

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**

**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ**

**“TƏŞKİLATLARDA SOSİAL MÜNAQİŞƏLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ  
PROBLEMLƏRİ”**

**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**Bağirova Xətimə Rasim**

**BAKI – 2021**

**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\_\_ -ci il**

**“TƏŞKİLATLARDA SOSİAL MÜNAQİŞƏLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ**  
**PROBLEMLƏRİ”**

**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**İxtisasın şifri və adı: 060407-Menecment**

**İxtisaslaşma: Strateji idarəetmə**

**Qrup: 216**

**Magistrant:**

**Bağirova Xətimə Rasim qızı**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Elmi rəhbər:**

**i.e.d., prof. Quliyeva Şəfa**

**Tofiq qızı**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Proqram rəhbəri:**

**i.ü.f.d., dos. Şamxalova Samirə**

**Oqtay qızı**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Kafedra müdiri:**

**i.e.d., prof. Kəlbiyev Yaşar**

**Atakişi oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

**BAKİ – 2021**

## **Elm andı**

Mən, Xətimə Bağirova Rasim and içirəm ki, “Təşkilatlarda sosial münaqişələrin idarə edilməsi problemləri” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

# “TƏŞKİLATLARDA SOSIAL MÜNAQIŞƏLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ PROBLEMLƏRİ”

## XÜLASƏ

**Tədqiqatın aktualığı:** Sosial münaqişə və onların həll olunma üsullarının öyrənilməsi, müasir təşkilatlar daxilində münaqişələrin təhlil edilməsi onun müsbət və mənfi yönələri, konfliktlərin həll edilməsinin təşkilat üzrə əhəmiyyəti, onların rolunun dəyərləndirilməsi nöqtəyi-nəzərdən çox zəruri və aktualdır.

**Tədqiqatın məqsədi:** Tədqiqatın başlıca məqsədi təşkilatlar daxilində sosial münaqişələrin idarə olunmasının əsaslarını aşkar etməkdir.

**İstifadə olunmuş tədqiqat metodları:** Tədqiqat işində bir çox tədqiqat metodundan istifadə olunmuşdur, bu metodlara, nəzəri-metodoloji, təhlil, sintez, tədqiq, həll üsullarının tətbiq edilməsi və anket metodu ilə tətbiq olunan spss modeli üzrə istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Tədqiqat nəzəri metodoloji əsaslarını bu sahə görkəmli sosioloq alimlər və tədqiqatçıların əsərləri, ayrı-ayrı təşkilatlarda həyata keçirilmiş sosioloji sorğular və internet resursları təşkil etməkdədir.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Tədqiqat işinin məhdudiyyəti kimi ancaq onu göstərmək mümkündür ki, hal-hazırda pandemiya şəraiti kitabxanalar fəaliyyət göstərmədiyinə görə mövzu ilə bağlı lazımı qədər ədəbiyyatın əldə oluna bilməməsidir.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri:** Tədqiqatın elmi yeniliyi aşağıda göstərilənlərdən ibarətdir: Ümumilikdə münaqişələrin idarə olunması problemi yeni müstəvi üzrə nəzərdən keçirilən, münaqişələrin həll edilməsi üsullarına yeni müstəvidə yanaşılıbdır.

**Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr:** Elmi işdə təşkilatlarda sosial münaqişələrin həll edilməsində menecerlərin peşəkar fəaliyyəti üzrə konfliktoloji fəaliyyətin önəmini; insanların konfliktlər üzrə qeyri-səmərəli qarşılıqlı münasibət səbəblərini; konfliktlərin idarə olunmasına, onların profilaktikası və həllinə imkan yaradan insanların sosial-psixoloji ehtiyatlarını; konflikt vəziyyətlərə düşmüş insanlara yardım göstərilmə prinsiplərini tədqiqat işinin elmi-praktiki əhəmiyyəti olaraq göstərə bilərik.

*Açar sözlər: konflikt, idarəetmə, motivasiya, menecer, davranış strategiyası*

# **“THE PROBLEM OF MANAGEMENT OF SOCIAL CONFLICTS IN ORGANIZATIONS”**

## **SUMMARY**

**The actuality of the subject:** The study of social conflicts and their solutions, the analysis of conflicts within modern organizations is very important and relevant in terms of its pros and cons, the importance of conflict resolution in the organization, the assessment of their role.

