyi şəxsi mühafizə və alternativ yollarla tibbin yaranmasından sonra sıradan çıxacaq.

İşçiləri müəyyən etmək nisbətən asan prosesdir, ancaq onların motivləri kommersiya sektorunda olanlara nisbətdə daha mürəkkəb olması mümkündür. Tibb bacısını elə də böyük olmayan maliyyə mükafatı qarşılığında ağır bir işdə uzun müddət işləməyə nələr vadar edir? Niyə insanlar əmək haqqı almayaraq xeyriyyə mağazalarında könüllü şəkildə olaraq işləyirlər? Nə üçün fəallar, həyatlarını təhlükəyə ataraq neft platformalarının batırılmasına və ya nüvə tullantılarının dənizlərə axıtılmasına qarşı çıxmağa çalışırlar? Qeyri-kommersiya sektorunda olan işçilər həm maddi mükafat müqabilində, həm könüllük əsasında işləyə bilirlər. Fəqət, əsasən motivləşdirici faktorlar qeyri-maliyyə tipli olur; motiv daha çox onlar üçün önəmli və qiymətli, işə xidmət etmədən belə qaynaqlanan məmnunluq hissindən yaranır.

Qanunla qeyri-kommersiya müəssisələrinin bir neçə formaları mövcuddur:

- İctimai və ya dini təşkilatlar – vətəndaşların mənəvi və yaxud digər qeyri-maddi ehtiyaclarının ödənilməsi məqsədilə, onların ümumi maraqlarının əsasında yaranan könüllü birləşmələrdir.

- Fond – üzvlüyü olmayan qeyri-kommersiya müəssisələridir, vətəndaşlar və ya hüquqi şəxslər tərəfindən könüllü şəkildə əmlak investisiyaları əsasında təsis edilir, həmçinin sosial, mədəniyyət, xeyriyyəçilik, təhsil və digər ictimai xarakterli faydalı hədəfləri güdür.

- Dövlət korporasiyası – bura üzvlüyü olmayan qeyri-kommersiya müəssisələri aid olmaqla, əmlak qoymaya əsasən təsis edilir, həmçinin sosial idarəetmə və yaxud digər ictimai faydalı işlərin reallaşması üçün yaradılır.

- Qeyri-kommersiya tərəfdaşlığı - qeyri kommersiya müəssisəsində üzvlüyə əsaslanaraq vətəndaşlar və ya hüquqi şəxs tərəfindən öz üzvlərinə hər hansı ictimai faydalı funksiyaların reallaşdırılması məqsədilə yaradılır. Qeyri-kommersiya tərəfdaşlığının üzvləri partnyorluq işlərinin idarə edilməsində iştirak etmək, həmçinin onun fəaliyyəti haqqında məlumat almaq, öz istəyinə uyğun, partnyorluqdan çıxma hüququna da malikdirlər.

- Təsisat - qeyri-kommersiya müəssisələri olmaqla, tək-cə bir sahibkar tərəfindən yaradılır və onu tam və yaxud qismən həmişə sahibkar maliyyələşdirir. Digər qeyri-kommersiya müəssisələrindən fərqli olaraq təsisata məxsus əmlak, onun şəxsi mülkiyyəti deyildir və ona ancaq operativ idarəçilik hüququ verilir.

- Avtonom qeyri-kommersiya müəssisələri - üzvlüyü olmayan təşkilat olmaqla, səhiyyə, təhsil, elm, mədəniyyət, hüquq, idman və bədən tərbiyyəsi, digər sahələrdə fəaliyyət göstərmək məqsədi ilə vətəndaşlar və yaxud hüquqi şəxs tərəfindən təsis edilir.

- Assosiasiya - qeyri-kommersiya müəssisələrinin birləşməsidir. Assosiasiyanın (başqa sözlə, ittifaqın) üzvləri, müstəqilliklərini və hüquqi şəxs statuslarını özlərində saxlayırlar.

Qeyri-kommersiya müəssisələrinin ali idarəetmə orqanları bir neçə dənədir:

- avtonom qeyri-kommersiya müəssisələri və üzvlüyə əsaslanmayan digər qurumların ali kolleqial idarəetmə orqanı;

- qeyri-kommersiya tərəfdaşlığı və üzvlüyə əsaslanaraq digər qurumların üzvlərinin ümumi yığıncağıdır. Qeyri-kommersiya təşkilatlarında ali idarəetmə orqanının ən əsas funksiyası qeyri-kommersiya müəssisələrinin hansı maraqlar və hədəflər üçün yaradılmasına dair əməl etmə prosesinin təmin olunmasından ibarətdir.

Qeyri-kommersiya qurumlarının, ali idarəetmə orqanı üzvlərini öz öhdələrinə düşən bütün funksiyaları yerinə yetirdiklərinə görə mükafatlandırma hüququ yoxdur. Burada ancaq ali idarəetmə orqanı işində iştirakla əlaqədar olaraq xərclərin güzəşti istisna hal hesab olunur. Dövlət hakimiyyət orqanları, həmçinin yerli özünüidarə orqanları qeyri-kommersiya müəssisələrinə müxtəlif formalarda yardım göstərə bilirlər, məsələn:

- gömrük ödəmələri, vergilərin ödənilməsi, digər yığım və ödənişlər üzrə kompensasiyaların verilməsi;
- digər güzəştlərin verilməsi, həmçinin dövlət və bələdiyyə əmlakından istifadəyə görə ödəmələrdən tamamilə, və yaxud qismi azad edilmə;
- dövlət və bələdiyyə sifarişlərinin müsabiqəyə əsasən qeyri-kommersiya müəssisələri arasında yerləşdirilməsi;
- qeyri-kommersiya təşkilatlarına maliyyə dəstəyi verən vətəndaş və hüquqi şəxslər üçün vergi ödəmələri üzrə güzəştlər nəzərdə tutulur.

II FƏSİL. MÜASİR ŞƏRAİTDƏ QEYRİ-KOMMERSİYA TƏŞKİLATLARININ İDARƏETMƏ STRATEGİYASININ HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ XÜSUSİYYƏTLƏRİNİN TƏHLİLİ VƏ ONUN POTENSİAL TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏ İSTİQAMƏTLƏRİ

2.1. Qeyri-kommersiya təşkilatlarının idarəetmə strategiyalarının həyata keçirilməsinin xüsusiyyətlərinin təsnifatı

Öz mahiyyətinə görə strategiya, xaricdə mühitdə baş verən dəyişikliklərə ardıcıl və üzvi şəkildə adaptasiya üçün rəbərlik tərəfindən qəbul edilən qərarların hazırlanma prosedurunda olan norma və qaydaların məcmusudur. Baş tutan təcrübələr onu göstərir ki, kompleks şəkildə strateji idarəetmə və planlaşdırmanı reallaşdıran müəssisələr daha uğurlu olur və ortalama mənfəətdən daha çox gəlir qazanırlar. Planlama cəhətdən təcrübəli bir çox müəssisələrin idarə heyəti düşündükləri uğura çata bilmirlər, çünki mümkün olduğu qədər çoxlu bazarda pay sahibi olmağa, daha çox məhsul istehsalı, müxtəlif tip müştərilərin tələblərini qarşılamağa çalışırlaraq öz gücünü heç edirlər. Müvəfəqiyyət əldə etmə üçün bütün qüvvələrin məqsədyönlü formada təmərküzləşməsi, həmçinin düzgün təşkil olunmuş strategiyaya ehtiyac duyulur. Başqa sözlə, öz strategiyasını daha düzgün planlaşdıran müəssisələr, uğur qazanmağa daha yaxın olurlar.

İşgüzar müəssisələrin strategiyası deyildikdə – prioritetləri, addımların ardıcılığını, resursları müəyyən edən fəaliyyət planı başa düşülür və əsas məqsəd müəssisəni indiki vəziyyətdən arzulanan hala gətirməkdir. Seçilən obyekt amilindən asılı olaraq strategiya bir neçə yerə bölünür :

- korporativ strategiya – təşkilatın ümumi strategiyası
- biznes strategiya – müəssisənin hər hansı bir xüsusi yarım bölməsinin strategiyası
- funksional strategiya – funksional təsərrüfat bölməsinin strategiyası

Strategiyada gələcək mütləq şəkildə indi və yaxud keçmişdən yaxşı olmalıdır deyə bir şey yoxdur, bu səbəbdən strateji planlaşdırmada müəssisənin perspektivlərinin analizinə önəm verilir, yaranmış tendensiyaları dəyişə biləcək

tendensiyaları, imkan, təhlükə, eyni zamanda ayrı-ayrılıqda fəvqəladə hadisələrin aydınlaşdırılması daxildir və bu analiz, rəqib mövqelərin analizi ilə tamamlanır.

“Strateji qərar” termini biznes fəaliyyəti üçün həyati əhəmiyyət daşıyan və uzunmüddətli nəticələrə nail olunmasına yardım edən qərarlar toplusu mənasına gəlir. Qərarların qəbulu zamanı iki əsas faktor nəzərə alınır : nəticələrin dönməzlik və uzunmüddətliyi, başqa sözlə desək, strateji qərar qəbulu təşkilatın perspektivini dəyişir. İstəsəl bazasının cari perspektivindən istifadə olunmasına aid qərarlar taktiki qərar hesab etmək daha məqsədəuyğundur, perspektivin formalaşma və dəyişilmə proseduruna dair qərarlar isə strateji qərarlar qrupuna aid edilir.

Bazar iqtisadiyyatının hökm sürdüyü bir şəraitdə sahibkarlıq, özəlləşmə və rəqabətin olduğu bir mühiti mülkiyyət xüsusiyyətlərindən heç biri asılılığı olmayan fəaliyyətin səmərəliliyi və inkişafın davamlı olmasına qulluq edən məqsədlər ilə öz marketing və biznes əsaslarını, potensial inkişaf istiqamətlərini və dinamik perspektiv inkişaf strategiyasını hazırlayır. Dövlətin təşkilatı faktorları və tənzimləmə mexanizmi bu məqsədlə özəl sektorun potensial inkişafına, iş yerinin çoxalmasına, əhalinin rifahının qaldırılması, ümumdaxili məhsul artımına, sosial müdafiə məqsədilə yaratdığı təşəbbüskarlıq və iqtisadi mühitin səmərəliliyi ilə ifadə olunur.

İstənilən müəssisə və ya təşkilat öz fəaliyyətinin perspektiv və cari imkanlarını nəzərə almaqla restrukturizasiyaya əl atır. Xarici amillərin təsirinə məruz qalan qeyri-istehsal və istehsal sahələri, sosial və xidməti fəaliyyət göstərən bazar tələbinə uyğun şəkildə olmaqla bazarda olan tələbə uyğun bir şəkildə öz inkişafında struktur cəhətdən baş verən dəyişmələrini, məhsuldarlığını qiymətləndirir. Xidməti və istehsal sferasında, həmçinin sosial tələbatların növləri kommersiya tələblərinə uyğun halda olmaqla, cəmiyyətin bir sıra tələbatını ödəmə zamanı sosial maraqları daha üstün tutması labüddür. Sosial tələblərin qarşılınması və insan inkişafının əsas xüsusiyyətlərinə uyğun xidmət və istehsal təklifni yaradır.

Məcmuu təklif və tələb arasında balans sosial ödəmələr və kommersiya söyləri arasında olan optimal nisbətin mövcudluğu ilə mümkündür. Qeyri-kommersiya idarəetmə sistemi və maraqları real iqtisadiyyatda struktur

elementlərdən biridir və daha çox cəmiyyətdə “sosiallaşma” dərəcəsini təyin edir. Dövlətin sosial məqsədləri və onların maddi bazasına şərait yaradıldıqca, bəzi ehtiyacları individual və qrupların, bununla yanaşı gələcək nəsillərin də insan kapitalı faktoru kimi maddi əsasın yaradılmasının üstün tutulması, kommərsiya maraqlarından daha çox ictimailəşdirmə xarakteri daşıyır. Bu səbəbdən qeyri-kommərsiya fəaliyyətinin kadr, maliyyə və maddi potensialın təkrar istehsalına, bütöv təkrar istehsalda tərkib hissə kimi baxıldıqda, həmin fəaliyyətlərin iqtisadi aspektdən tənzimlənməsi, idarə olunması və stimullaşdırılması istiqamət və üsulları meydana çıxır (Mıhcıoğlu, Cemal. Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fak. Ve B.Y.Y.O Basımevi,1985. s.31).

Bazar tipli sosial məqsədlərin daha da intensiv artması, qeyri-hökumət təşkilatları, ictimai təşkilat, qeyri-hökumət təşkilatları, həmçinin ödənişsiz xidmət, minimum ehtiyaca uyğun gəlir gətirmədən yalnız ayrılan vəsait miqdarında ərsəyə gələn və inkişaf edən bir neçə fəaliyyət növü var. Həmin fəaliyyət növləri, dövlətin sosial funksiyasını və ya əhalinin öz vəsaitlərinin ictimai tələbatı ödəmək məqsədilə əhalinin kollektiv və müştərək tələbatını qarşılamaq, cəmiyyətin inteqrasiya səviyyəsini, ictimai şərait və dünya standartlarına uyğun həyat fəaliyyətinin formalaşdırılması vəzifəsi durur. Qeyri-kommərsiya təşkilatlarının fəaliyyətləri nisbi amillərlə təsnifatlaşdırılır. Maliyyə əsasını isə üzvlük sayəsində yaradılan kapital və ya mərkəzləşdirilmiş gəlirlər təşkil edir. Baxmayaraq həmin təşkilatlar kommərsiya fəaliyyəti ilə məşğul olmaq barəsində qeydiyyatdan keçsə də, əsas məqsədi insan inkişafının təmini üçün ictimai bir mühit və şərait yaratmaqdan ibarətdir.

Ümumiyyətlə, qeyri-kommərsiya qurumları sosial idarəetmənin bir subyekti kimi hər hansı müəyyən bir funksional işlər reallaşdırırlar. Məsələn sosial müdafiə fondu, pensiya alanların sosial müdafiəsi həyata keçirmək məqsədilə gəlir və xərclərin çərçivəsində öz fəaliyyətini göstərir. Qeyri-kommərsiya təşkilatlarının həyata keçirdikləri fəaliyyət, funksionallıq baxımından təsnifat prinsipləri əsasında qurulur. Əhalinin və müəyyən sosial qrupların məşğulluq klassifikasiyasına uyğun təşkilatlar və komitələr yaradaraq ixtisaslaşmış müəyyən maraqlara xidmət etməyə

cavabdehdir. Həmin marağ və xidmətlərin istifadə hüququ ictimailəşir və bərabərləşir. Sözügedən sahələrin maliyyə baxımından əsas hissəsini dövlət, lokal büdcələr, hüquqi və ya fiziki şəxslər əsasını qoyur. Sahibkar fəaliyyəti hesab olunmayan hüquqi şəxs və təşkilatların əsasının qoyulması cəmiyyətin öz müəyyən ehtiyaclarını qarşılamaq üçün iştirak hissəsinə uyğun olaraq xidməti sfera, infrastruktur yaratmaq, eyni zamanda nizamnamə əsasında bu xidmətlərdən istifadə dərəcəsi və məbləğ müəyyən olunur.

Maliyyələşmə mənbəyi baxımından fiziki və hüquqi şəxslər, vermiş olduqları faiz, almış olduqları dividend olur. Sosial sferada fəaliyyət göstərən sahələr xarakteristik cəhətdən cəmiyyət və dövlətin inkişafı məqsədilə infrastruktur rolunu yerinə yetirir. Bu səbəbdən bütün sosial sahədə olan təşkilatlar kommertiya maraqlarına uyğun olmur. Həmçinin sosial sahədə olan subyektlər, məsələn mədəniyyət, təhsil, ətraf və mühitin qorunması, sağlamlıq göstəricisinin, ümumilikdə cəmiyyətdə inkişaf və rifahının yüksəlməsi üçün perspektivin əsas parametrlərini təyin edir. Sosial sahədə olanlar funksionallıq cəhətdən sinifləndirildikdə, əsas məqsəd əhalinin minimal tələblərinin qarşılınması resurslarının təminindən ibarətdir. Bu cəhətdən sosial sahələrdə əsas maliyyə resurslarını qazanc əldə etmək niyyəti deyil, tələbi ödəmək istəyi təşkil edir.

Sosial yönümlü qeyri-kommertiya təşkilatlarının maliyyə əsasını, onların inkişaf tempi və istifadə dərəcəsiindən asılı olaraq yerli büdcə, dövlət büdcəsi, əhalinin birbaşa istehlak üçün nəzərdə tutulmuş xüsusi vəsaitləri. Sosial yönümlü qeyri-kommertiya təşkilatlarının maliyyə resurslarını banklar, müxtəlif korporasiyalar, xəstəlik və epidemiyaların, körpə, gənc və ya qayğıya ehtiyacı olan sosial təbəqənin həyat fəaliyyəti, maddi ehtiyaclarını qarşılamaq üçün istifadə edilir. Qeyri-kommertiya təşkilatların bazar şəraitində fəaliyyəti sahibkarlar və dövlətin yaratmış olduğu humanitar qurumlar vasitəsilə həyata keçirilir. Lakin həmin qurumların maliyyə əsası, onların xərclər və gəlirləri üzərində nəzarəti auditorlar, xəzinədarlıq həmçinin dövlət təşkilatları həyata keçirir.