**Purpose and tasks of the research:** The main purpose of the study is to identify the basics of social conflict management within organizations.

**Used research methods:** Many research methods were used in the research, analysis, synthesis, research, presentation of solution methods and the spss model applied by the questionnaire method.

**The information base of the research:** The theoretical and methodological bases of the research are the works of prominent sociologists and researchers in this field, sociological surveys conducted in various organizations and Internet resources.

**Restrictions of research:** As a limitation of the research, it is only possible to point out that the current pandemic is the inability to obtain sufficient literature on the subject due to the lack of libraries.

**The novelty and practical results of investigation:** In general, the problem of conflict management is considered on a new level, the methods of conflict resolution are approached on a new level.

**Scientific-practical significance of results:** The importance of conflictological activities on the professional activity of managers in resolving social conflicts in organizations in scientific work; We can show the principles of providing assistance to people in conflict situations as the scientific and practical significance of the research.

*Keywords: conflict, management, motivation, manager, behavioral strategy*

## İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

- AB** Avropa Birliyi
- ABŞ** Amerika Birləşmiş Ştatları
- BƏT** Beynəlxalq Əmək Təşkilatı

## MÜNDƏRİCAT

<b>GİRİŞ.....</b>	<b>8</b>
<b>I FƏSİL. TƏŞKİLATLARDA SOSIAL MÜNAQIŞƏLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ASPEKTLƏRİ.....</b>	<b>13</b>
1.1. Sosial münaqişələrin əsas konsepsiyalarının xarakteristikası.....	13
1.2. Təşkilatlarda baş verən sosial münaqişələrin təsnifatı.....	19
1.3. Təşkilatlarda sosial münaqişələrin idarə edilməsi metodları.....	24
<b>II FƏSİL. TƏŞKİLATLARDA SOSIAL MÜNAQIŞƏLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ QARŞIYA ÇIXAN PROBLEMLƏRİN TƏHLİLİ .....</b>	<b>33</b>
2.1. Təşkilatlarda sosial münaqişə səbəblərinin təhlili və uyğun idarəetmə metodlarının seçiminin əsaslandırılması.....	33
2.2. Təşkilatlarda insanların sosial münaqişə prosesindəki davranış strategiyasının qiymətləndirilməsi.....	39
2.3. Təşkilatların sosial münaqişələrin idarə edilməsi zəmnində mövcud münaqişə modellərinin təhlili .....	45
<b>III FƏSİL. TƏŞKİLATLARDA SOSIAL MÜNAQIŞƏLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ.....</b>	<b>57</b>
3.1. Təşkilatlarda sosial münaqişələrin idarə edilməsi problemlərinin aradan qaldırılması üzrə tədbirlər sisteminin müəyyənləşdirilməsi .....	57
3.2. Təşkilatlarda sosial münaqişələrin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi üzrə müəyyən edilən tədbirlər sisteminin sosial-iqtisadi səmərəliliyinin yüksəldilməsi istiqamətləri.....	62
<b>NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR .....</b>	<b>71</b>
<b>İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....</b>	<b>74</b>
<b>ƏLAVƏLƏR.....</b>	<b>77</b>
Cədvəllərin siyahısı.....	82
Sxemlərin siyahısı .....	82
Qrafiklərin siyahısı.....	82

## GİRİŞ

**Mövzunun aktuallığı:** Sosial münaqişə və onların həll olunma üsullarının öyrənilməsi, müasir təşkilatlar daxilində münaqişələrin təhlil edilməsi və araşdırılmasının təşkilat üçün önəmi, onun müsbət və mənfi yönələri, konfliktlərin həll edilməsinin təşkilat üzrə əhəmiyyəti, onların rolunun dəyərləndirilməsi nöqtəyindən nəzərdən çox zəruri və aktualdır.