Sosial normaya uyğun, tənzimləmə prosesi maliyyə aspektindən nəzarətin ən əsas istiqamətlərindən birini, həmçinin əmək haqqı, ərzaq, təlim-tərbiyə və digər

maliyyə xərcini özündə ehtiva edir. Özəl və qeyri-hökumət sektorunda sosial normativlərin tətbiqi dövlət mexanizmi və standartları əsasında həyata keçirilir. Qeyri-kommersiya fəaliyyətində təşkilati struktur müvafiq olaraq idarəetmə strukturu və mülkiyyət formaları ilə ixtisaslaşır.

Qeyri-kommersiya fəaliyyətlərinin idarə olunması mərkəzləşdirilmiş gəlirlər, dövlət fondları, eyni zamanda xarici dövlət əhalisinin və şirkətlərin etdiyi ödəmələrin sayəsində formalaşan nizamnamə kapitalının istifadəsi ilə mümkündür. Nizamnamə kapitalı, mümkün minimal ehtiyacları qarşılamaq məqsədilə minimum xidmətlər daxilində həyata keçirilir. Həmçinin, sosial müdafiə qurumları xərc və gəlir strukturu vasitəsilə balanslaşdırılır. Sosial müdafiə məqsədli, pensiya təminatı, müxtəlif müavinətlər, eyni zamanda həmin sahədə fəaliyyət göstərən subyektlərin əmək haqqına aid xərcləri bütün gəlirlərlə balanslaşdırılır. İctimai qurumların təməl hissəsi – insan hüquqları sahəsində ixtisaslaşmış dəyərləri qrupun bütöv maraqlarını qorumaq, təşkilati bir sistem yaradaraq azadlığı, seçki hüquqlarını təmin etmək məqsədilə yaradılır. İctimai qurumlar – sosial və iqtisadi marağa uyğun şəkildə ixtisaslaşdırılır və təşkilati strukturu iştirak payı, eyni zamanda idarəetmə sisteminin səsvermə hüququ vasitəsilə idarə edilir. Belə olan halda, hər bir region və müəssisələrdə funksional hesab olunan məqsədlər üçün qrup şəklində ictimai birliklər yaradılır (Efil İsmail (2004) , İşletmə Yönetimi, Aktüel, İstanbul s.117).

Qərarların qəbul edilməsi qrupda olan hər üzvün səsi vasitəsilə müəyyən edilir. Xaricdə yerləşən humanitar qurumların yaratmış olduğu ictimai-siyasi və qeyri-hökumət təşkilatları ölkədə olan transformasiya sistemində əlverişli variantları həyata keçirməklə mümkün olur. Sosial problemin həyata keçirilməsində qeyri-hökumət qurumlarının artımı eyni zamanda bazar prioritetlərinin olduğu bir şəraitdə sosial ehtiyac və sosial gərginliyin qarşılansmasında birbaşa olaraq əhalinin iştirakı həll edilir.

Qeyri-kommersiya təşkilatlarının effektiv fəaliyyət göstərməsinə gərəkli olan məqsədlərin, strateji dəstlərin və niyyətlərin hazırlanmasının əsasında strateji görmə dayanır. Görmək firsəti – istəkdir, arzudur. Digər bir neçə məqsədlərlə

müqayisədə qurumun fəaliyyəti prosesində nisbətən daha zəif istiqamət olaraq qəbul edilir və həmçinin o, inkişaf impulsunu, enerji qüvvəsi ehtiyatını özündə daşıyır.

Qeyri-kommersiya təşkilatlarının fəaliyyətinin göstəricisinə həmin qurumların xarici mühitində baş tutan dəyişikliklər öz təsirini göstərir. Onun niyyəti, strateji görməsi, məqsədləri və strategiyaları, eyni zamanda niyyətləri özü həmin dəyişikliklərə məruz qalır. Bu səbəbdən rəhbərlik üçün aktual olan məsələ qurumu əhatə edən bir mühitdə qurumun strategiyasının birmənalılığını təmin edilməsindən ibarətdir. Bundan sonra isə bir suala cavab tapmaq lazımdır : “təşkilat və həmin təşkilatın xarici mühiti indi vaxta qədər necə inkişaf edib, proqnoz və planla müqayisədə hansı tendensiyalara sahibdirlər?”. Bunun üçün idarə heyyyəti qurumun indiki zamanda hansı strateji vəziyyətə sahib olması ilə bağlı dəqiq fikir və təsəvvürə malik olmalıdırlar.

Strateji vəziyyəti qiymətləndirmə prosesi üç etapdan ibarətdir :

- təşkilatın indiki vəziyyəti barəsində məlumatın toplanması
- planlaşdırılmış mümkün vəziyyətdən yayınma və kənarlaşmaların analizi
- ssenarinin silsilənin məntiqi sonluğu kimi layihələşdirilməsi

İlkin mərhələdə xarici mühitin vəziyyətini nəzərə almaqla qurumun profili və ya fəaliyyət tipi barəsində məlumatın toplanması prosesi reallaşdırılır.

Strateji vəziyyətin analizi prosesinin növbəti mərhələsində güclü və zəif cəhətlərinin analizinə daha çox yer verilir. Qurumun həssaslığının xarici mühitdə baş verən dəyişiklik və mühit imkanlarından istifadə olunmasına maneə yaradan xüsusiyyətlərdən olan asılılığın araşdırılaraq aşkar edilməsinə özəlliklə diqqət yetirir. Nəticədə quruma əlverişli fürsətlərdən yararlanmağa və mümkün təhlükələrin neytrallaşdırılmasına və ya təsirini mümkün olduğu qədər təsirini azaltmağa imkan verən müxtəlif cəhətlər müəyyən edilir.

Son mərhələdə isə qurumun gələcək obraz və təzədən yaranan təhlükə və imkanları nəzərə almaqla müvəfəqiyyət yolları ssenarisi hazırlanır. Həmin ssenari imkandan istifadəni təmin edə biləcək və mümkün təhlükələrdən yayınmağa kömək edəcək qurumun marketinq, texnoloji və texniki keyfiyyətlərini aşkar edir.

Yuxarıda təklif olunmuş analiz planlaşdırılmış strategiyanın saxlanaraq gələcəkdə qurumun vəziyyətinin müəyyən edilməsinə fürsət yarada bilər. Bu mənada mərkəzi və əsasında “strateji fərqlərin” üzə çıxarılması və analizi durur. “Strateji fərq” deyilən zaman qurumun potensial inkişafının planlaşdırılmış və seçilmiş istiqaməti, həmçinin dəyişən mühitdə olan yenisinin inkişaf istiqamətinin arasında olan fərq anlaşılır.

Ssenari layihələşdirilməsinin təməlini strateji planlaşdırma təşkil edir və o, xarici mühitdə olan dəyişikliklər və qurumun profilinin həmin mühitə adekvatlılıq dərəcəsi ilə bağlı olan şərtləri, həmçinin qurumun yeni görmə fürsətləri ilə bağlı olan nəticələri hesaba alır, sonradan isə strateji məqsədlərin dəqiqləşdirilməsi ilə alqoritm başa çatır.

Xarici mühitin analizi qurumun nöqteyi-nəzərindən önəmli subyektlərin, həmçinin xarici mühit faktorlarının vəziyyəti perspektivlərin qiymətləndirilməsini özündə ehtiva edir : məsələn, bazarlar, sənaye sahələri, tədarükçülər, bazarlar, xarici mühitdə olan qlobal faktorların cəmi və s. Qurum bunlara bilavasitə şəkildə təsir göstərməkdə çətinlik çəkir və əksər halda göstərə bilmir və xarici mühitin analizi elə bir vasitə olaraq xidmət edir ki, onun sayəsində strategiyaları işləyib hazırlayan şəxslər potensial təhlükələri əvvəlcədən görməsi məqsədi ilə təşkilati nöqtədən yeni və xarici imkanlar yaradan faktorlara nəzarət edir. Bununla yanaşı xarici mühitin analizi quruma zamanında imkanların və təhlükələrin yaranmasını proqnozlaşdırmaqla ağılaşmaz, təsadüfi vəziyyətin yaranmasında situasional planlar və quruma qarşıya qoyulan hədəflərə müvəffəq olmağa imkan verən strategiyaları işləyərək hazırlamaqda, eyni zamanda mümkün təhlükələri əlverişli imkanlara çevirmək mövzusunda köməklik göstərir.

İmkanlar və təhlükələr xarici mühitdə yeddi sahədə təzahür edilə bilər, onlarla birlikdə müvafiq şəkildə faktorlar qruplaşdırılır və analiz olunur. Faktorların bu qruplarının tədqiq olunması qurumun xarici mühit inkişafı prosesində yaranan mümkün tendensiyalar haqqında tam şəkildə təsəvvür əldə edilməsinə fürsət yaradır.

Dövlətin imkansızlığı nəzəriyyəsi məqsədi könüllülük əsasənda xidmətləri və malları təqdim edən qeyri-kommersiya qurumlarının, hətta həmin xidmətlərin və malların dövlət istehsalı mövcud olan bir vəziyyətdə yaranmasını izah edir. Əsas diqqəti o, dövlətin diqqətindən kənar qalan, yəni boş buraxdığı sektorların sözügedən qeyri-kommersiya müəssisələri tərəfindən öz üzərinə götürülməsinə yönəlir. Burada dövlətin xidmətə olan bütöv tələbatı ödəməsinə imkan verməyən, bununla da qeyri-kommersiya qurumlarının fəaliyyət istiqamətini müəyyən edən dörd maneə üzə çıxarılır:

1. Kateqorial maneə.

Burada ehtiyacı standartdan fərqli olan şəxslər razı qalmaqcaq. Misal üçün, səsvermədə majoritar sistemdən istifadə vaxtı ictimai rifah faktoru orta tip seçicinin tələbinə uyğun miqdarda təmin olunur. Bununla yanaşı, dövlətin elə imkanı yoxdur ki, nisbətən kiçik əhali qruplarının üzərində təzə proqramlarla eksperiment aparsın və bu xüsusi qeyri-kommersiya qurumlarının doldurduğu bir boşluq olaraq qəbul edilir.

2. “Müddət” maneəsi.

Bu amil seçilən dövlət məmurlarının tutmuş olduqları vəzifələrdə uzun müddətdə qala bilməmələri ilə bağlıdır. Belə vəziyyətdə onlar diqqətini daha çox qısa müddət üçün nəzərdə tutulmuş proqram və nəticələrə mümkün qədər daha tez müvəffəq olmaq üzərində cəmləməyə vadar edir. Nəticədə bu da qeyri-kommersiya qurumlarına uzun müddət üçün nəzərdə tutulmuş sosial məsələlərin mümkün həlli ilə bağlı yeni fəaliyyət istiqaməti açır.

3. «İntellektual» maneə.

Burada dövlət bürokratiyası ictimai problemlərin həlli məqsədilə lazımi məlumatı əldə etmək, araşdırmalar aparmaq və ideyalar vermək qabiliyyətində və imkanında deyildir. Belə olan halda ictimai vacib məlumat yaradan tədqiqat mərkəzi və digər buna bənzər qurumlara yeni fəaliyyət istiqaməti təyin edir.

4. Ölçü maneəsi.

Burda mahiyyət dövlət aparatlarının mürəkkəbliyi və ölçüsünə görə sadə vətəndaşların onunla hər hansı müəyyən iş görmək fürsətini bir xeyli çətinləşdirir.

Bu şəraitdə vətəndaşlar və dövlət arasında bir növ vasitəçi olan qeyri-kommersiya təşkilatlarının fəaliyyət göstərməsi üçün boşluq yaranır. Cəmiyyətin etnik cəhətdən daha da fərqli növ tərkibə malik olanda qeyri-kommersiya təşkilatları bir xeyli fəallıq göstərir. Belə olan halda, onlar sosial azlıqların ehtiyaclarının qarşılınmasını öz üzərinə götürürlər. Nəticədə qeyri-kommersiya qurumlarının ən əsas rolu cəmiyyətdə olan bütün sosial qrupların ehtiyaclarının qarşılınması, dövlət işlərinin, eyni zamanda nemətlərin bölüşdürülməsi prosesində olan konfliktlərin qarşısının mümkün olduğu qədər alınmasından ibarətdir.

Reyqanomika – sosial xidmətlər sisteminin dövlət maliyyələşdirməsindən olan asılılığının azaldılmasına yönələn dövlət siyasətidir. İctimai və sosial xidmət işə, vətəndaşlar üçün ailə vəziyyətinin yaxşı səviyyədə saxlanılmasına və onlar üçün özünü reallaşdırmaq imkanlarının yaradılmasında kömək edilməsini özündə birləşdirir. Sabiq Amerika Birləşmiş Ştatları Prezidenti Ronald Reyqan administrasiyasını həmin problemə yanaşmasını əksər sosial xidmət, eyni zamanda inkişaf proqramının federal fəaliyyəti ixtisarını da özündə ehtiva edir. Bununla da Ştatlar səviyyəsində olan sosial ianələrin maliyyələşdirilmə səviyyəsinin artırılması, xeyriyyəçiliyə, yerli özünü idarəetməyə, mənfəətsiz təşkilatlar və könüllü hərəkatlara çox böyük ümidlər bəslənilirdi. Reyqan administrasiyası belə hesab edirdi ki, mənfəət güdməyən təşkilatlar hökumətin maliyyələşdirməkdə olduğu sosial yardımların əvəz edilməsində, həmçinin onların lokal ehtiyaclara uyğunlaşdırılmasında vasitəçi ola bilərlər. Fəqət problemin analizi onu göstərdi ki, istər xeyriyyəçilik hərəkatı, istərsə də özəl sektor, maliyyələşdirmə prosesinin ixtisar edilməsinin nəticəsində peyda olan vəsait çatışmazlığı və onların yerinin doldurulması mənfəət güdməyən qurumlar lazımı səviyyədə maliyyələşdirməkdə çətinlik çəkirlər. Reyqanomika siyasətinin nəticəsində XX əsrin 90-cı illərinin əvvəllərindən başlayaraq ata Corc Buşun administrasiyası zamanında da davam etdirilən zaman könüllü hərəkat və qeyri-kommersiya sektorunda olan müvəfəqiyyətləri özəl prezident mükafatı ilə təltif olunurdu. Burada əsas hədəf xeyriyyəçi qurumların daha az xərclə daha çox iş yerinə yetirmək imkanının tanınması vasitəsilə onların arasında olan rəqabətə kömək etməkdən ibarət idi.

2.2. Qeyri-kommersiya təşkilatlarında idarəetmə strategiyasının reallaşdırılmasında müasir vəziyyətinin analizi

Təşkilatlar heç bir zaman dəyişikliklərdən qaçına bilməz. Mümkün düzəldici hərəkətlərin həyata keçirilməsi qurumun qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmaq yolunda düzgün bir şəkildə irəliləmək üçün gərəklidir. Strategiyanı qiymətləndirmə prosesi, bir təşkilatın dəyişkən vəziyyətə uğurlu şəkildə adaptasiya olmaq bacarığını artırır.

Mümkün düzəldici hərəkətlərin icrası idarəçi və işçilərin narahatlıqlarını artırır. Belə ki aparılan araşdırmada individualların dəyişməyə qarşı olan müqavimətin üstəindən gəlmək məqsədilə ən optimal üsullardan birinin də strateji qiymətləndirmə prosesində iştirak olduğu önə sürülür. Kanfer və Erezə əsasən dəyişikliklərə dair idrak anlayışına malik olduqda, cari vəziyyət üzərində kontrol və dəyişikliklərin tətbiqi üçün tətbiq olunması gərəklili olan hərəkətlərin şüuruna sahib olunduğu zaman dəyişmə individuallar tərəfindən mümkün olduğu qədər ən optimal şəkildə qəbul olunur.

Strategiya qiymətləndirilməsi prosesi, istər strategiyanın yaradılması, istərsə də strategiyanın tətbiqinin dəyişikliklərinə yaxud heç dəyişiklik olunmamasına səbəb ola bilər. Strategiya ekspertləri axır-əvvəl strategiya ilə praktiki yanaşmalarına nəzər yetirməkdən qaçına bilməzlər. Laangham və Hussey düzəldici hərəkətlərin reallaşdırılmasında aşağıdakı anlayışı irəli sürüb : Dəyişikliklərə müqavimət göstərmək, ümumiyyətlə məntiqli müdafiə vasitəsilə asan bir şəkildə öhdəsindən gəlmək demək olar ki mümkün deyil. Vəziyyət itkisi isə etibar edilən bacarıqların tənqidi, yaranan yeni bir vəziyyətdə uğursuzluq qorxusu, məsləhətləşmə əksikliyinə yaranan narahatlıq, dəyişmənin qaçınılmazlığı anlayışının olmaması, stabil üsulların dəyişməyindən əmələ gələn etibarsızlıq hisslərin müqavimətin əsasını yarada bilər. Bu səbəbdən belə müqavimətin üstəindən gəlmək məqsədilə dəyişiklikləri planlaşdırıldığı zaman iştirak şərtləri yaratma və tam şəkildə şərh etmə gərəklidir.