Münaqişələrin mövcudluğu cəmiyyətdə qaçılmazdır. Onları doğru idarə edərək menecerlər təşkilatı xeyli effektiv idarə edə bilər. Münaqişələr mövqelər və mənafeələrin bir-birlərinə uyğun gəlmədiyi mühitdə, eyni zamanda problemlərin çətinliklə həll edildiyi şəraitdə baş verməkdədir. Bunların hamısı idarəetmə prosesini önəmli dərəcədə çətinləşdirir. Həmçinin münaqişə prosesində hər bir firmalar və təşkilatların fəaliyyəti üzrə yeni-yeni məsələlər ortaya çıxdığına görə və bu problemlərin həll yolları üçün tədbirlər görüldüyü üçün baş vermiş ziddiyyətləri müsbət hal olaraq da qiymətləndirmək olar. Bu vəziyyət münaqişələr konstruktiv səciyyəli daşdığı zaman baş verir. Münaqişələr destruktiv səciyyəli daşdığı zaman subyektiv münaqişələrin hamısı təşkilatlarda nəinki dəyişməzlik yarada bilmir, o cümlədən mövcud olan müsbət prosesləri də aradan götürür.

Konstruktiv münaqişələrin hər biri obyektiv münaqişələr ilə (istehsalın, əmək təşkilatındakı ehtiyatların, əmək haqqı çatışmaması və s. səbəbdən baş vermiş münaqişələr), destruktiv münaqişə (rəhbər işçinin əməkdaşlar ilə əlaqələrdə etik normaların hamısını pozması və s.) da subyektiv münaqişələrlə bənzərlik təşkil edir. Ancaq bununla da konstruktiv və obyektiv münaqişələr zamanında öz həllini tapmasa müəyyən zaman intervalı sonrası destruktiv, subyektiv münaqişələrə çevrilə bilər.

Hal-hazırda münaqişələrin təhlil edilməsi və öyrənilməsi təşkilatlar üzrə böyük önəm daşıyır. Ona görə ki, hər bir təşkilatın rəhbərliyi anlayır ki, insan kapitalı ən dəyərli resursdur və onun doğru idarə olunması, istiqamətləndirilməsi təşkilatın uğurlu olması və rəqabət mübarizəsi zamanı qalibiyyət əldə etməsinə səbəb olacaqdır.

Müasir dövrimizdə münaqişə mahiyyəti, onun tipologiyası, dinamikası, funksiyaları və onun idarə olunmasının və s. öyrənilməsi əksər elmlərin, xüsusən də



idarəetməsi ilə məşğul olmuş elmlərin tədqiq obyektinə çevrilmişdir. Münaqişə mövcudluğu cəmiyyətimiz daxilində qaçılmazdır. Onları doğru idarə edərək menecerlər təşkilatı xeyli effektiv idarə edə bilirlər.

Yuxarıda qeyd olunanlar əsasında demək olar ki, tədqiqat mövzusu kifayət dərəcə aktual hesab edilir və sözügedən sahənin tədqiq olunması məsələyə kompleks yanaşma olmasını zəruri edir.

**Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi:** Həyata keçirilən araşdırmalar göstərməkdədir ki, nəzərdən keçirilmiş mövzu ilə əlaqəli məsələlər bəzi dünya və ölkə alimləri əsərlərində vaxtaşırı şəkildə tədqiq edilmişdir. Ölkəmizdə bu məsələnin həlli ilə A.N.Abbasbəylinin, S.Z.Yusifzadənin özü və başqaları konfliktologiyaya məxsus əsərlərində məşğul olublar. Bununla da indiki dövrdə təşkilatların idarə edilməsində insan faktorunun rolunun daim artmasını nəzərə almaqla bu məsələnin tədqiqinin daha çox geniş formada araşdırılmasının zəruriliyi vardır.

Ümumilikdə, münaqişələr və münaqişələrin həll olunması metodları ilə əlaqəli məsələlər bəzi dünya və yerli alimlər, eyni zamanda Herbert Spenserin (1890-cu-1903-ü illərdə) Sosiologiya prinsipləri, Vilhelm Vundtunun (1832-1920-ci illərin arası) Psixologiyanın öçerki, Georq Zimmel (1858-1918-ci illərdə) Sosial differensiasiyası, Sosial-psixoloji araşdırmaları, Formal sosiologiya nəzəriyyəsi, Münaqişə sosiologiyası termin əsəri, Emil Dürkheyminin (1858-1917-ci illərin arası) Sosioloji metod qaydası, Maks Veber (1864-1920-ci illərin arası) “Başa düşülən” sosiologiyasının konsepsiyası, Ziqmund Freyd (1856-1939-cu illərdə) Kütlə psixologiyası ilə men konsepsiyasının təhlil əsərləri, Karl Marks Sosial determinizm konsepsiyaları, Lyuis Kozer sosial konflikt funksiyaları, sosial konfliktlərin araşdırılması zamanı cəmiyyətin rolu əsərləri və s. alimlərin yazılarında, münaqişə məsələləri, geniş formada təhlil olunmuşdur.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri:** Tədqiqatın başlıca məqsədi təşkilatlar daxilində sosial münaqişələrin idarə olunmasının əsaslarını aşkar etməkdir. Bu məqsəddən irəli gəlməklə aşağıda qeyd edilən vəzifələri həll etmə tədqiqatın önəmli məsələlərindəndir:

- Təşkilatlar daxilində sosial münaqişələrin idarə olunmasının nəzəri-metodoloji aspektlərini öyrənmək;
- Sosial münaqişələrin zəruri konsepsiyalarının xarakteristikasını müəyyən etmək;
- Təşkilatlar daxilində sosial münaqişələrin idarə olunmasının təsnifatı və üsulları göstərmək;
- Təşkilatlarda sosial münaqişənin idarə olunmasında qarşıya çıxmış problemləri təhlil etmə;
- Təşkilatlar daxilində insanların sosial münaqişə prosesi zamanı davranış strategiyasını dəyərləndirmək;
- Təşkilatlarda sosial münaqişələrin idarə olunması zəmnində mövcud münaqişə modelini müqayisə etmək;
- Təşkilatlar daxilində sosial münaqişələrin idarə olunmasının inkişaf etdirilməsi istiqamətlərini müəyyənləşdirmək və müəyyən edilmiş tədbirlər sisteminin sosial-iqtisadi əhəmiyyətinin yüksəldilməsi istiqamətlərini araşdırmaq.

**Tədqiqatın obyektı və predmeti:** Mövzunun tədqiq obyektı ümumi olaraq bəzi təşkilatlarda baş vermiş sosial münaqişələrdir. Tədqiqat predmeti də sosial münaqişələrin fəaliyyət göstərməsi, inkişaf, idarəsi və həll olunma qanunauyğunluqlarının öyrənilməsi və problemin həll edilməsidir.

**Tədqiqat metodları:** Tədqiqat işində bir çox tədqiqat metodundan istifadə olunacaqdır, hansı ki həmin metodlar, nəzəri-metodoloji, təhlil, sintez, tədqiq, həmçinin qoyulmuş məsələnin öyrənilməsi və həll üsullarının təqdim edilməsi və digər bir neçə metodlarıdır. Araşdırma prosesində anket metodu ilə tətbiq olunan spss modeli üzrə istifadə ediləcəkdir. Tədqiqat işin girişi və birinci hissəsi - hissəsi daxil edilməklə, bu elmi işin məqsədi, quruluşu və formalaşma cəhətlərinin, nəzəri aspektləri və tərzini təsvir etməkdədir. Burada, ən çox nəzəri metodoloji yanaşmalara diqqət olunub və bu yöndə tətbiq olunan metodlar gözdən keçirilmişdir. Bundan başqa, internet-reklam məvhumu, növləri, xüsusiyyəti, Təşkilatlar daxilində sosial münaqişələrin idarə olunması məsələlərinin nəzəri əsasları nəzəri metodlar ilə müəyyənləşdiriləcəkdir.

Təhlil metodu ilə, ilk əvvəl tədqiqat obyektini geniş öyrənilir. İş gedişatı zamanı qoyulan məsələnin araşdırılması zamanı təhlil metodu prosesində əldə olunmuş nəticələrdən geniş şəkildə istifadə ediləcəkdir.

Bu metod vasitəsilə tədqiq və qoyulmuş məsələnin öyrənilməsi metodu, qeyd edilən mövzuya xeyli ətraflı və geniş həllətmə yolları təqdim olunması üçün ayrı-ayrı yanaşmaları bir mərkəz daxilində birləşdirməklə təhlil ediləcəkdir. Buraya analitik verilənlərlə Təşkilatlar daxilində sosial münaqişələrin idarə olunması məsələlərinin təhlili aparılacaqdır.

Tədqiqat işi zamanı istifadə ediləcək başqa metod olan, həll üsullarının araşdırılma metodunda da diqqət olunacaq əsas nüans tətbiq edilmiş metodologiyasının səmərəliliyinin təhlil edilməsi və müasir tələblərə cavab verilməsilə internet reklamının istehlakçı davranışı üzrə təsiri. Təşkilatlar daxilində sosial münaqişələrin idarə olunması və araşdırılmasıdır tətbiq olunacaqdır.