Düzəldici tədbirlər önəmli xarici imkanlardan istifadə etmə, daxili gücləri aktiv etmə, xarici təhdidlərin azalaraq qabağının alınması, daxildə olan zəif

cəhətləri düzəltmək məqsədilə qurumu daha əlverişli bir pozisiyaya yerləşdirməkdir. Düzəldici tədbirlər düzgün zaman seçimi və lazımı miqdarda riskə malik, həmçinin öz daxilində ictimai və sabit məsuliyyətə sahib olmalıdır. Ən vacibi, düzəldici tədbirlər qurumun öz baza sektorunda olan rəqabət mövqeyini gücləndirməsi amilidir. Carter Bayles strategiya qiymətləndirilməsinin xeyirlərini bu cür izah etmişdir : Səs fəaliyyəti mövcud olan strategiyalar içərisində inam hissini yeniləyə ya da məhsulun üstünlüyünü və ya texnologiyada baş verən nasazlıqlar kimi zəif cəhətləri düzəldə biləcək hərəkətlərin önəmliliyinə işarə edir. Əksər hallarda strategiya qiymətləndirilməsi prosesinin müsbət cəhətləri daha geniş bir əhatəyə malik ola bilər, nəticə üçün orta gəlirli fəaliyyətlə məşğul olan bir qurumun daha da çox artan bir gəlirə sahib olmasına dair təminat verəcək kökdən yeni strategiyanın olması mümkündür.

Təşkilat hesabatı önəmli strateji qiymətləndirmənin başlığı hesab olunur. Qurumların strategiyaları dörd fərqli aspektdən qiymətləndirilməsini təmin edəcək bir prosesdir : müştəri məlumatı, maliyyə performansını, daxili əməliyyatları və böyümə ilə öyrənmə. Qurum hesabatının təhlili müəssisələrin bir neçə suala cavab axtarması və tətbiq olunacaq strategiyaların lazımı qədər və daha məhsuldar qiymətləndirilməsi məqsədilə informasiyanın maliyyə tədbirləri ilə əlaqədar olaraq istifadə edilməsini tələb edir:

- Təşkilat yenilikçilik, texnologiya sahəsində liderlik, məhsul keyfiyyəti və bir sıra parametrlərlə dəyərlər yaradılması, eyni zamanda davamlı inkişafın təmin edilməsində nə dərəcədə yaxşıdır?

- Təşkilat əsas ehtiyatlar və rəqabətçi üstünlüyü davam etdirmək, hətta inkişaf mövzusunda nə dərəcədə yaxşıdır?

- Təşkilatın müştəriləri nə dərəcədə məmnundur? (Hamel, G., Strateji Bir Devrimdir, İstanbul Konferansı Notları, Capital, Temmuz 1998. s.43-44).

Bizim fikrimizcə, qurumların inkişafında xarici mühitdə olan qeyri-müəyyənliyin qarşısının alınmasında növbəti bir sıra yanaşmalara əsaslanmaq daha səmərəlidir:

- Proqressin idarə edilməsinin sürətliliyi xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə uyğun olaraq artırılmalıdır ki, onlar arasında müqayisənin aparılması mümkün olsun. (Çevik istehsalların yaradılmasında bu yanaşmanın xüsusi bir əhəmiyyət var)
- Məqsədlərin prioritetlərinin müəyyənləşdirilməsində ola biləcək vəziyyətlər çoxluğunda məqsədə çatma səviyyəsinin (tələblərə cavab verilməsi) fərqli qiymətlərinə yönəlmə (istehsal sisteminin örtmə və kəsişmə prinsipi əsasında formalaşdırılması)
- Prioritet nailiyyətlərə və mərkəzi vəziyyətin məqsədlər çoxluğuna istiqamətlənməyə fokuslanma
- Bu və ya digər texnoloji sistemin və məhsul sisteminin istifadə dairəsinin uyğun xüsusiyyətlərin birləşməsi ilə genişləndirilməsi
- Yuxarıda sadalanan yanaşmaların birləşdirilməsi

Qeyd edək ki, nadir hallarda strateji miqyas alan proqnozlaşdırılmamış dəyişiklikləri aşağıda sadalananlar vasitəsilə müəyyənləşdirmə olar.

- yeni yaranmış situasiya müəssisənin qarşısına əvvəlcədən təcrübədən keçirilməyən yeni vəzifələr qoyur
- yeni situasiya planlaşdırılmadan və qəflətən yaranır
- həyata keçirilən adekvat tədbirlərin davam etdirilməsi məhdudlaşır və gəlirli işləmə imkanları azalır
- qurumda müəyyənləşdirilmiş davranış qaydaları sürətli şəkildə baş verən proqnozlaşdırılmayan dəyişikliklərə cavab verməyə imkan vermir.

Ölkəmizdə bir sıra qeyri-kommersiya qurumları proqnozlaşdırılmayan dəyişikliklərə cavab vermək üçün təcrübədə çoxlu üsullardan istifadə edirlər. Bunlara reaktiv, aktiv və planlı metodlar aiddir.

Reaktiv metod üçün proqnozlaşdırılmayan dəyişikliklərə əvvəlcədən sınaqdan keçirilmiş və sınıanmış əks tədbirlərdən istifadə olunaraq problemin həllinə nail olmaq xarakterikdir. Həyata keçirilən tədbirlər nəticəsiz qaldıqda

qurumun proqnozlaşdırılmayan vəziyyəti idarəetmək qabiliyyətində deyil. Respublikamızda bu metodun istifadəsi geniş yayılmışdır.

İdarəetmə strategiyası metodunda ekstrapolyativ proqnozlaşdırmaqla xarici mühitin araşdırılması, fəvqəladə tədbirlərə start verilməsi, uyğun tədbirlərin seçilməsi, operativ və strateji tədbirlərin eyni vaxtda həyata keçirilməsinin mümkünlüyü nəzərdən keçirilir (Barca M. (2009); "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi", Ankara Sanayi Odası, s.34-51).

Yeni nəsil məhsul və xidmətlərin yaradılması üçün vacib tədbirlər müəssisənin inkişaf planı ilə müəyyən edilir və bu plan vasitəsilə yeni mövqələrə çıxış imkanları daha dəqiq təsbit olunur.

"Cari fəalliyətin planları" və ya "mənfəət planları" adlandırılan taktiki planların köməyiylə əmtəə və xidmətlər yaradılır və mövcud bazarlara daxil olur. Qeyd edək ki, mənfəət planları hər bir funksional sahə üçün planlarla təsdiqlənir. İsmaliyyə, satış, alqı, istehsal və s. Bu planlar strateji plana daxil olmasa da, onunla sıx şəkildə əlaqəlidir.

Fikrimizcə, hər bir strateji planın mütləq proqramlar kompleksi və plan layihələri ilə təsdiqlənməsi məqsədə uyğundur. Misal üçün təşkilatın inkişaf planı ona aid edilmiş tədbirləri dəqiqləşdirən qısa, orta və uzunmüddətli proqramlar vasitəsilə əsaslandırılır. Buna məhsulun yeni növünün hazırlanması və tətbiqi, yeni idarəetmə məlumat sisteminin işlənməsi və tətbiqi proqramları; firmanın təşkilatı strukturunun yenilənməsi və s. daxildir. Proqramların təsdiqlənməsi konkret layihələr vasitəsilə olur. Hər bir layihənin müəyyən bir dəyərə, həyata keçirilmə qrafikinə və texniki-iqtisadi parametrlərə malik olması onu unikal edir.

Strateji idarəetmədə ən son məhsullardan biri qurumun quruluşu və ona xarici bir mühitdə birmənalı reaksiya göstərməyə fürsət yaradan dəyişikliklər hesab olunur. Fikrimizcə, dəyişikliklər hədəf olmamalıdır. Onların qurumda reallaşdırılması seçilən strategiyanın gerçəkləşməsi üçün vacib şərtlər yaradılmalıdır. Həmin strateji dəyişikliklər olmasa, ən uğurlu görünən strategiya planı belə faydasız ola bilər. Dəyişikliklərin vacibliyi və xarakteri qurumun istehsal sahəsi, bazarı, qurumun, məsulun cari vəziyyəti ilə təyin olunan yeni bir şəraitdə

faydalı işləmək bacarığından asılıdır (Şimşek, M. S. (2008); Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset, Konya)

Yenidən seçilən strategiyanın reallaşdırılması vəziyyətində qurumda icra etməli olan, strateji aspektdən nisbətən daha önəmli dəyişiklik müəssisədə təşkilati mədəniyyətin ona öyrəşməsi, adaptasiyasıdır. Buna rəğmən sözügedən məsələ çox zaman müəssisənin quruluşunun yenidən təşkil olunması ilə nisbətdə daha irimiqyaslı və daha qəlizdir. Müəssisənin quruluşu, yarımbölmələrinin sərhəd və tərkiblərini, həmçinin onlar arasında olan qarşılıqlı əlaqələrdə rəsmi xarakteri müəyyən edən qurumun skelet versiyasını təşkil edir. Qurumların mədəniyyəti məsələsi – müəssisədə fəaliyyət göstərən “komandanın”, bütöv kadrların fəaliyyətinin ümumi görünüşü və istiqamətinin yaradılması prosesidir.

Müəssisədə strateji dəyişmələri müvəffəqiyyətlə reallaşdırmaq üçün, həmin dəyişikliklərə göstərilən müqaviməti mümkün olduğu qədər aradan qaldırmaq, eyni zamanda dəyişikliklərə antipatiya ilə yanaşan şəxsləri tərəfdara çevirmək məqsəduyğundur. Əsas məsələ - müqavimətə olan sadə bir reaksiyadan ona düşüncəli bir təsirə keçid almaq, yəni mövcud müqavimətin idarə olunmasıdır.

Qeyri-kommersiya təşkilatı individuallarda və cəmiyyətdə hər hansı bir dəyişikliklər etmək üçün mövcuddurlar. Haqqında danışacağım ilk məsələ hansı missiyaların faydalı, hansılarının isə faydasız olması, həmçinin ümumilikdə missiyanın hansı şəkildə müəyyən olunmasıdır. Çünki ən axırda sınaqdan keçəcək şey missiya bəyannaməsinin gözəlliyi amili deyil, müvafiq lazımi addımların atılmasıdır.

Qeyri-kommersiya qurumlarının icraçı menecerlərini ən çox maraqlandıran sual budur : Lideri lider edən xüsusiyyətlər hansıdır? Sualdan belə təxmin etmək mümkündür ki, liderlik cadu məktəbində öyrənilməsi mümkün olan bir məfhumdur. Burada həmçinin belə bir ehtimal da var ki, guya liderlik özlüyündə özü bəs edər və bu da öz növbəsində məsələnin məntiqi sonudur. Bu, əslində aldadıcı liderlikdir. Öz bütün diqqətini özündə cəmləyən bir lider ona tabe olan şəxsləri tez-gec yanlış yola getməsinə səbəb olacaq. XX əsrin ən məşhur və özündən söz etdirmiş liderlər: Stalin, Mao və Hitlerə nəzər yetirsək görürük ki,

bəşəriyyət tarixi boyu cəmiyyətə daha çox zülm verən başqa üçlük olmayıb. Burada əsas faktor liderin xarizması, cazibədarlığı deyil, missiyasıdır. Bu səbəbdən liderin ən əsas vəzifəsi idarə etdiyi qurumun missiyasını, yəni ali məqsədini hərtərəfli düşünərək və özü üçün müəyyənləşdirməkdir (Şimşek, Ş. vd. (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Konya: Adım Matbacılık).

Dünyəvi və sadə bir misal – bir xəstəxanada yerləşən təcili yardım otağında missiya bəyannaməsi:

“Bizim missiyamız pasiyentlərdə özünəinam hissini üzə çıxarmaqdır.” Bu həm vasitəsiz, həm aydın, həm də sadədir. Və ya Amerika Birləşmiş Ştatlarının Qız Skautlarının əsas missiyasına nəzər yetirsək: özünəinamlı, qürurlu, özünə hörmət bəsləyən bir gənc qadın timsalında qızlara yetişməkdə köməklik etmək. Amerika Birləşmiş Ştatlarının Şərqi Sahillərində öz ali məqsədini İsa Peyğəmbəri həmin kilsənin başçısı, həmçinin baş icraçı rəhbər olaraq təyin etmək kimi müəyyən edən bir Yepiskop Kilsə mövcuddur. Daha sonra, əsas məqsədini cəmiyyətin üz döndərmiş olduğu şəxslərdən vətəndaş hazırlanmasında və onların cəmiyyətə inteqrasiyasına köməklik etməkdə görən Qurtuluş Ordusu missiyası. IX əsrin ən dahi pedaqoqlarından biri, İngilis özəl məktəbinin təməlini qoymuş məşhur Arnold Reqbi isə öz missiyasını nadan şəxslərdən centlmen hazırlamaq olaraq müəyyən etmişdir.

Fəqət missiyalar tərifi içində ən möhtəşəmi qeyri-kommersiya təşkilatlarına deyil, biznes təşkilatlarına məxsus missiyadır. Belə ki, əsrin əvvəlində müflisləşməsinə çox az qalmış, öz işinin öhdəsindən güclə gələn, poçt vasitəsilə məhsul satışı həyata keçirən Sears şirkəti on ildən də az bir müddətdə pərakəndə satış seqmentində dünyanın ən aparıcı təşkilatlarından birinə çevirən bu tərif idi: ilk öncə Amerika fermeri, daha sonra isə ümumi şəkildə yeganə yetəri qədər məlumatlandırılmış və məsuliyyətli bir alıcı olmaq ən əsas missiyadır.

Demək olar, xəstəxanaların istənilən biri “Bizim əsas missiyamız sağlamlığı qorumaqdır” şəklindən özünü ifadə edir. Yanlış tərif də elə bu hesab olunur. Belə ki xəstəxana əslində sağlamlığı qorumur; çünki xəstəxana müəyyən bir xəstəlik ilə mübarizə aparır. Siqaret çəkməmək, həddindən artıq çox spirtli içki qəbul

etməmək, yatağa erkən və ya vaxtında uzanmaq, öz çəkimize fikir vermək və s. vasitəsi ilə öz sağlamlığımıza qayğı göstəririk. Artıq sağlamlığa göstərilən qayğı rejimi pozulduqda xəstəxana dövrəyə girir. Həmin missiyada daha ciddi müvəffəqiyyətsizlik, heç kimin “Bizim əsas missiyamız sağlamlığı qorumaqdır” ifadəsinin istifadə olunmasında hansı cür tədbirlərin və ya davranışların nəticələndiyinin fərqi olmamasıdır.

İstənilən missiyanın bəyannaməsinin əməli olmalıdır, əks təqdirdə, bu, ancaq xoş niyyətlərdir. İstənilən missiya bəyannaməsi bütün diqqəti qurumun həqiqətən nə işlər etməyə çalışdığı məsələsi üzərində cəmləşdirməlidir və sonra da elə etməlidir ki, qurumdakı hər bir şəxs ümumi bir məqsədə — «bu da mənim töhfəmdir» - sözünü deyə bilsin.

Bir neçə il bundan əvvəl olduqca böyük bir xəstəxanada inzibatçılar ilə bir yerdə təcili tibbi yardım şöbəsinin missiyasının bəyannaməsi mövzusunda fikir mübadiləsi etmək üçün əyləşmişdik. Həmin şöbənin xəstələrdə özünəinam yaratmaq barəsində sadə və aşkar bir bəyannamə tərtib etmək məqsədilə biz bir xeyli vaxt sərf etmiş olduq. İş effektiv yerinə yetirməyimiz üçün doğrudan da nələr baş verdiyinə dair sizin xəbəriniz olmalıdır. İstər həkim, istərsə də tibb bacısını hədsiz dərəcədə təəccübləndirmiş olsa da, axırda məlum oldu ki, yaxşı təcili tibbi yardım şöbəsində olan əsas öhdəlik hər on şəxsdən səkkizinə - “Yaxşı bir gecə yuxusunun mövcud xəstəliyin öhdəsindən gələ bilməməsi ilə bağlı qorxulu heç nə yoxdur” - deməkdən ibarətdir. Nəticədə siz sarsılmışsınız. Və ya körpə xəstədir, qripdir. Narahat olmayın, hər şey qaydasındadır, çünki onun hərərəti olsa belə, körpədə ciddi təhlükə törədəcək heç nə yoxdur. Həm həkimlər, Həm də tibb bacıları bu şəkildə xəstələrdə özünəinam yaradırlar.