Materialların araşdırılma metodu ilə təşkilatlar daxilində sosial münaqişələrin idarə olunması ətraflı formada qeyd edilməsi zamanı ehtiyac olarsa, başqa metodlardan belə istifadə oluna bilər. Tədqiqat işinin yekun hissəsində də həyata keçirəcəyimiz tədqiqatdan əldə edəcəyimiz nəticə və həmin nəticələrin daha çox optimallaşdırılması məqsədilə önə sürüləcək təkliflər öz əksini tapacaqdır.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Tədqiqat nəzəri metodoloji əsaslarını bu sahə görkəmli sosioloq alimlər və tədqiqatçıların əsərləri, ayrı-ayrı təşkilatlarda həyata keçirilmiş sosioloji sorğular, ölkənin müvafiq qanunverici, həmçinin normativ-hüquqi aktlar və internet resursları təşkil etməkdədir.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Tədqiqat işinin məhdudiyyəti kimi ancaq onu göstərmək mümkündür ki, hal-hazırda pandemiya şəraiti kitabxanalar fəaliyyət göstərmədiyinə görə mövzu ilə bağlı lazımı qədər ədəbiyyatın əldə oluna bilməməsidir.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi:** Tədqiqatın elmi yeniliyi aşağıda göstərilənlərdən ibarətdir: Ümumilikdə münaqişələrin idarə olunması problemi yeni müstəvi üzrə nəzərdən keçirilən, münaqişələrin həll edilməsi üsullarına yeni müstəvidə yanaşılıbdır. Münaqişələrin funksiyaları ətraflıca tədqiq edilmiş və onların

konstruktivliyinin və destruktivliyinin meydana çıxma şərtləri yaxından öyrənilmişdir. bazar münasibətləri mühitində insan faktorunun rolunun, idarəetmədə sosial psixoloji üsullarının rolunun artma münaqişələrin həll olunmasında daha əhəmiyyətli metodların tətbiq edilməsini nəzərdə tutur ki, həmin məsələlər isə dissertasiya daxilində ətraflı şəkildə təhlil olunmuşdur. Təşkilatda baş vermiş labüd dəyişikliklərin şəxslərə təsiri, dəyişikliklərin mövcudluğu mühitində insanlar, məqsədlər, texnologiyalar və tapşırıqların arasında qarşılıqlı asılılıqların hamısı yeni müstəvidə tədqiq olunmuşdur.

**Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri:** Elmi işdə təşkilatlarda sosial münaqişələrin həll edilməsində menecerlərin peşəkar fəaliyyəti üzrə konfliktoloji fəaliyyətin önəmini; insanların konfliktlər üzrə qeyri-səmərəli qarşılıqlı münasibət səbəblərini; konfliktlərin idarə olunmasına, onların profilaktikası və həllinə imkan yaradan insanların sosial-psixoloji ehtiyatlarını; konfliktlərin həll edilməsi texnologiyasının prinsipləri; konflikt vəziyyətlərə düşmüş insanlara yardım göstərilmə prinsiplərini tədqiqat işinin elmi-praktiki əhəmiyyəti olaraq göstərə bilirik. Bu cür nəticəyə gəlmək mümkündür ki, müəssisə daxilində istehsalın düzgün yaradılması nə qədər önəmlidirsə, təşkilatlar daxilində sosial münaqişələrin həll olunması bir o qədər zəruriyyət və effektivlik nöqtəyi-nəzərindən əhəmiyyətlidir.

# I FƏSİL. TƏŞKİLATLARDA SOSIAL MÜNAQIŞƏLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ASPEKTLƏRİ

## 1.1. Sosial münaqişələrin əsas konsepsiyalarının xarakteristikası

Münaqişələr tarixən ayrı-ayrı səbəblərdən mövcud olub və davam etmişdir. Ancaq bazar münasibətləri mühitində rəqabət gərginləşməsi, iqtisadi proseslər daxilində qeyri-müəyyənlik hallarının artması münaqişələrə yeni formada təkan vermişdir. Həmin səbəblərdən hazırda bir çox dövlətlərin firmalar və şirkətlərində işçi kadrlarının ştat cədvəlində münaqişəşünas ştatlar əlavə olunmuşdur.

Mənecmentdə münaqişə məvhum, ayrı-ayrı mənalarda aşkar və izah olunur. Münaqişə - iki yaxud da daha artıq tərəfin arasında razılıq olmaması aşkar edilir. Bu halda hər bir tərəf özünün nöqtəyi-nəzəri və ya məqsədini irəli keçirərək başqa tərəfə bu yöndə əngəl olmağa çalışır

Münaqişələr - ictimai həyatımızın ayrılmaz bir hissəsidir. Cəmiyyət və həmçnini də psixoloji hal və proseslərin qeyri-həmcins olması - birbaşa münaqişələrə səbəb olmuş əsas faktorlar kimi çıxış edir. Çağdaş dövrdə humanitar bilik münaqişələrini tədqiq etmiş xüsusi sahəyə - münaqişəşünaslıq deyilir. Tədqiqatçılar hesab edir ki, münaqişələr - insanların qarşılıqlı təsirlərinin təbii nəticəsidir. Ümumi olaraq deyilsə münaqişə - insanların bir-birlərindən qarşılıqlı təsiri nəticəsində əmələ gələn əks yönlü məqsədlər, mənafeələr və nöqtəyi-nəzərlərin toqquşmasının nəticəsində yaranır.

Təşkilati münaqişənin özü - sosial münaqişənin bir növüdür. Sosial münaqişənin özü - tərəflərdən hər birinin öz mənafeələrinin başqa subyektlərin mənafeələriylə ziddiyyətli qarşılıqlı münasibətdə olmasını şüurla dərk olunması ilə əlaqəlidir. Kəskinləşən ziddiyyətlərin hamısı açıq yaxud gizli münaqişələrə səbəbiyyət verir. Münaqişə - ziddiyyətdə ən pik mərhələ hesab olunur ki, bu halda da ziddiyyət təşkil etmiş əksliklər yekun həddə çatmaqla bir-birini inkar edir. Elmdə ayrı-ayrı sistemlərin imkanlarını əks etdirə bilən bəzi nəzəriyyələr mövcuddur (Quliyeva Ş. 2017: s.159).

Münaqişələr ümumiyyətlə tərəflərin mövqelərinin və mənafeələrinin müvafiq gəlmədiyi vəziyyətdə baş verir. Bu münaqişələr ümumiyyətlə şəxsi zəmində baş verdiyi zaman firmalarda, istənilən əmək kollektivində dağıdıcı gücə çevrilə bilər. Bununla da münaqişələr rəqabətqabiliyyətli məhsulun istehsalı və firmanın başqa əhəmiyyətli istehsal-maliyyə məsələləri, heyətin idarə olunması kimi məsələlər şəraitində müsbət konstruktiv önəm kəsb edir. Deməli münaqişələr funksional (faydalı), həmçinin disfunksional (faydasız) olması mümkündür. Həmçinin bir çox vəziyyətlərdə münaqişələr psixoloji şəraitdə (əsası olmayan iddia, emosiya, menecer şiltaqlığı və s.) baş verməkdədir. Buna görə də burada ən önəmli prinsipial məsələnin özü münaqişələrin tipi (şəxsiyyətlərarası, şəxsiyyətdaxili və qruplararası), münaqişənin səbəblərinə (ehtiyatların azlığı, əmək kollektivlərinə ayrı-ayrı formada yanaşma, psixoloji faktor, peşəkarlıq və rəhbərliyin aşağı səviyyəli olması və s.) və münaqişənin modelinə (situasiyalar, insident, səmərəli və səmərəsiz nəticələr, münaqişələrin idarə olunması və s.) sistemli formada yanaşılmasıdır.

Münaqişələr fərqli olduqca (münaqişəli davranışlar, qanunauyğun, təsadüfi, gerçək, qondarma-yalançı, təşkilati-idarəlik, sosial, iqtisadi münaqişə və s.) onların idarə olunması da çətinləşir. Münaqişənin idarə edilməsi aşağıda göstərilən yönlərdə aparılır: xəbərdarlığın olunması; səbəblərin öyrənilməsi; münaqişənin yumşaldılma və dayandırılması; münaqişənin dəqiq şəkildə tənzimlənməsi; münaqişənin həll edilməsi (İsayev K.H. 2015: s.55).