Buna rəğmən, missiya bəyannaməsini fəaliyyətə çevirməsi o mənaya gəlirdi ki, ora müraciət etmiş hər bir şəxsi bir dəqiqədən az bir müddət ərzində müvafiq mütəxəssislər müayinə və müalicə edir. Əsl missiya da məqsəd də bax elə budur. Yerdə qalanlar isə onun hansı şəkildə icra olunmasıdır. Bəzi xəstələr dərhal intensiv terapiyaya aparılır, digərləri isə bir neçə yoxlamalardan keçirilir, bir başqalarına – “Evə qayıdaraq, yatağa uzanın, aspirin qəbul edin və qətiyyənlə”

narahat olmayın. Əgər həmin narahatçılıqlar yenə davam edərsə, növbəti gün həkimə müraciət edin.” - deyilir. Fəqət ilk məqsəd hər şəxsi, dərhal müayinə etməkdir – belə ki xəstələrdə özünə olan inamı üzə çıxarmaq üçün yeganə yolda məhz budur.

Mənfəət güdməyən müəssisənin menecerinin əsas vəzifəsi qurumun missiyasının bəyannaməsini konkret vəzifəyə çevirmək hesab olunur. Missiya ömürlük və ya ən azından bizim öncədən görə biləcəyimiz bir müddət üçün nəzərdə tutula bilər. Cəmiyyət mövcud olduğu müddətcə, xəstələr də olacaq. Bəşəriyyət mövcud olduğu müddətcə, sərxoşlar, bədbəxt insanlar, narkomanlar da olacaq. Yüz illər boyu bizim bu və digər formalarda məktəbimiz olub ki, daha çox başı həyətdə oynamağa qarışmış olan yeddi yaşlı bir qız və ya oğlanlara az da olsa hər hansı bir bilik öyrətməyə cəhd edirlər (Sabuncuoğlu, Z. və M. Tüz (1998). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa).

Fəqət məqsəd qısa müddətli də olmuş ola bilər, və ya missiyanın yerinə yetirilməsi səbəbilə kökündən tamamilə dəyişdirilə də bilər. Təxmini yüz il əvvəl XIX əsrin sonlarında önəmli ixtiralarından biri də vərəm sanatoriyası olmuşdur. Həmin missiya yerinə yetirilib artıq, ən azından inkişaf etmiş ölkələrdə. Bununla yanaşı biz antibiotiklər vasitəsilə vərəmi hansı şəkildə müalicə etməyin mümkün yollarını bilirik. Nəticədə, qeyri-kommersiya qurumlarının idarəçiləri də vaxtaşırı olaraq missiyalara yenidən baxış keçirməlidirlər və lazım olduqca onları dəyişdirməlidirlər, həmçinin onlar başa çatdığında onların müvafiq bir neçə hissələrindən imtina edilməlidir. Missiya daimidir, məqsədlər müvəqqətidir.

Ən çox təkrarlanmaqda olan səhvlərdən biri də missiya bəyannaməsinin xoş niyyətdən hazırlanmış şəkildə “təmtəraqlı” bir şeyə çevirməkdən ibarətdir. Missiya bəyannaməsi aydın və sadə şəkildə olmalıdır. Sizlər yeni bir tapşırıq əlavə etdiyi zaman, köhnələrin əhəmiyyəti azalır və onlardan azad olmuş olursunuz. Görün nə qədər iş görmək mümkündür. Bizim öz kolleclərimizdə reallaşdırmağa çalışdığımız tapşırıqlara nəzər yetirin. Belə ki missiya bəyannaməsi olduqca qarmaqarışıq alınmışdır - biz bir neçə müxtəlif işi icra etməyə çalışırıq. Həmin metoddan bir şey çıxmayacaq və elə bu səbəbdən də fundamentalist tipli kolleclər

bu qədər çox sayda gənci özünə cəlb edə bilirlər. Onların öz missiyaları olduqca dəqiqdir. Bu, tələbələrin də başa düşməsi üçün uyğun şərait yaradır. Eyni zamanda professor və müəllim kadrının da bunu anlamasına şərait yaradır.

Bir zamanlar Napoleon demişdir: müharibə edə bilmək üçün üç əsas amil lazımdır. Bunlardan ilki puldur, ikincisi isə puldur, üçüncüsü də həmçinin puldur. Həmin sözlər müharibə barəsində doğru olmuş ola bilər, lakin mənfəət güdməyən qurum haqda doğru deyildir. Belə ki burada sizə əsas dörd şey gərəkliidir: plan lazımdır, marketinq lazımdır, adamlar lazımdır və pul lazımdır.

Normal işləyən qeyri-kommersiya qurumları marketinqin onlara elə də lazım olmadığını düşünürdü. Fəqət XIX əsrin ən böyük fırıldaqçılarından birinin də dediyi kimi: “Bruklin Bric körpüsünü kiməsə satmaq, həmin körpünü kiməsə bağışlamaqla müqayisədə daha asandır”. Əgər bir şeyi müftə təklif edirsinizsə, o zaman sizə heç kim inanmaz.

Amma mənfəət güdməyən bir sektorda reallaşan marketinq satışda olandan tamamilə fərqlənir. Belə ki bu daha çox öz bazarınızı - segmentləşdirməyi, həmçinin öz xidmətlərinizə gələcəkdə ondan istifadə edən şəxslərin nöqtəyindən baxmağı nə dərəcədə bacarmağınızla bağlı olan məsələdir. Nəyi, kimə, nə zaman sata bilməlisiniz? Baxmayaraq ki, qeyri-kommersiya təşkilatlarında olan marketinqdə biznes sahəsində olan eyni termin, hətta eyni alətlərdən istifadə edilir, mənfəət güdməyən qurumlar qeyri-maddi yəni mənəvi şeylər də satdıqlarına görə fərqlidir (Unutkan, G. A. (1995). İşlətmələrin Yönetimi ve Örgüt Kültürü. Ankara: Türkmen Kitabevi).

Mənfəət güdməyən qurum ancaq xidmət göstərən müəssisə deyil. O, xidmət göstərmiş olduğu şəxslərin istifadəçi yox, iş icraçısı olmasınının tərəfdarıdır. Bu qurum insanlarda hər hansı bir dəyişikliyi reallaşdırmaq üçün hər hansı xidmətdən istifadə edir. Məktəb məsələn Procter&Gamble şirkətindən bu baxımından tamamilə fərqlənir. Belə ki o, uzaqgörənlik, bilik, öhdəçilik, vərdiş yaradır. O, təkə təchizatçı olmaqdan əlavə onun xidmətini qəbul etmiş insanların bir hissəsi olmağa çalışırdı. Bütün bunlar baş vermədiyi halda, mənfəət güdməyən təşkilat heç bir nəticəyə müvəffəq olmur: onun təkə xoş niyyətləri qalır.

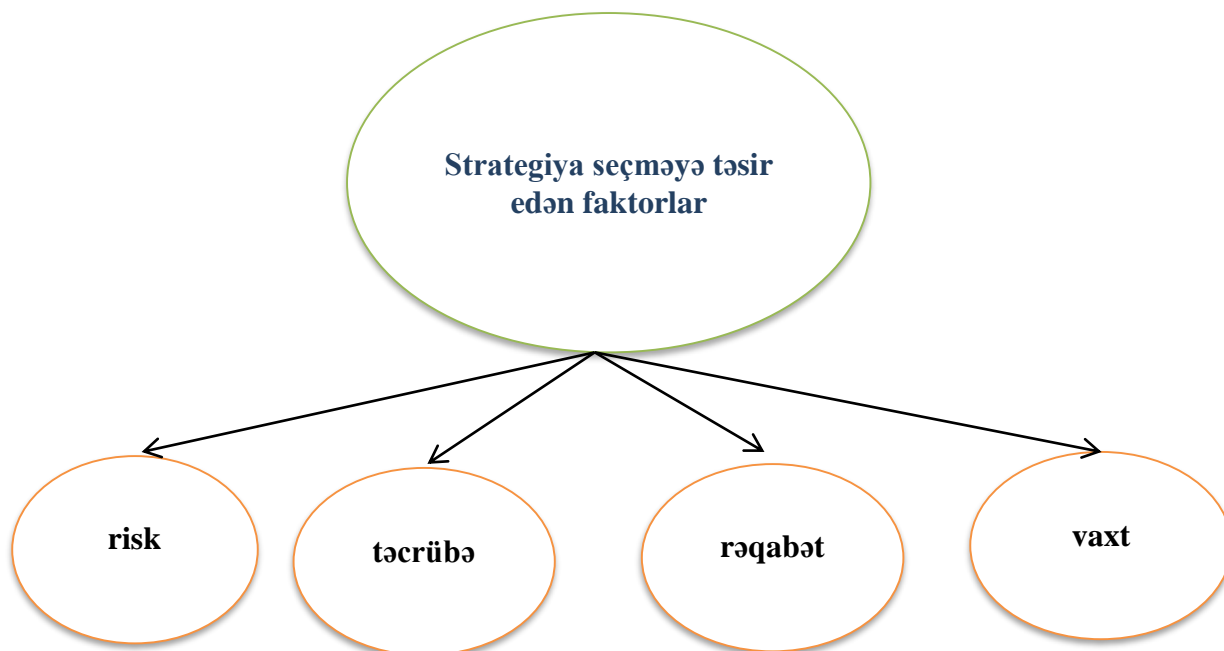
2.3. Qeyri-kommersiya təşkilatlarının idarəetmə strategiyasının təkmilləşdirilməsinin potensial istiqamətləri

Qeyri-kommersiya qurumlarının strategiyası hədəflərin yerinə yetirilməsi və onun öz hədəflərinə çatması üçün müəyyən olunmuş hərtərəfli və uzun müddət üçün nəzərdə tutulmuş kompleks planı özündə birləşdirir. İdarəedici bu strategiyayı müəyyənləşdirir, lakin strategiyanın həyata keçirilməsi üçün bütün idarəetmə səviyyələrinin iştirakı vacibdir. Strateji planın hazırlanması ümumilikdə dövlətin inkişafı nöqtəyi-nəzərindən olmalıdır, konkret şəxsə nəzərən deyil. Strateji plan real faktiki verilənlərə (göstəricilərə) və geniş tədqiqatlara əsaslanmalıdır. İndiki zamanda səmərəli rəqabət aparmaq üçün dövlət tez-tez bazar, rəqabət və digər amillərə görə də kifayət qədər informasiya toplamaqla və onları analiz etməklə məşğul olmalıdırlar. Strateji planlar yalnız davamlı olaraq dəyişməz qalmaqda kifayətlənməyib, həmçinin lazım olduqda dövlətin fəaliyyətini daha da inkişaf etdirib və istiqamətləndirməklə dinamizmi və elastikliyi təmin edən şəkildə hazırlanmalıdır (Gürer H. (2006); "Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler", Sayıştay Dergisi, Sayı 63, s.91-106).

Ümumi strateji plana Qeyri-kommersiya qurumlarının uzunmüddətli period üçün fəaliyyətlərini yönləndirən kompleks tədbirlər proqramı kimi baxmaq lazımdır. Strateji alternativlər nəzərdən keçirildikdən sonra mövcud konkret strategiyaya diqqət edilərək idarəetmə tərəfindən seçilə bilər. Bunun arxasında duran əsas məqsəd Qeyri-kommersiya qurumlarının uzun müddətli fəaliyyətinin maksimum dərəcədə səmərəsini artırmaqdır. Strategiya seçimi müəyyən olunarkən, həmin seçim adekvat olmalı deyil. Belə ki yalnız bir seçim üzərində dayanan strategiyanın qurulması gələcək zamanda onun mümkün məhdudlaşdırılması ilə yekunlaşa bilər, buna görə də qərar qəbul edən zaman əsaslı tədqiqatları və qiymətləndirmələri nəzərdən keçirilməsi vacibdir (Amit, R. and Schoemaker, P.J.H., 1998. Strategic Asset and Organizational Rent, The Strategy Reader, s. 203, Eds. Segal-Horn, S., Blackwell Business, Oxford).

Bu zaman strategiyanın seçilməsində aşağıdakı müxtəlif amillərin diqqətə alınması zəruridir:

Cədvəl 2: Strategiya seçməyə təsir edən amillər



Mənbə: Hamel G. Strateji bir devrimdir

Mövcud və yaxud yeni yaranan bir biznesin lazım olan istiqamətdə uğurlu inkişaf etdirilməsi məqsədilə tələb olunan önəmli alətlərdən biri, planlaşdırma amilidir. Planlaşdırma faktoru reallaşdırılması nəzərdə tutulan hər hansı bir ideyanı öncədən planlaşdırmağa, daha dəqiq desək, ideyanın təyinatını müəyyən etməyə, mühiti araşdırmaq, mövqeyini təyin etmək, inkişafını proqnozlaşdırmaq, üstün, həmçinin çatışmayan amilləri daha da dərindən öyrənməyə şərait yaradır. Bunun timsalında, dayanıqlı və uzunmüddət üçün nəzərdə tutulmuş inkişafın təmini üçün önəmli alətlərdən hesab olunur.

Dünya təcrübəsi onu göstərir ki, bir yeni ideyanın reallaşdırılmasında planlaşdırmanın lazımı qədər aparılmamağı, çox vaxt gözlənilməyən problemlər yaranmasına gətirib çıxarır. Məhz yeni bir ideyanın reallaşdırılması üçün bütün aspektləri nəzərə almaqla uğurla hazırlanmış biznes-planın mövcud olması uğurlu nəticələrin əldə olunması üçün zəmin yaradır. Bir biznes-plan, icrası nəzərdə tutulmuş ideyanın dərin təhlilini, həyata keçirilmə prosedurunda üzləşməsi

mümkün olan problemin öyrənilməsi və bu problemin mümkün həll yollarının tapılmasını özündə ehtiva edir. Doğrudan da, düzgün tərtib edilmiş biznes-plan, son nəticə olaraq, nəzərdə tutulmuş ideyanın həyata keçirilməsi prosesinin nə dərəcədə məqsədəuyğun olmasını, həmin ideyanın reallaşdırılmasına sərf ediləcək güc, vaxt, həmçinin maliyyə vəsaitinin özünü doğrultma ehtimalından xəbər verir. Nəticədə, məlum olur ki, istənilən bir ideyanın reallaşdırılması üçün biznes-planın mövcud olması dövrümüzün önəmli tələblərindəndir (Kocatepe, Ş.(2010);"Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul Yöneticileri Tarafından Algılanması", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Azərbaycanda olan strateji planlaşdırma problemlərindən danışan zaman ölkədə aparıcı sahələrdən hesab olunan qeyri-kommersiya sektorunun və onun strateji planlaşdırmasında olan problemlərdən danışmasaq olmaz.

Azərbaycan və bir neçə MDB ölkələrində bir sıra halda qeyri-kommersiya təşkilatı strateji planlaşdırmanın tərtib olunduğu zaman hədəfə deyil, əsasən illik məqsədlər, həmçinin onların reallaşdırılması üsullarına önəm verilir. Qanunvericilikdə tez-tez müxtəlif dəyişikliklərin olması halı, yeni qanunların və aktların tərtibi, həmçinin xarici amillərin ani olaraq kəskin dəyişməsi ehtimalının mövcudluğu qeyri-kommersiya qurumlarının idarə olunması problemlərinin həlli üçün məsul, önəmli və ani olan qərarların qəbul edilməsi zərurətini doğurur, bu da öz növbəsində strateji plana belə bir yanaşmanın olmasının ən əsas səbəbidir. Bu səbəbdən də, əksər qeyri-kommersiya qurumlarının rəhbərləri xarici faktorun belə dəyişkən və qeyri-sabit dövründə strateji planlaşdırmanın əhəmiyyətini görmür və onun tərtib olunmasına vaxt sərf etmək istəyində olurlar.

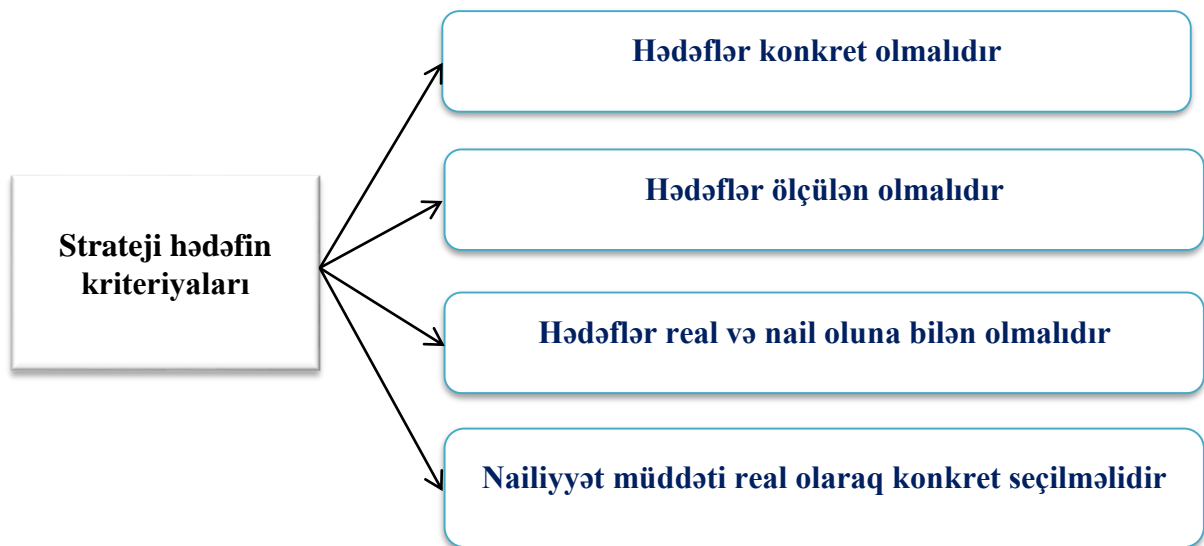
Təbii ki, bu şəkildə yanaşma tərzini düzgün qəbul edilə bilməz. Məsəl üçün, xarici və daxili atributlar səbəbi ilə pozisiyasının zəiflədiyini görən qeyri-kommersiya qurumları, bir qayda, reklam agentliklərinə müraciət edir.

Strateji planlaşdırma davamlı olaraq dəyişkən şərtlər və dövlət tənzimlənməsinin qaydaları çərçivəsində qeyri-kommersiya qurumlarının hədəfi və resurslar arasında olan uyğunlaşmanın idarə edilməsini əks etdirir. İstənilən bir

strateji plan özü-özündə qeyri-kommersiya təşkilatının inkişafını əks etdirməkdən əlavə, bəzi istənilməyən vəziyyətdə qeyri-kommersiya təşkilatının fəaliyyətinə müdaxilə edə biləcək tədbir və mexanizmləri özündə birləşdirməlidir. Strateji planın doğru tərtibi, bir qayda olaraq, bank tipli təşkilatı mümkün itkilərə məruz qalmaqdan qoruyur və bir növ sığortalayır.

Strateji plan birbaşa şəkildə qurumun gələcək fəaliyyətinin mümkün inkişaf istiqamətlərini müəyyənləşdirir və meydana gəlməsi mümkün böhrandan “yayınma” fürsətini təmin edir. Strateji plan tərtib olunan zaman, direktorlar şurası və rəhbərlik qeyri-kommersiya qurumunu “aparmaq” istədikləri konkret real nöqtəni təyin edir və strateji plan öz növbəsində bu nöqtəyə çatmaq üçün lazım olan tədbirləri əks etdirir. Strateji orientirlərdən hədəflərin təyin olunmasında istifadə edilir. Strateji orientirlər bank təşkilatının inkişafının ümumi görünüşü, onun inkişaf istiqamətləri (regional strategiya, aktiv və passiv əməliyyatlar üçün prioritetlər, segment prioritetləri və s) bankın bazarda nümayiş etdirdiyi mövqeyini özündə ehtiva edir.

Cədvəl 3: Strateji hədəfin kriteriyaları



Mənbə: Hamel G. Strateji bir devrimdir

Nəticədə, sözügedən kriteriyalar strateji orientirlərin obyektiv şəkildə müəyyən edilməsini təmin edir.

Strateji idarəetmədə proses zamanı yaranan problem və çatışmazlıqların öhdəsindən gəlmək üçün dövlət idarəçilik orqanlarının öhdəliklərini qanunvericilikdə olan bir sıra normalar şəklində möhkəmləndirmək məqsədəuyğundur: informasiya resurslarının dövlət qurumlarının səlahiyyətinə uyğun olaraq formalaşması; dövlət resursları olan digər orqanlara, qurumlara və fiziki şəxslərə informasiyanın verilməsi; idarəetmə proseslərində milli məlumat mənbələrindən istifadə; aktual vəziyyətdə olan dövlət informasiya mənbələrinin qorunması; informasiya resurslarından istifadə müddəti dövlətin xidməti məxfi sirrinin saxlanılmasına təminat vermək lazımdır.

III FƏSİL. AZƏRBAYCANDA QEYRİ-KOMMERSİYA MÜNASİBƏTLƏR XARACTERİSTİKASI VƏ PERSPEKTİVİ

3.1. Qeyri-kommersiya təşkilatlarının Azərbaycanın iqtisadi və sosial aspektindən əhəmiyyəti

Azərbaycanda qeyri-kommersiya fəaliyyətinin əsası olduqca qədim bir zamana gedib çıxır, fəqət həmin fəaliyyətin ən məhsuldar qismini Hacı Zeynalabdin Tağıyev, Musa Nağıyev simasında on doqquzuncu əsrin ikinci yarısını qeyd etmək olar. Həmin dövrdən etibarən ölkəmizdə olan qeyri-kommersiya fəaliyyətinin əsas qismini xeyriyyəçilik təşkil edir desək, yəqin ki yanılmırıq. Həmin xeyriyyəçilər və gördükləri işlər haqqında danışaq:

Hacı Zeynalabdin Tağıyev – 25 sentyabr 1823-cü ildə Bakıda doğulub. Yeni neft yataqlarının tapılmasını aktual olduğu bir dövrdə o, iki şəriki ilə birlikdə neft tapmaq məqsədilə Bibiheybətdə bir ərazi icarəyə götürür, fəqət uzun sürən qazmalardan sonra hələ də neft tapılmamışdı. İki şərik, qazmaları davam etməyin artıq mənasız olduğunu düşünüb, onlara düşən torpaq payını satmaq qərarına gəlmişdi ki, nəticədə Hacı Zeynalabdin Tağıyev həmin ərazinin tək sahibi oldu. Göstərdiyi əzmkarlıq və inadkarlıq nəticə verdi və nəhayət neft quyusu fontan vurdu, bununla da Hacı artıq bir neft maqnatına çevrildi. Həmin an Azərbaycanda xeyriyyəçilik fəaliyyətinin inkişafı baxımından bəlkə də ən vacib an oldu. Hacı Zeynalabdin Tağıyev – təhsil, incəsənət, abadlaşdırma, bağçılıq və digər çoxsaylı sahələrdə xeyriyyəçiliklə məşğul olmaqla Azərbaycanda həm iqtisadi, həm sosial seqmentin inkişafında olduqca böyük paya sahib oldu (Manaf Süleymanov, Hacı Zeynalabdin Tağıyev, Bakı, “Gənclik”,1996, s. 17)

Təhsil sahəsində görülən işlərə nəzər salsaq görürük ki, Müsəlman Şərqində ilk dəfə dünyəvi qız məktəbinin açılması məhz Bakıda, Hacı Zeynalabdin Tağıyevin maliyyə dəstəyilə həyata keçirilmişdir. Həmin zamanda müsəlman qızların istifadəsi üçün müasir tipli məktəbin açılması olduqca böyük bir cəsarət tələb edirdi. Çar Rusiyası rəbərləri məktəbin açılmasına mane olmağa çalışırdılar, savadsız ruhani və qoçular isə qızların təhsil alması ilə heç cürə razılaşırdılar.

Qızlar üçün məktəbin açılmasına icazə almaq məqsədilə Hacı həmin dövrdə çariçə olan Aleksandra Fyodorovnaya çox qiymətli hədiyyə bağışlayır və çariçaya məktəbə onun adının verilməsi ilə bağlı təklif irəli sürür. Nəticədə məqsədə çatır.1 Böyük maarifçi, həmçinin Azərbaycanda ilk qəzet hesab olunan “Əkinçi”nin əsasını qoyan Həsən bəy Zərdabının yoldaşı Hənifə Məlikova qızlar məktəbinə ilk direktor təyin edilir. Məktəbə qəbul olunan 58 qızdan 35-i yoxsul ailələrdən çıxmışdı. Onların yemək, geyim xərcləri və təhsil haqqını Hacı öz üzərinə götürmüşdü. Da Bay adında bir fransız, Fransada nəşr olunmuş bir kitabında Bakıda müsəlman qızlar üçün məktəbin açılması hadisəsini ağlasığmaz bir möcüzə adlandırır (Misir Mərdanov. Azərbaycanın təhsil tarixi. “Təhsil” nəşriyyatı, 2011-ci il. Bakı, I cild, 295 s.).

Hacı Zeynalabdin incəsənət sahəsinə də verdiyi töhfəni Bakıda teatr binası tikdirməsi ilə göstərmək mümkündür. Azərbaycanda klassik musiqinin əsasını qoyan, bəstəkar Üzeyir Hacıbəyova məxsus “Leyli və Məcnun” operasını 1908-ci ildə yanvarın 25-də məhz həmin teatrda səhnəyə qoyulur. İndiki zamanda həmin binada isə Azərbaycan Dövlət Musiqili Komediya Teatrı öz fəaliyyətini davam etdirir.

Ümumi baxış keçirdiyimiz zaman Hacı Zeynalabdin Tağıyev cəmiyyəti maarifləndirmək, tibb və incəsənət kimi sahələrə etdiyi yatırımlar, savadsız əhalinin faizini aşağı salmaq, kasıb, xəstə və dərman almağa pulu olmayan şəxslərə pul və ya dərman şəklində etdiyi yardımlar, əhalinin sosial rifahının qaldırılması və etdiyi digər bir sıra yardımlar, xeyirxah ürəyinə görə ona “El atası” ləqəbi verilmişdir. O həmçinin, Bakıda rus, müsəlman, erməni, yəhudi xeyriyyə cəmiyyətləri tərəfindən fəxri sədr seçilmişdir.

Bir neçə müddət sonra Azərbaycanda Sovet hakimiyyəti qurulur və nəticədə Tağıyevə məxsus bütün sərvəti, demək olar ki bir anda əlindən alınır. Ölümündən sonra Hacı, öz vəsiyyəti ilə Axund Hacı Turabın ayağının altında basdırılmışdır, belə ki vaxtikən Axund, Hacı üçün Qurandan Yasin surəsini tərcümə edərkən, ona bu sərvətin Allah tərəfindən verildiyini və hər an geri alınma biləcəyini qeyd etmişdir, Sovet dövrünün başlaması ilə sərvətini itirən Hacı, vəsiyyət etmişdir ki,

“Mən öləndə, məni Hacı Axund Turabın ayağının altında basdırın, onun ayağının bildiyini mənim başım bilmir”.

Hacı Zeynalabdin Tağıyev vəfatından artıq yüz ilə yaxın vaxt keçsə də, zənnimcə o, etdiyi xeyirxah işlər və cəsərinə görə hər zaman Azərbaycanın tarixinin ən önəmli şəxslərindən biri hesab olunacaq və xatırlanacaq.

Ağa Musa Nağıyev – Bakının ən iri neft maqnatları arasında ən mötəbər və ən varlı insanlardan biri, bəlkə də birincisi kimi tanınırdı. Fəhləlikdən başlayaraq, böyük şirkət rəhbərliyinə qədər Ağa olduqca ağır bir həyat yolu keçmişdir. Bakının memarlıq sahəsində tikdirdiyi 98 bina ilə əvəzsiz töhfələr vermişdir. Öz oğlu, İsmayılın şərəfinə indiki İstiqlaliyyət küçəsində yerləşən, qotik üslubunda olan İsmailiyyə binasını tikdirir və həmin bina memarlıq dünyasının ən gözəl incilərindən biri hesab olunur.

Nizami küçəsində olan Azərbaycan Dövlət Akademik Opera və Balet Teatrının yanında yerləşən, Nigar Rəfibəyli küçəsində olan əzəmətli yaşayış binaları, həmçinin Azərbaycan prospektindəki əvvəlki Mərkəzi Poçtun binası, bununla yanaşı Səməd Vurğun küçəsindəki qış klubu, turizm sahəsində “Astoriya”, “Yeni Avropa” adlı mehmanxanaları və Bakıda digər baxımlı və əzəmətli binalar Musa Nağıyevin adı ilə bağlıdır. O, bununla yanaşı realni məktəbində yarımçıq halda qalmış üçüncü mərtəbəsinin tikintisi üçün xərcləri öz üzərinə götürmüş, xəstəxana tikdirmiş, Bakıya Şollar suyunun çəkilişinə bir xeyli vəsait xərcləmişdir (Azerbaijan International. Summer 2005. "Naghiyev - Ismayiliyya Philanthropic Society").

Fəqət çox qəribədir ki, xalq içində onun o qədər də əliaçıq olmadığı haqqında bir çox rəvayət yayılmışdı. Əslində isə Nağıyev deyildiyi qədər xəsis biri deyildi. Bəzi hallarda bir qəpiyə qənaət edirdisə belə, böyük kapital yatırımında digər milyonçulardan heç də geri qalmırdı. O, ilk realni məktəbin təmirini üzərinə götürərək hazırlıq sinfinə hər ildə əlavə iyirmi beş imkansız müsəlman uşağını qəbul etdirərək oxutdurub. Eyni zamanda sahibi olduğu Neft şirkəti 1908-ci ildə rekord həddə neft çıxardı, 12328300 pud xam neft və bu həmin dövrdə Azərbaycan neft firmaları sırasında ən yuxarı göstərici idi.

Tikdirdiyi binaların üzərində Ağa Musa Nağıyevin şirkətinə məxsus, Venzel (bir növ daş kitabə) emblemi ilə bəzəyirdi. Həmin venzellər özünəməxsusluğu və qeyri-adiliyi ilə fərqlənirdi. Orta qisimdə hambal şələsi, qıraqlarında isə saman, həmçinin Ağa Musa Nağıyevin ad və soyadının baş hərfləri olan bu venzellərdə laqeyd qalmaq çox çətin idi. Burada Ağa öz keçmişini, hardan başladığını, hardan gəldiyini unutmadığını göstərirdi. Həmin “imza” isə, bəzi binalarda indiki zamanda da qalır.

Musa Nağıyev Biləcəri kəndində 1848-ci ildə anadan olub. Atası saman satmaqla məşğul olub. Kənd mollaxanasında ibtidai təhsilini alandan sonra bir neşə müddət atasına işində köməkçi olub. Atası rəhmətə gedəndə geriyə 300 manat borc buraxır, Ağa isə öz növbəsində 200 manat da borc alaraq dükan açmaq qərarına gəlir və beləliklə 500 manat borcla öz işinə başlayır. Təxmini iki ildən sonra öz borcunu qaytarandan sonra parça işində ticarətə başlayır. Beş illik müddətdən sonra 2000 manat pul yığır və həmin pula Qara şəhərdə kerosin zavodu alır. Daha sonra isə torpaq sahələri alaraq, neftin istehsalına başlayır. Bir müddət sonra isə torpaq sahələrində, əl-əxsus Bibieybət ərazisində olan neft quyularının ardıcıl fontan vurması ilə Ağa milyonçuya çevrildi (Okan Yeşilot. "Ağa Musa Nağıyev: Azərbaycan için birçok ilki gerçekleştirmiş efsanevi petrol kralının hazinə sonu: şöhreti, serveti ve hayırseverliği).

1914-cü ildə aparılmış hesablamalara əsasən Musa Nağıyevin tək qızılla yetmiş milyon manat civarında pulu var imiş. Mirası isə qat-qat daha çox idi.

O, 1919-cu ildə 67 yaşında vəfat etmişdir.

Ağa Musa Nağıyev haqqında olan bir maraqlı hekayədə belə bəhs olunur :

- Bir gün Ağa Musa mədənə gələn zaman görür ki, konton yanında divar hörən bəna və fəhlələr nahar fasiləsindədirlər, işə yaramayan taxtalardan ocaq qalayaraq söhbət edirlər. İş icraçısı isə papiros bükür, sonra kibrit vasitəsilə alışdırıb yandırır. Kənardan bir müddət bu mənzərəni seyr edən Nağıyev ona deyir ki: “Ay bala, sən sabahdan etibarən işə çıxma. Get kontora, orda haqq-hesabını al”. İş icraçısı isə “Nə səbəbə, Ağa Musa?” — deyə soruşduğu zaman, Musa əsəbi bir halda cavab verir: “Qarşında o boyda ocaq qala-qala, papirosu kibrit vasitəsilə

yandırırsan? Əgər öz malının qədrini bilmirsənsə, o zaman mənim mal-mülkümün qədrini necə bilərsən?”

Bir dəfə isə İsmailiyyədə bir xeyriyyə tədbiri zamanı Nağıyev məcməiyə üç manat pul atır. Bunu görən Zeynəlabdin Tağıyevin həyat yoldaşı Sona xanım bildirir: “Ağa Musa, sənın oğlun məcməiyə yüzlük atır, sən isə cəmi üç manat?”. Ağa Musa isə cavabında: “O mənım oğlundur, milyonçu Ağa Musa Nağıyevin, mən isə samansatan Nağı kişinin oğluyam”.