Münaqişə fenomeninin dərk olunması fəlsəfə çərçivəsi üzrə başlanmış və adətən mücərrəd xarakter daşımışdı. Münaqişənin fəlsəfi baxımdan müzakirə olunması sahəsi daxilində Heraklit, Platon, Gegel və başqaları tərəfindən inkişaf etdirilən ziddiyyətlər, həmçinin əks tərəflərin mübarizəsi barədə təlim önəmli əhəmiyyət kəsb edir. Münaqişələrin öyrənilmə sahəsinə sosial-darvinizmin nəzəriyyəçiləri (Q. Spenser, U. Samner ilə başqaları) bir sıra töhvə vermişlər. Onlar biologiya elminin təbii seçim prinsiplərin sosial biliklərə köçürmək üçün çalışır və bunu individlərin və qrupların sağ qalması uğrunda mübarizələrinin cəmiyyət daxilində tarazlığın əldə olunması, ictimai inkişafetmə prosesinin təmin olunması ilə

izah edirdilər. Münaqişələrin elmi tədqiqat prosesi klassik sosiologiya çərçivəsində başlanıbdır: burada əsasən iki ad yada düşməkdədir - K. Marks ilə G. Zimmel.

**Cədvəl 1: Marks və Zimmelin münaqişələrin konsepsiyalaşdırılma təsnifatı**

K. Marks	Q. Zimmel
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ sosial sistem daim sosial sistemlərin geniş yayılmış xüsusiyyəti olan münaqişələr yaradır</li> <li>✓ münaqişələr maraqlarla ziddiyyət təşkil edir və ehtiyatların, xüsusilə mülkiyyət və hakimiyyətin kifayət qədər olmaması səbəbindən yaranır</li> <li>✓ 3. münaqişə sosial sistemlərin dəyişikliyə uğramasının əsas mənbəyidir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ münaqişə - universal təzahürdür</li> <li>✓ münaqişə - cəmiyyətin inkişafının əsasıdır</li> <li>✓ münaqişə vəhdətin əldə olunması vasitəsidir, hətta bu vəhdət bir tərəfin məhv edilməsi hesabına olsa belə.</li> </ul>

**Mənbə:** Бородкин Ф.Н., Коряк Н.Н. 2013: с.35

Klassik marksizm konfliktologiyasının başlıca müddəaları aşağıdakılardan ibarət olmaqdadır:

1. Sosial münasibətlərin özü sistemli xarakter daşıyır, ancaq bununla birgə münaqişəli maraqlar ilə zəngindir.

2. Sosial sistem daima münaqişə yaratmaqdadır.

3. Münaqişə sosial sistemin qaçılmaz və çox ətraflı yayılmış bir xassəsidir.

4. Münaqişə maraqlardan hər birinin ziddiyyət təşkil etdikdə meydana çıxır.

5. Münaqişələr əsasən ehtiyatların, xüsusən də əmlak və hakimiyyəti lazımı qədər olmadığı halda yaranır.

6. Münaqişə - sosial sistemin dəyişikliklərə uğramasının başlıca mənbəyidir.

(Bolşakov A.Q., Nesmelova M.Y. 2016: s.22).

Marksın fikrincə, müəyyən şərait daxilində məxvi sinfi maraqlar aydın maraqlara çevrilir, bu da cəmiyyətin inqilabi münaqişədə birləşmiş iki sinfə bölünməsinə gətirib çıxarmaqdadır. Marksın sözügedən fikri onun münaqişə konsepsiyasının tənqid edilməsi üçün başlıca müddəə olmuşdur. Həqiqətdə isə, münaqişələrin ancaq sinfi münaqişələrdən təşkil olunmasını söyləmək doğru olmazdı. Bu, işin gerçək mahiyyətini sadələşdirir.

Sosial münəqişə nəzəriyyəsi klassiki G.Zimmel zənn edirdi ki, cəmiyyət daxilində münəqişələrin hər biri qaçılmaz və labüddür. O hesab edirdi ki, münəqişə universal hadisədi, münəqişə sadəcə maraqların toqquşmasını deyil, nəyinsə daha səmərəlisini - yəni insanların instinktlərinə əsasən yarandığını ifadə etməkdədir, özünün “İnsan-yağıdır” kitabında o yazır: “Şəxsiyyətin özü, başqasına məruz qalmadığı vəziyyətdə də belə, ancaq digərlərin özünilifadə olunmasına reaksiya verməklə, fərqli mövqe tutaraq, özün təsdiqləyə bilir; özün təsdiqləməyin ən ilkin yolu - ilkin instinkt, yəni başqa insanın inkarıdır” (De Dreu C. & Carnevale P. J. D. 2013: s.241).