Rus-yapon müharibəsi vaxtı, Bakı şəhər prokuroru Voronov ön cəbhəyə maddi yardım məqsədilə varlılardan pul vəsaiti yığmaq fikrinə gəlir. Ən birinci Hacı Zeynalabdinə müraciət edir. Tağıyev əlli min rubl yardım edir. Sonradan Ağa Musanın kontoruna gedirlər. Ağa cəmi əllicə rubl yardım edir. Voronov əsəbi halda: «Hacı Zeynalabdin əlli min rubl yardım etdi, siz isə cəmi 50 rubl?». Ağa Musa isə belə cavab verir: «Hacı pulludur, mən isə ondan kasıb». Voronov pul qopara bilməyəcəyini anlayıb ordan çıxır və oğlu Ağa İsmayılın kontoruna gəlir, istədikləri məbləği, yəni əlli min rublu alırlar. Voronov Ağa Musaya bildirir ki: “Siz cəmi əlli rubla qol çəkdiyiz, İsmayıl isə əlli min rubla”. Ağa Musanın cavabı isə belə olur: «Valideynlərim saman yüklənmiş ulaqla mənı şəhərə göndərərərdilər və əgər satdığım samanın pulundan beş qəpik xərcləsəydim, mənı onlar cəzalandırardılar. Oğlum Ağa İsmayıl isə tamam başqa bir şəraitdə böyüyüb, elə buna görə də əlli min onun üçün elə də böyük məbləğ deyil”. Heç şübhəsiz , illərlə hər çətinliyə sinə gərərək var-dövlət toplamış Ağa Musa Nağıyev sərvətini hara xərclədiyini çox gözəl bilirdi.

Həmin dövrdə adından bəhs etdirmiş digər bir xeyriyyəçi Şəmsi Əsədullayev olmuşdur. O da əvvəlki iki şəxs kimi kasıb bir ailənin usage olmuşdur. Gənc yaşlarında atasına əkin-biçin işlərində köməklik göstərirdi. Bir müddət sonra Şəmsinin yaşadığı Suraxanı və Əmircan kəndlərində yerli sakinlərin əraziləri ruslar tərəfindən ucuz qiymətə alınır, torpaqsız qalan sakinlər isə neft mədənlərində işləmək məcburiyyətində qalırdılar. Beləliklə Şəmsi artıq əkin-biçin işləri ilə deyil, neft işi ilə məşğul olurdu.

Bir müddət işlədikdən sonra 1860-cı ildə o, işlər müdirinə qədər yüksələ bilir. Bir neçə müddət sonra isə duz və neft podratçılığı ilə məşğul olur. Bir xeyli vəsait topladıqdan sonra, kerosin zavodu açır. Şəmsinin əsas planı əldə edilən nefti Rusiya bazarına çıxarmaq idi. O, Bakı neft kapitalistləri arasında ilk dəfə buxar şxunu sifariş verən şəxs idi. 1893-cü ildə başlanğıcda cəmi 500 manatlıq balansı olan “Şəmsi Əsədullayev” şirkəti, 20 il sonra artıq 10 mln. manatlıq vəsaitə sahib idi. Ramana, Sabunçu və Suraxanıda yerləşən 37 neft buruğunun, neftayırma zavodlarının, Xəzərdə neft məhsulları daşıyan gəmilərin sahibi idi. 1895-ci ildə yeni aldığı torpaq sahələrinin birində neft fontan vurur və tam olaraq 56 gün davam edir. Həmin yataq gün ərzində 1 mln 600 min pud xalis neft verirdi və bu Bakıda neft sənayesi tarixində ən məhsuldar fontanlardan biri idi.

1896-cı ildə, Şəmsi Əsədullayev Musa Nağıyevlə birlikdə “Böyük Puta” adlanan yerdə Məşədi Əbdülrəhmana aid 242 desyatinlik torpaq ərazisini alaraq neft mədənləri salmış, 4 ildən sonra 7.3 milyon pud neft çıxarmışdır.

Şəmsi Əsədullayev, bəzən vaxtının böyük qismini Moskva və Peterburqda keçirirdi, Bakıda isə həmin vaxt onun işlərini Mirzə Əsədullayev aparırdı.

Şəmsi Əsədullayevin işlə yanaşı xeyriyyəçilik fəaliyyəti ilə də məşhur idi. Maariflənmə məqsədilə bir çox azərbaycanlı gəncin Rusiyada, Ukraynada və qabaqcıl Avropa ölkələrində təhsil alması xərclərini öz üzərinə götürmüşdür. Moskvaya köçəndən sonra belə öz xeyriyyəçilik fəaliyyətinə davam etmiş, yoxsul və kimsəsiz uşaqlar üçün məktəblər tikdirmişdir. Bununla yanaşı 1905-ci ildə keçirilmiş Ümumrusiya müsəlmanlarının Nijni-Novqorodda olan birinci qurultayında iştirakçı olmuşdur, həmçinin Ümumrusiya müsəlmanlarının 1917-ci ildə olan qurultayı Şəmsi Əsədullayevin başısladığı binada keçirilmişdir. 1913-cü ildə Tiflis Müəllimlər İnstitutunda Romanovların 300 illiyi ilə əlaqədar öz adına iki müxtəlif təqaüd təsis etmişdir.

1920-ci ildə Azərbaycan Xalq Cümhuriyyəti artıq öz müstəqilliyini itirəndən sonra Əsədullayevin sərvəti kommunist rejimi tərəfindən milliləşdirilmişdir, Şəmsinin Mərdəkanda yerləşən əzəmətli bağı da hökumət tərəfində müsadirə edilərək, sanatoriyaya çevrilmişdir.

Şəmsi Əsədullayev Yaltada 1913-cü ildə vəfat etmişdir. Onun meyidi Bakıda dəfn edilmişdir.

Müasir zamanda, Azərbaycanda qeyri-kommersiya fəaliyyəti bir qədər diqqətdən kənar qalmışdı, lakin son illərdə qeyri-kommersiya hərəkəti deyəndə, ağıla ilk olaraq Heydər Əliyev Fondu gəlir. Fondun rəsmi açılışı 2004-cü ilin 10 may tarixində baş tutub. Qurumun prezidenti, İSESKO və UNESCO-nun xoşməramlı səfiri – Mehriban Əliyevadır.

Heydər Əliyev Fondunun yaradılmasında əsas məqsəd, Azərbaycan mədəni tərəqqisini, dünyaya inteqrasiyasını, maddi və mənəvi rifahın yüksəldilməsi, sosial-iqtisadi vəziyyətin inkişaf etdirilməsi, qayğıya möhtac insanlara yardımların göstərilməsi, gənc və potensiallı kadrların öz bilik səviyyələrini yüksəltmələri üçün aparıcı ölkələrə göndərilməsi, uşaqlar üçün tutulmuş infrastrukturların inkişafı, sosial məsələlərinin həlli yönündə addımlar atmaq, səhiyyə və tibbin inkişafı, ekoloji problemlərin mümkün qədər aradan qaldırılması, həqiqətləri dünya ictimaiyyətinə çatdırmaq, vətəndaş cəmiyyəti quruculuğu, dini tolerantlıq, milli-mənəvi dəyərlərin qorunaraq saxlanması, ölkədə turizmin inkişafı və s.

Fəaliyyətə başladığında bəri, bir çox seqmentdə ölkənin inkişafı yolunda müstəsna xidmətləri olmuşdur. “Uşaq evləri və internat məktəblərinin inkişafı” proqramı çərçivəsində 2005-2014 illər intervalında respublikada 32 uşaq müəssisəsi yüksək səviyyədə təmir edilmişdir. Bununla yanaşı, digər bir neçə proqram çərçivəsində yüz mindən çox şagirdin təhsil aldığı dörd yüzdən artıq təhsil ocaqları və təhsiləqədər məktəblər əsaslı şəkildə təmir olunub və istifadəyə təqdim olunmuşdur. Fond tərəfindən eyni zamanda, Rumıniya, Misir, Rusiya, Hollandiya, Pakistan, Gürcüstan kimi ölkələrdə bir sıra məktəb yenidən qurulmuş və əsaslı şəkildə təmir olunmuşdur. Fond, həmçinin Qarabağ müharibəsi səbəbilə yaşayış yerlərini itirmiş məcburi köçkün və qaçqın ailələrindən olan və yeni təhsilə başlayan şagirdləri dərslər vəsaitləri ilə təmin edir.

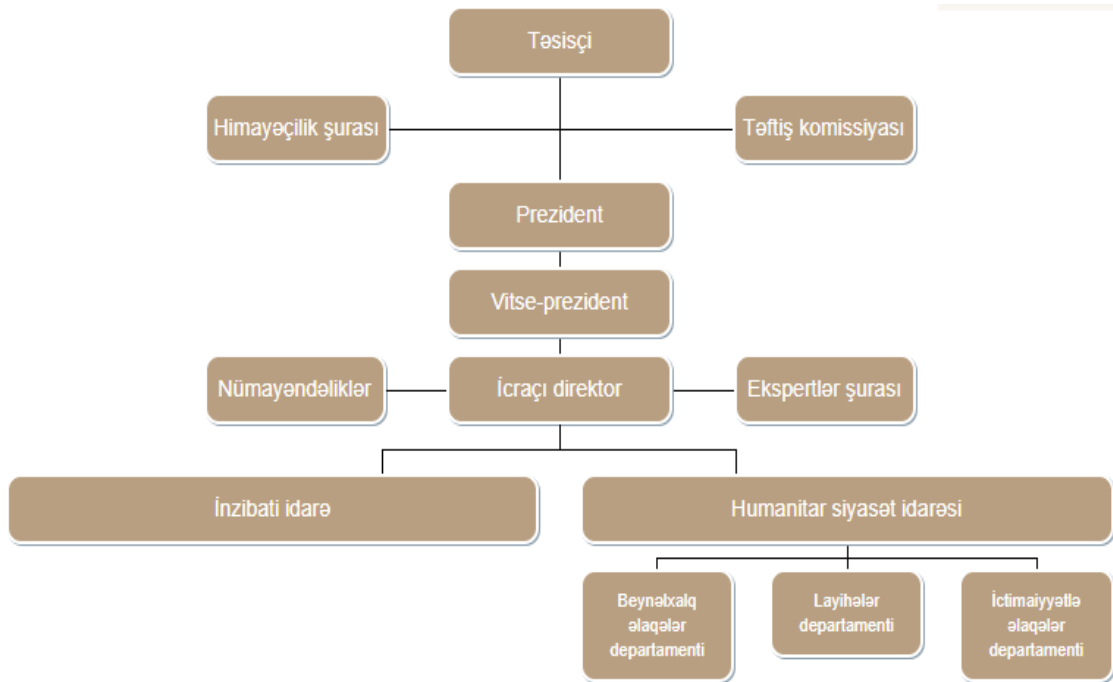
Heydər Əliyev Fondu, təhsillə yanaşı səhiyyə sahəsində də önəmli rol oynamışdır. “Diabetli uşaqlara ən yüksək qayğı” proqramı çərçivəsində 14 yaşınadək diabet xəstəliyinə tutulmuş uşaqlar mütəmadi şəkildə şpris və insulin

preparatlarla təmin edirlər. Həmçinin Talassemiya xəstələrinə yardım məqsədilə Talassemiya mərkəzi inşa edilmişdir. Bütün bunlarla yanaşı davamlı olaraq qanvermə aksiyaları, aztəminatlı ailələrdə olan pasiyentlərin müayinə və müalicəsi, ürək çatışmazlığından əziyyət çəkən uşaqlar üzərində əməliyyatlar və sair buna bənzər aksiyalar keçirilir.

Heydər Əliyev Fondunun fəaliyyətində önəmli yer tutan məsələlərdən biri də mədəniyyətdir. Cavadxan qəbri üzərində məqbərə, Gəncə qapılarının prototipi, Beynəlxalq Muğam Mərkəzinin inşası, Müasir İncəsənət Muzeyi, Məhsəti Gəncəvi Mərkəzi, Nizami Gəncəvi Muzeyi, Heydər Əliyev Fondunun fəaliyyətinin ən parlaq nümunələrindən hesab olunur.

Fondun strukturu aşağıda göstərilmişdir:

Cədvəl 4: Heydər Əliyev Fondunun Strukturu



Mənbə: Heydər Əliyev Fondunun rəsmi saytı, <https://heydar-aliyev-foundation.org/>

Bir digər buna bənzər funksiyalı qurum Azərbaycan Qızıl Aypara Cəmiyyətidir. Azərbaycan Qızıl Aypara Cəmiyyəti Respublikanın ərazisində fəaliyyət göstərən və dövlət qanunu ilə rolu təyin edilmiş ən iri humanitar qurumdur. Cəmiyyət bütün dünyanın ən nəhəng humanitar qurumlarından biri olan Beynəlxalq Qızıl Xaç, Qızıl Aypara Hərəkətinin ayrılmaz üzvüdür. Mövqeyinə

görə sözügedən hərəkətin üç tərkib hissəsindən biri hesab olunur (Hərəkətin tərkib hissələri: Milli Qızıl Xaç, Beynəlxalq Qızıl Xaç Komitəsi və Qızıl Aypara Cəmiyyətləri və Beynəlxalq Qızıl Xaç və Qızıl Aypara Cəmiyyətlərinin Federasiyası).

Qızıl Aypara Cəmiyyəti Azərbaycanda, Bakı şəhərində yerləşən əsas Baş Qərargah, Gənclər komitəsi, yeddi Regional Mərkəz (Gəncə, Bakı, Mingəçevir, Sabirabad, Sumqayıt, Qarabağ, Lənkəran), Naxçıvan Muxtar Respublikası Komitəsi, səksən üç rayon bölmələri və nəhəng dövlət müəssisələri və təhsil ocaqlarında fəaliyyətdə olan bölmələrdən ibarətdir.

Azərbaycanda Qızıl Aypara Cəmiyyətində üzvlərin sayı 300 minə qədər, könüllülərinin sayı isə 20 min civarındadır.

Azərbaycanda Qızıl Aypara Cəmiyyətində Fövqəladə Hallara Hazırlıq və Cavabvermə, eyni zamanda Axtarış Xidməti, Sağlamlıq və Qayğı, Gənclər və Könüllülər, Humanitar Yardım, Gəlir gətirmə şöbələri, Miqrasiya, İlk Yardım, İcmaların İnkişafı, İnformasiya və Beynəlxalq əlaqələr, Beynəlxalq Humanitar Hüququn yayımı, Silahlara Qarşı Mübarizə sektorları fəaliyyət göstərir.

3.2. Azərbaycanda qeyri-kommersiya münasibətlərinin inkişafında qeyri-hökumət təşkilatlarının rolu

Azərbaycanda qeyri-kommersiya münasibətlərinin inkişafında qeyri-hökumət təşkilatlarının oynadığı rol müstəsna dır. Ümumiyyətlə qeyri-hökumət təşkilatı nə deməkdir?

Vətəndaş cəmiyyətinə aid edilən, hökumətdən asılı olmayan formada fəaliyyət göstərən ictimai birliklər, fondlar, komitələr, hərəkətlər və digər təşkilat şəbəkələrinə - qeyri hökumət təşkilatları deyilir.

Qeyri-hökumət təşkilatları (fond və ictimai birliklər) haqqında olan Azərbaycan Respublikasının Dövlət qanununda qeyd edilir :

Fond – üzvləri olmayan, həmçinin bir və ya bir neçə hüquqi və (və ya) fiziki şəxs tərəfindən əmlak haqqı əsasında təsis edilməklə, mədəni, xeyriyyə, təhsil,

sosial və ya digər ictimai məqsədlər daşıyan qeyri-hökumət qurumlarıdır (Azərbaycan Respublikasının Ədliyyə Nazirliyi Normativ hüquqi aktların vahid internet elektron bazası - <http://e-qanun.gov.az>).

İctimai birlik – təsis sənədlərində müəyyən edilmiş məqsədlər və ümumi maraqlar əsasında birləşərək bir neçə hüquqi və (və ya) fiziki şəxslərin təşəbbüsü ilə yaradılan özünüidarədən, könüllü, fəaliyyətinin əsas missiyası kimi qazanc əldə etməyi nəzərdə tutmayan, həmçinin əldə edilən qazancı üzvlərinin arasında bölməyən qeyri-hökumət qurumlarıdır.

Dünyada hazırda on milyona yaxın qeyri-hökumət təşkilatı mövcuddur: iki milyon Hindistanda, milyon yarım Amerika Birləşmiş Ştatlarında, beş yüz min Çində, üç yüz min isə Rusiya ərazisində yerləşir. Belə tip təşkilatların yaradılmasında əsas məqsəd, yeni imkanların yaradılması, yoxsulluğun azaldılması, insan hüquqlarının müdafiə edilməsi və s. aiddir. Digər bir tərəfdən, əfsuslar olsun ki, tarixi amillər məqsədlərin bir çox hallarda o qədər də təmənnasız olmadığına əsas gətirir. Belə hallar, daha çox Qərb ölkələri tərəfindən yaradılmış, fəqət digər ölkələrdə aktiv fəaliyyət göstərən qeyri-hökumət təşkilatlarına aid edilir.

Ötən əsrin əvvəllərində Karneqi, Ford, Rokfeller tərəfindən yaradılan qeyri-hökumət təşkilatları, dövləti incəsənət, elm, ətraf mühitin qorunması və təhsil yükünün azaldılması məqsədilə yaradıldığını qeyd etmişdir. Reallığa baxsaq əgər, görürük ki, bu fondların yaradılmasında gizli, səhnəarxası planlar var: ictimai hadisələrə daimi formada təsir göstərən mexanizmlərin idarəsini əldə tutmaq, özünü xeyirxah tərəfdən göstərərək cəmiyyət içində rifahın yüksəldilməsi, həmçinin dövlət tərəfindən vergi güzəştləri əldə etmək.

Bir neçə müddətdən sonra bəlli oldu ki, qeyri-hökumət təşkilatları başqa bir neçə məsələni də həll edə bilərlər. 1930-cu ildə yaradılan “Ford Foundation” təşkilatı, İkinci dünya müharibəsi başa çatandan sonra Soyuq müharibənin ən vacib alətlərindən birinə çevrildi. Fondun rəhbəri Amerika Mərkəzi Kəşfiyyat İdarəsi və Müdafiyyə nazirliyində yuxarı vəzifələrə təyin olunurdu. 1980-ci illərin sonlarında isə fond SSRİ, Macarıstan, Çexoslovakiya və Polşada dissidentlərə, “hüquq

müdafiəçilərinə” birbaşa şəkildə maliyyə dəstəyi verməyə başlayırlar. Fondun illik büdcəsinin təxmini 600 milyon dollar olmasını nəzərdə saxlasaq, belə dövlətlərin “demokratlaşdırma və iqtisadi islahatların reallaşdırılması” məqsədilə edilən dəstəyin miqyasını qiymətləndirmək o qədər də çətin deyil.

Şərqi Avropa ərazisi üzrə bundan daha da aktiv fəaliyyəti ilə tanınmış başqa bir amerikalı iş adamı – Corc Soros tərəfindən yaradılan “Açıq Cəmiyyət İnstitutu” (Open Society Institute) fondudur. Onun göstərdiyi səylər nəticəsində Şərqi Avropa cəmiyyətində qərb standartlarına analoji şəkildə hüquqi düşüncə forması yaradılır, həmçinin ölkələrin transmilli korporasiyalara açıq formada olması təmin edilir.

Faktiki olaraq iri qeyri-hökumət təşkilatlarının əksəriyyətinin ABŞ Dövlət Departamenti, Mərkəzi Kəşfiyyat İdarəsi və ya hər hansı bir transmilli korporasiya ilə gizli və ya açıq şəkildə bağlılığı var. Onların əksəriyyətinin əsas məqsədi, yəni missiyası, müəyyən istisnaları nəzərə almasaq –insan hüquqlarının müdafiəsi, xeyriyyəçilik, humanitar və dini ideya təbliği altında cəsusluq, həmçinin ictimai düşüncəyə təsir göstərilməsi və Qərbin maraqlarına xidmət etməkdir.

Azərbaycanda da qeyri-hökumət təşkilatlarının gücü və əhatə dairəsi get-gedə artmaqdadır. Onlar cəmiyyətin maddi və mənəvi vəziyyətinin, rifahının yüksəldilməsində önəmli rol oynayırlar.

Müasir dövrümüzün ictimai bir təşkilatı kimi, qeyri-hökumət təşkilatları insan hüquqlarının qorunması, dövlət quruculuğu, eyni zamanda ictimai həyatın demokratikləşməsi, cəmiyyətdə stabil inkişafın təmin edilməsi baxımından önəmli rol oynayır. Bununla yanaşı, cəmiyyətin aparıcı hissəsi kimi, qeyri-hökumət təşkilatları bir neçə sektorun, ümumilikdə nəzər yetirsək, cəmiyyətin sosial-iqtisadi həyatının ən müxtəlif sahələrinə - təhlükəsizliyin, dinc və birgə yaşayışın təmin olunması, insanları narahat edən əsas problemlərin həllinə dair böyük töhfələr verirlər. Məhz bu nöqtəyi-nəzərdən son illər qeyri-hökumət təşkilatlarının cəmiyyətdə olan rolu və əhəmiyyəti nəzərə çarpacaq həddə artmış və müasir dünyamızda zamanla proseslərin aparıcı qüvvəsinə çevrilmişlər.

Azərbaycanda qeyri-hökumət təşkilatlarının yaradılması və ictimai seqmentin möhkəmlənməsi baxımından müstəqil Azərbaycan dövlətçiliyinin inkişaf edilməsinin şərtləndirən faktorlardan biridir. Son illər ərzində bütün inkişaf etmiş ölkələrdəki kimi Azərbaycanda da qeyri-hökumət təşkilatları cəmiyyətin aparıcı qüvvəsi kimi, vətəndaş hüquqlarının müdafiə edilməsi, hüquqi strukturlu dövlət quruculuğu, demokratikləşmə, sosial problemlərin həlli, dünyaya inteqrasiya, maarifləndirmə, Azərbaycan həqiqətlərinin dünyaya çatdırılması və digər bir neçə istiqamətdə fəaliyyəti ilə böyük uğur qazanmışlar.

Qeyri-hökumət təşkilatları, bütövlükdə sektorun möhkəmlənməsi, bu müəssisələrin dövlət orqanları ilə maraqlarının inkişafına təsirsiz ötürməyib. Belə ki, sistemli cəhdlərdən sonra dövlət orqanları və qeyri-hökumət təşkilatları arasında əməkdaşlıq münasibətlərinin inkişaf etdirilməsi istiqamətində müsbət nəticələr əldə olunmuşdur ki, bunun məntiqi sonluğu olaraq “Azərbaycan Respublikasının qeyri-hökumət təşkilatlarına dövlət dəstəyi Konsepsiyası” qəbul edilmiş, Azərbaycan Respublikasının Prezidenti tərəfindən qeyri-hökumət təşkilatlarına Dövlət Dəstəyi Şurası yaradılmasına dair qərar imzalanmışdır (Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Qeyri-Hökumət Təşkilatlarına Dövlət Dəstəyi Şurasının rəsmi saytı - <http://www.cssn.gov.az>).

İctimai sektorun möhkəmləndirilməsi hazırkı mərhələdə dövlətin xüsusilə diqqət göstərdiyi prioritet istiqamətlərdən biri “Azərbaycan Respublikasının qeyri-hökumət təşkilatlarına dövlət dəstəyi Konsepsiyası”nda qeyd edildiyi tək, Azərbaycan Respublikasında sosial-ictimai həyatının demokratikləşdirilməsi məqsədilə cəmiyyət institutlarının inkişaf etdirilməsini nəzərdə tutur. Ölkəmizin sürətli iqtisadi-sosial inkişafı vətəndaş cəmiyyətinin fəaliyyətinə ətraflı kömək göstərilməsi baxımından dövlətin də imkanlarını genişləndirir və qeyri-hökumət təşkilatlarına dəstək olmaq üçün siyasətin təkmilləşdirilməsini təşviq edir.

Qeyri-hökumət təşkilatları üçün dövlət dəstəyi məqsədlərinin cəmiyyətimizdə olan yeni münasibətlərin formalaşması, cəmiyyət institutlarının daha da müasirləşdirilməsi, həmçinin vətəndaş rolunun artırılması, milli və yerli maraqların qorunması timsalında qeyri-hökumət təşkilatlarının fəaliyyətini təşviq

etmə, sosial vacib problemlərin həllinə cəlb edilməsi, cəmiyyətin inkişafı naminə önəm daşıyan proqramların və layihələrin maliyyələşdirilməsi nəzərdə tutur.

İndiki dövrdə qeyri-hökumət təşkilatları cəmiyyət quruculuğu, həmçinin ölkənin daha da demokratikləşməsi prosedurunun önəmli institutlarından birinə çevrilmişdi. Belə bir şəraitdə dövlət orqanları ilə qeyri-hökumət təşkilatlarının tərəfdaşlıq münasibətləri əsasında əməkdaşlığı cəmiyyətin inkişafı, demokratiyanın artması, qanunvericiliyin beynəlxalq standartlara uyğun şəkildə müəyyən edilməsi və milli maraqların qorunması baxımından olduqca böyük önəm kəsb edir. Qeyri-hökumət təşkilatlarının inkişafına yönəldilmiş bu addımlar, Azərbaycanda digər sektorların inkişafında yeni mərhələ hesab olunmaqla, cəmiyyətin daha da demokratikləşməsi, milli maraqların qorunması, cəmiyyət təşəbbüslərinin artırılması sahəsində onların imkanlarının daha da artırılması siyasi iradənin nümayişi oldu. Son iki il ərzində dövlət büdcəsindən qeyri-hökumət təşkilatlarına şamil edilən layihələrinin maliyyələşdirilməsi məqsədilə 4 250 000 manat vəsait ayrılıb. Atılan bu addım sözün əsl mənasında Azərbaycanda digər sektorların dirçəlməsinə zəmin yaradan əsas faktorlardan biri kimi çıxış etməkdədir. Hazırkı halda ölkə qeyri-hökumət təşkilatları cəmiyyət və dövlət orqanları arasında olan etimadlı münasibətlərin yaradılması prosesində körpü rolunu oynayan institut və təsisata çevrilmişdir.

Cəmiyyətin ictimai və sosial həyatında qeyri-hökumət təşkilatlarının rolu zamanla artdıqca, onların fəaliyyətinə ayrılan diqqət də artır. Belə qurumların fəaliyyəti, həyata keçirdiyi layihələr, ictimai mövqeyi, qarşılaşdığı problemlər bir qayda olaraq, ictimaiyyətdə geniş müzakirələrə səbəb olur. Son illərdə qeyri-hökumət təşkilatlarının fəaliyyətinə xüsusən böyük marağın şahidiyik. Bu, özünü qeyri-hökumət təşkilatlarının fəaliyyətinin müxtəlif aspektlərinin debati, analizi, işıqlandırılması, həmçinin müxtəlif təbəqə təmsilçiləri tərəfindən müxtəlif fikirlərin açıqlanmasında büruzə verir.

Son vaxtlar qeyri-hökumət təşkilatlarının fəaliyyətində şəffaflıq, hesabatlılıq faktorları, onların həyata keçirdiyi müxtəlif layihələr barəsində cəmiyyətin ətraflı maarifləndirilməsi və başqa bu kimi məsələləri ictimai və media tərəfindən

müzakirələrinin predmetinə çevrilmişdir. Qeyri-hökumət təşkilatlarının fəaliyyətinin şəffaflığının artırılması məqsədilə, müvafiq məsələlər dövlət orqanları tərəfindən də müntəzəm olaraq qaldırılır və vurğulanır. Əslində bu da təbiidir, çünki digər sektorların inkişaf prosesi ilə əlaqəlidir. Qeyri-hökumət təşkilatlarının fəaliyyəti daha da qabarıq hiss olunduqca, cəmiyyətdə baş verən hadisələrə təsiri daha da artdıqca onların fəaliyyətinə maraq, eyni zamanda, irəli sürülən tələbin səviyyəsi də müvafiq olaraq artır. Bu baxımından Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında qeyri-hökumət təşkilatlarına Dövlət Dəstəyi Şurası, öz növbəsində “Qeyri-hökumət təşkilatları (ictimai birlik və fondlar) haqqında” Qanuna əlavə, həmçinin dəyişiklikləri nəzərdə tutan Qanun layihəsinin parlamentin müzakirəsinə təqdim olunması, həmin prosesin bir tərkib hissəsi olaraq dəyərləndirir. Şura belə hesab edir, qeyri-hökumət təşkilatlarının fəaliyyət mexanizmini tənzimləyən qanunvericiliyə müvafiq əlavə və dəyişikliklərin edilməsi təbii bir proses olaraq, həyati zərurətdən əmələ gəlir. Fəqət bu qanunvericiliyin dəyişdirilməsi o demək deyil ki, qeyri-hökumət təşkilatlarının fəaliyyət imkanları məhdudlaşdırılsın, əksinə, daha da genişləndirilməsi, onların fəaliyyətinin şəffaflığının, hesabatlılığının artırılması, ictimai nəzarətin isə gücləndirilməsinə xidmət etməlidir (Azərbaycan Respublikasında rəqabətin qorunması və təbii inhisarların tənzimlənməsi. Qanunlar, normativ sənədlər, analitik materiallar. Bakı, 2000.).

Bu səbəbdən də parlamentin müzakirəsi üçün təqdim olunan “Qeyri-hökumət təşkilatları (ictimai birlik və fondlar) haqqında” Qanuna müvafiq əlavə və dəyişiklikləri ehtiva edən qanun layihəsi cəmiyyətdə o qədər də birmənalı qiymətləndirilmir. Şura belə hesab edir ki, sözügedən həmin qanun layihəsindəki bir neçə müddəa, ölkənin milli təhlükəsizliyinin möhkəmlənməsi, qeyri-hökumət təşkilatlarının fəaliyyətinin şəffaflığı və hesabatlılığının artırılması, bəzi bir sıra normaların dəqiqləşdirilməsinə və konkretləşdirilməsinə, həmçinin qeyri-hökumət təşkilatlarının qanunvericiliyində olan bəzi çatışmazlıqların aradan qaldırılmasına xidmət etməklə yanaşı, qeyri-hökumət təşkilatlarının fəaliyyət imkanlarını daha da məhdudlaşdırıb bilər.

3.3. Azərbaycanca qeyri-kommersiya münasibətlərinin inkişafı yolunda duran maneələr və onların mümkün həll yolları

Azərbaycanın yeni yaranmış dövlətlər siyahısına aid edildiyini nəzərə alsaq, əksər sahələrdə olduğu kimi, qeyri-kommersiya sahəsində də daha optimal və effektiv nəticə əldə etmək üçün ciddi islahatlara ehtiyac duyulur. Həmçinin bu zaman ən məqsədəuyğun yollardan biri, Amerika Birləşmiş Ştatları, Rusiya, Hindistan, Çin və bir neçə Avropa ölkələri kimi qeyri-kommersiya sahəsində müəyyən uğurlar əldə etmiş öncül ölkələrdə olan təcrübələrdən yararlanmaqdır (X.M.Yahudov. Müəssisənin iqtisadiyyatı. Dərslik. Bakı: "Çıraq", 2005.504 s.).

Azərbaycanda qeyri-kommersiya münasibətlərinin daha uğurlu inkişafına bir neçə faktor maneəçilik törədir. Bunlardan bir neçəsi :

- məlumatlılıq
- güvənsizlik
- korrupsiya
- könüllü işçi qüvvəsinin azlığı
- güzəşt və yardımların əksikliyi

Bu faktorlara ayrı-ayrılıqda nəzər yetirməyə çalışaq :

Məlumatlılıq amilindən danışacaq olarsaq, burda qeyd ediləsi məqam ondan ibarətdir ki, cəmiyyətin qeyri-kommersiya şirkətləri haqqında kifayət qədər məlumatın, bəzən sadə təməl biliklərinin olmaması, onları bu işdən uzaq tutur. Bu problemin aradan qaldırılması üçün əhali arasında müvafiq dövlət və bələdiyyə orqanları, həmçinin Korporativ Sosial Məsuliyyət planında kifayət qədər tanınan şirkətlər tərəfindən cəmiyyət içində maarifləndirmə işlərinin aparılmasında fayda var. Sual yarana bilər ki, bu maarifləndirmə işləri cəmiyyətin hansı yaş kateqoriyası və ya həyatlarının hansı mərhələsində aparılmalıdır? Ali təhsil pilləsində qeyri-kommersiya fəaliyyəti ilə bağlı dərslərin tədris olunması çox nadir rast gəlinən hadisədir, halbuki bu hadisə daha geniş vüsət alsa, qeyri-kommersiya təşkilatlarının prinsipləri haqqında tələblərə daha məlumatlı olarlar. Eyni zamanda, mən belə düşünürəm ki, qeyri-kommersiya təşkilatları haqqında dərslərin tədrisi

təkcə iqtisadiyyat yönümlü ixtisaslara deyil, mümkün olduğu qədər digər sahə ixtisaslarına da aid edilməsi məqsəduyğundur. Təbii ki burdan daha bir sual meydana gələ bilər ki, məsələn tibb sahəsində təhsil alan, öz karyerasını müəllimlik istiqamətində yönləndirmə istəyən bir gəncin qeyri-kommersiya haqqında tədris almağa nə ehtiyacı var? Mən buna belə cavab verərdim, bəlkə tibb sahəsində karyera quran bir gənc, gələcəkdə maddi çətinlik çəkən ailələr üçün pulsuz müayinələr təşkil edərək, heç bir xeyir güdmədən onlara yardım əlini uzadacaq. Və yaxud gələcəyin müəllimi, şəhid ailələrinin uşaqları üçün ödənişsiz şəkildə dərslər verməyi öz öhdəsinə götürəcək.

Azərbaycanda şirkətlərin başı gəlir əldə etməyə o qədər qarışıb ki, Korporativ Sosial Məsuliyyətin nə olduğunu və nəyə lazım olduğunu demək olar ki unudublar. Halbuki cəmiyyət içində müştərilərin diqqətini və güvənini qazanmaq, yeni müştərilər qazanaraq loyallıq müştəriləri əldə saxlamaq, seqmentdə olan rəqiblərə üstün gəlmək üçün çox uyğun variantdır. Korporativ Sosial Məsuliyyət eyni zamanda işçilərin də maarifləndirilməsinə və bilavasitə xeyriyyə prosedurlarında iştirak etməyə şans yaradır.

İşlədiyi şirkətlərdə Korporativ Sosial Məsuliyyət bölməsi olmayan və universitetlərdə qeyri-kommersiya fəaliyyəti haqqında heç bir məlumatı olmayan, əhalinin əsasən orta və yuxarı yaş qrupuna aid edilən qisim üçün, müxtəlif reklam vasitələri ilə məlumat verilə bilər. Bura televizor, internet, küçə posterləri aid edilə bilər. Müvafiq orqanlar maarifləndirmə işinə daha məsuliyyətlə yanaşsalar, qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq o qədər də çətin olmaz.

Güvənsizlik amili haqqında danışaq. Birisi qapınıza gəlib küçə itləri üçün on manatdan pul yığılıq desə, çox böyük ehtimalla siz yardım etməkdən imtina edəcəksiniz, çünki sonda yığılan vəsaitin məhz həmin küçə itlərin yaşayışını yaxşılaşdırmaq məqsədilə xərclənəcəyinə əmin deyilsiniz. Bu məsələnin bariz həll yolu zənnimcə yoxdu. Güvən hissi bir qədər mənəvi amil olduğundan insanlarda güvənsizliyin güvənlə əvəz olunması bir qədər müşkül məsələdir.

Korrupsiya məsələsi əslində bir qədər də daha öncə danışdığımız güvənsizlik məsələsilə birbaşa əlaqəlidir. Korrupsiyanın artması düzmütənasib şəkildə

güvənsizliyin də artmağı mənasına gəlir. Korrupsiyanın tək cə bu sahədə deyil, digər əksər seqmentlərdə inkişafın önünü kəsir. Təbii ki bunun sifıra endirilməsi qeyri-mümkündür, çünki ümumiyyətlə dünyada belə bir ölkə mövcud deyil. Fəqət belə halların qarşısını almaq üçün öyrənəcəyimiz çox şey var və nümunə götürmək üçün çox uzağa getməyə də ehtiyac yoxdur. Qonşu ölkə hesab olunan Gürcüstanla kiçik bir müqayisə aparsaq, rəqəmlərin anormal fərqiini sezmiş olarıq (Korrupsiyaya qarşı mübarizə İctimai Birliyinin rəsmi saytı - <http://transparency.az>).

Könüllü işçi qüvvəsi Azərbaycanda son illərdə inkişaf etməyə başlayıb və bu sahədə də öyrəniləsi çox şey var. Avropa ilə müqayisədə Azərbaycanda həftəlik iş saatının nəzərə çarpacaq qədər çox olması, həmçinin orta aylıq əmək haqqının daha da az olması, əhali üçün könüllü fəaliyyətinə zaman saxlamır və nəticədə maraqlardan salır. Bu amil əslində maarifləndirmə amili ilə də bağlıdır. Cəmiyyət daha məlumatlı olsa, vaxtlarını nəyə sərf etmələri gərəkdini anlayacaqlar və etdiklərinin bəhrəsini görməyə başlayanda əslində nə qədər önəmli fiqur olduqlarını anlayacaqlar. Son illərdə Azərbaycanda keçirilən Avropa oyunları, İslam oyunları və digər bir sıra beynəlxalq tədbirlər könüllülük mədəniyyətinin inkişafına zəmin yaratmışdır. Təşəbbüskarlığın əksikliyi bu sahənin inkişafının önündə duran əsas problemlərdən biridir.

Güzəştlər və yardımların əksikliyi qeyri-kommersiya təşkilatların fəaliyyətinin davamlılığının təmini baxımından böyü çətinliklər yaradır. Nəzərə alsaq ki, burda gəlir əldə etmək faktoru yoxdur və maliyyələşmənin əsas hissəsi donorlar tərəfindən edilən yardım və ianələrdir, dövlətin qeyri-kommersiya təşkilatları üçün edə biləcəyi bəlkə də ən böyük jest, onları vergidən tam və yaxud nəzərə çarpacaq şəkildə azad etməkdir. Təəsüf ki daha öncədən də qeyd etdiyimiz kimi, əksər özəl və dövlət orqanlarının donor rolunda çıxış etməkdən imtina etməsi səbəbilə, bu sahənin inkişafı hələ ki perspektivin bir xeyli altındadı. Halbuki aparıcı şirkət və qurumlar əlbir və yaxud ayrı-ayrılıqda olaraq, donor rolunu qəbul etsələr, məsələn Azərbaycanda maddi çətinliyi olan ailələr üçün cəmiyyətə inteqrasiya daha rahat, ehtiyacları nisbətən qarşılanmış, çatışmazlıq hissini daha az hiss etmiş olarlar.

Son illərdə Azərbaycanda baş verən devalivasiya və bəzi iqtisadi çətinliklər, əhalinin maddi vəziyyətinə təsir etdiyini nəzərə alsaq, bu faktorun da qeyri-kommersiyanın önündə duran bariyerlərdən biri olaraq qiymətləndirmək olar. Belə ki, nəticədə donorların sayı azalmağa doğru gedir, halbuki məhz həmin iqtisadi proseslərdən sonra yardıma ehtiyac olanların sayı daha da artır. Bundan belə bir xülasəyə gəlmək olar ki, iqtisadiyyatı daha perspektivli və dayanıqlı olan ölkələrdə qeyri-kommersiya şirkətlərinin inkişaf tempi daha yüksək olar.

Donorların tapılması məsələsi zənnimcə, qeyri-kommersiya sektorunda ən əsas çatışmazlıqlardan biridir və bu problemin həlli birbaşa müvafiq dövlət strukturları və yerli bələdiyyələrin diqqət mərkəzində olmalıdır, çünki əgər həmin məsələlərin həlli yolunda lazımi addımlar atılsa, qeyri-kommersiya təşkilatları öz funksiyasını daha uğurla və effektiv yerinə yetirər ki, nəticədə məhz həmin aidiyyəti dövlət qurumu və bələdiyyələrin işinin bir hissəsini yetirərək, əvəzində həm onların işini daha asanlaşdırmış olar, həm də əhalinin rifahının yüksəldilməsinə xidmət edər.

Beləliklə Azərbaycanda qeyri-kommersiya münasibətlərinin inkişafının önündə bir neçə məsələ durur ki, bu məsələlərin həlli üçün lazımi diqqətin ayrılması kifayətdir. Nəzərə alsaq ki Azərbaycan yeni yaranmış ölkələr siyahısına aid edilir, əksər sahələrdə olduğu kimi qeyri-kommersiya sahəsində də olduqca böyük bir perspektiv var və lazımi addımların atılıb, lazımi maarifləndirmə işləri aparıldıqdan sonra, ictimai maraqların şəxsi maraqları üstələdiyi zaman artıq inkişaf barədə danışmaq olar. Müəyyən irəliləyişlərə nail olandan sonra, zamanla artıq xarici investorların cəlb olunması haqqında da düşünmək olar, lakin əvvəlcə lokal səviyyədə potensial böyümənin mümkün qədər çox inkişafına nail olmaq lazımdır. Xarici investorların cəlb edilməsi, həm donor məsələsinin uzunmüddətli həllinə gətirib çıxara bilər, həmçinin ölkənin iqtisadiyyatının inkişafında, xarici arenada daha da tanınmasına, reputasiyasının qalxmasına, turizmin və digər öncül sahələrin inkişafına yol açar.

Göründüyü kimi qeyir-kommersiya segmenti böyük perspektivləri özündə ehtiva edir, lakin potensialın maksimumuna yaxınlaşmaq üçün vaxtında strateji və taktiki addımların atılması mütləqdir.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Təşkilatlar gələcək üçün olan işləri və fəaliyyətlərini düşünən zaman, fəaliyyətdə olduğu seqmentdə, əsas işi ilə əlaqədar olaraq strategiyalar təyin edirlər. Təşkilatın varlığını davam etdirməsində əsas vasitə gündəlik işi və fəaliyyətlərini göstərdiyi sektorda ən yaxşı ola bilməsidir.

Strategiyanın amilinin qiymətləndirilməsi hər bir ölçü və növdə təşkilatlar üçün gərəklidir. Strategiyanın qiymətləndirilməsi prosesi gözləmələr və fərziyələrin idarəetmə aspektindən sorğulanmasını başlatmalı, eyni zamanda hədəflər ilə dəyərlərin nəzərdən keçirilməsini təmin etməlidir. Strategiyanın məhsuldar qiymətləndirilməsi üçün müəssisənin böyüklüyündən asılı olmadan hər addımda idarəetmə önəmlidir. Strategiyanın qiymətləndirilməsi prosesi müəyyən dövrlərin sonunda və yaxud problemin meydana gəlməsindən sonra yox, daha çox davam edən bir vəziyyətdə reallaşdırılmalıdır.

Strateji planlaşdırma, qurumun olduğu nöqtə ilə çatmağı arzusunda olduğu vəziyyət arasında olan yolu təsvir edir. Başqa sözlə desək, bu planlar qurumun bütövlüyü üçün əsas hədəflərinin nə olacağına və bu hədəflərin həyata keçirilməsində müəssisə tərəfindən izləniləcək siyasətin qərarlaşdırılması daxildir.

İnsan qurumla qarşılıqlı təsirə daxil olmaqla, bu qarşılıqlı təsirin fərqli aspektləri ilə maraqlanır, o cümlədən bir neçə faktoru nəzərə almalıdır: qurumun maraqları üçün nələri fəda etməli, nə vaxt və hansı həcmdə o qurumda iş görməli, hansı şəraitdə qurumda işləməlidir, kimlə nə qədər qarşılıqlı təsir göstərməlidir, həmin qurum ona nə verəcək və s. Bu və bir sıra başqa faktorlardan insanın qurumla qarşılıqlı təsirdən olan məmnunluğu, onun quruma münasibəti və onun qurumun fəaliyyətinə töhfəsindən asılıdır.

Göstərilən nəticələrə əsasən bir neçə təklifləri göstərmək olar:

- strateji idarəetmədə qurumda olan mədəniyyətin qurulmasında insan münasibətlərinin rolunu nəzərə alınaraq, demokratikliyin təmini üçün təşkilat nizamnaməsini hazırlamaq və onu tərtib etmək üçün müvafiq mütəxəssislərin fikrini alaraq biznesin effektivliyinin təmini mümkündür

- təşkilati mədəniyyətdə insan münasibətlərinin nəzərə alınaraq, işin daha məhuldar təşkili üçün insanlar üçün müvafiq layihə hazırlamağa dair təkliflər etmək və qarşılığında mükafat təyin etmək
- təşkilat və individualın inteqrasiyası ilə uzun müddət üçün nəzərdə tutulmuş məşğulluq təmini mümkündür. Vəzifəsində uğurlu ola bilməyən bir işçini dərhal işdən çıxartmaq əvəzinə ona daha uyğun başqa bir iş təqdim oluna bilər. Karyera planlaması edilərək işçilərin qarşısına yüksəlmə və qalxma fürsəti təqdim edilə bilər. Nəticədə bunu görən digər işçi qrupları təşkilata qarşı etibarları daha da artacaq və gələcəkləri ilə bağlı olan narahatlıqları azalacaq.
- Müəssisə daxilində hər kəsə bərabər şəkildə maaş vermək əvəzinə müxtəlif meyarlar əsas götürülməklə “qeyri-adi” ödənişlər aparıla bilər. Beləliklə daha yaradıcı, nəticəyönümlü, məhsuldar işçilər işə təşviq oluna bilər.
- Qeyri-kommersiya təşkilatlarının idarə edilməsi üçün idarəetmə strategiyasının seçilməsi, praktiki tətbiqi üçün prinsiplər və funksiyalar işlənmişdir. Strateji idarəetmə prinsipləri üçün fərqli yanaşmaların analizi aparılmışdır.
- Qeyri-kommersiya müəssisələrinin idarə edilməsində strateji idarəetmənin bütün mərhələlərinin doğru tətbiqi istənilən və gözlənilən nəticələrin əldə olunması üçün əsasdır;
- Strateji idarəetmənin məhsuldarlığının təmin edilməsində prinsiplər önəm kəsb edir. Hər bir strategiya müəyyən bir prinsiplərə, qaydalara əsaslanır və onların da əsasında idarəçilər uzunmüddətli hədəflərin ardıcıl əldə edilməsinə istiqamətlənən qərarlar qəbul edilməsinə nail olur. Ümumilikdə, strategiyanın həyata keçirilməsinin nəticələri qiymətləndirilir və onların vasitəsi ilə müəssisə fəaliyyətinə nəzarət reallaşdırılır;

Beləliklə, biznesdə strateji idarəetmə və təşkilati mədəniyyətin həyata keçirilməsində əldə edilən nəticələr və edilən təkliflər biznesin səmərəliliyinə köməklik göstərə bilər.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYATLAR

Azərbaycan dilində

1. Azərbaycan Respublikasının Ədliyyə Nazirliyi Normativ hüquqi aktların vahid internet elektron bazası - <http://e-qanun.gov.az>
2. Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Qeyri-Hökumət Təşkilatlarına Dövlət Dəstəyi Şurasının rəsmi saytı - <http://www.cssn.gov.az>
3. Azərbaycan Respublikasında rəqabətin qorunması və təbii inhisarların tənzimlənməsi. Qanunlar, normativ sənədlər, analitik materiallar. Bakı, 2000.
4. X.M.Yahudov. Müəssisənin iqtisadiyyatı. Dərslik. Bakı: “Çıraq” , 2005.504 s.
5. Manaf Süleymanov, Hacı Zeynalabdin Tağıyev, Bakı, “Gənclik”,1996, s. 17
6. Misir Mərdanov. Azərbaycanın təhsil tarixi. “Təhsil” nəşriyyatı, 2011-ci il. Bakı, I cild, 295 s.

Xarici dildə

1. Avcı, U. (2012). Firma Düzeyində Stratejilər, (Ed. Fevzi Okumuş, Mustafa Koyuncu, Ebru Günlü), Stratejik Yönetim, Seçkin Yayıncılık, Ankara, ss.139-166
2. Amit, R. and Schoemaker, P.J.H., 1998. Strategic Asset and Organizational Rent, The Strategy Reader, s. 203, Eds. Segal-Horn, S., Blackwell Business, Oxford.
3. Azerbaijan International. Summer 2005. "Naghiyev - Ismayiliyya Philanthropic Society"
4. Barca M. (2009);”Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi”, Ankara Sanayi Odası, s.34-51.
5. Coşkun S. (2003);”Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetim Teorisi”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 36, Sayı 4, s.55-68.
6. Drucker, Peter F. (1994), Gelecek İçin Yönetim (Çev:Fikret Üçcan), 2. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Sosyal Felsefe Dizi:34, Ankara
7. Dinçer, Ö. (2003). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
8. Eren, E. (2005). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Genişletilmiş 7 Baskı, Beta Basım, İstanbul . Brayson, J M.(1995). Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations, San Fransisco: Jossey-Boss.
9. Efil İsmail (2004) , İşletme Yönetimi, Aktüel, İstanbul s.117
- 10.Gürer H. (2006);”Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, Sayıştay Dergisi, Sayı 63, s.91-106.
- 11.Hamel, G., Strateji Bir Devrimdir, İstanbul Konferansı Notları, Capital,

- Temmuz 1998. s.43-44.
- 12.Hamel, G., Strateji Bir Devrimdir, İstanbul Konferansı Notlan, Capital, Temmuz 1998. s.80-85.
 - 13.Harrison and St John, 1994; Mitchell et al., 1997
 - 14.Kocatepe, Ş.(2010);”Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul Yöneticileri Tarafından Algılanması”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
 - 15.Mihçioğlu, Cemal. Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fak. Ve B.Y.Y.O Basımevi,1985. s.31
 - 16.Okan Yeşilot. "Aga Musa Nagiyev: Azerbaycan için birçok ilki gerçekleştirmiş efsanevi petrol kralının hazin sonu: şöhreti, serveti ve hayırseverliği
 - 17.Şimşek, M. S. (2008); Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset, Konya. s.211
 - 18.Şimşek, Ş. vd. (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Konya: Adım Matbacılık.
 - 19.Sabuncuoğlu, Z. ve M. Tüz (1998). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa.
 - 20.Tosun, Kemal. İşletmelerde İnsan Davranışı. İstanbul matbaası 5. Baskı 1977.
 - 21.Unutkan, G. A. (1995). İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü. Ankara: Türkmen Kitabevi.

İnternet resursları:

1. <http://papers.ssrn.com>
2. <http://m.apa.az>
3. Dövlət Statistika Komitəsinin rəsmi saytı - <http://www.stat.gov>
4. Korrupsiyaya qarşı mübarizə İctimai Birliyinin rəsmi saytı - <http://transparency.az>
5. Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin rəsmi saytı - <http://unec.edu.az>
6. <http://az.redcrescent.az/>
7. Heydər Əliyev Fondunun rəsmi saytı: <https://heydar-aliyev-foundation.org/>

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1. Strateji idarəetmədə əsas funksiyalar.....	27
Cədvəl 2. Stratejiya seçməyə təsir edən amillər.....	51
Cədvəl 3. Strateji hədəfin kriteriyaları.....	53
Cədvəl 4. Heydər Əliyev Fondunun Strukturu.....	62