G.Zimmel, xüsusi şəkildə münəqişə nəzəriyyəsinin yaratmağa cəhd edirdi; bu işi görən zaman, o, həm münəqişələrin ictimai rolu və önəmini, eyni zamanda onun önəmli amil, stimül rolunu oynayan vasitə olmasını nəzərə alırdı. Zimmel “formal sosiologiya” adını daşıyan nəzəriyyənin əsasını qoydu; həmin nəzəriyyənin predmetinə şəxslərin qarşılıqlı fəaliyyət şəkilləri daxil olunmuşdu; konkret-tarixi dövrün hər hansı dəyişikliklər mühitində həmin formalar olduğu şəkildə qalır. “Münəqişənin sosiologiyası” elmi termininin özü məhz G.Zimmelə aiddir.

Zimmel hesab edirdi ki, “sosial” ilk öncə fərdlərarası əlaqələr deməkdir. Münəqişə, hərçmərcliyin formasının biri olsa belə, qarşı-qarşıya duranları birləşdirmiş integrativ (birləşdirici) gücdür; o, cəmiyyətin sabitləşməsi üçün səbəb olur və konkret təşkilatları möhkəmləndirməkdədir (Abbasbəyli A.N., Darabadi P.Q., İbrahimov Ə.G. 2016: s.47).

Georq Zimmel münəqişələri universal hadisə sayırdı. Vahid və harmonik qrup yaxud cəmiyyət ümumiyyətlə təsəvvür oluna bilməz, odur ki, onları sərbəst inkişaf etmə mexanizminə sahib deyil. Cəmiyyətin inkişaf etməsi üçün zəruri şərait məhz münəqişədi və bu nöqtəyi-nəzərdən də o funksionaldır. Zimmel hesab edirdi ki, adətən münəqişə məxsusi vəhdət əldə olunma vasitəsidir, hətta həmin vəhdət münəqişə zamanı iştirak etmiş tərəflərdən birinin məhv olunması bahasına əldə olursa belə. “Münəqişə sosiologiyası” termini yaradıcısı Zimmel hesab edilir. Bu termin 1908-ci il “Sosiologiya” elmi işi üzrə daxil edilmişdir.



**Cədvəl 2: Sosial münaqişələrin əsas konsepsiyaları**

<b>SOSIAL MÜNAQIŞƏNİN ƏSAS KONSEPSİYALARI</b>		
<b>Funksional</b>	<b>Dialektik (R. Darendorf)</b>	<b>«münaqişənin ümumi nəzəriyyəsi» (L. Kozir) K. Bouldinq</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Münaqişə cəmiyyətin inkişafı üçün mühümdür və daxili həyatının məhsuludur;</li> <li>➤ İnsanlar arasında kolliziyalara və emosional pozuntulara gətirib çıxaran sosial bərabərsizlik cəmiyyətə xasdır;</li> <li>➤ Münaqişə konkret statusda olan iddialar və dəyərlər uğrunda mübarizədir. Bu zaman isə məqsəd rəqibin məhv edilməsindən ibarət olur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cəmiyyət hər zaman dəyişikliklərə məruz qalır;</li> <li>➤ Onun mənbəsi əks tərəflərin mübarizəsinə çevrilən ziddiyyətlərdir;</li> <li>➤ Cəmiyyətin hər bir elementi onun dəyişikliyə uğramasına səbəb olur;</li> <li>➤ Hər biri nun bir qrup üzvlərinin başqa üzvlər tərəfindən məcbur edilməsinə istiqamətlənir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Münaqişə ictimai həyatın ayrılmaz tərkibidir</li> <li>➤ Münaqişənin məhdudlaşdırılması və ya aradan qaldırılması mümkündür</li> <li>➤ Bütün münaqişələr ümumi inkişafı tendensiyaya malikdir</li> <li>➤ Əsas anlayış - rəqabət</li> </ul>

**Mənbə:** Bolşakov A.Q., Nesmelova M.Y. 2001: s.142

Marks və Zimmelin özü iki müasir tədqiq ənənəsinin əsasın qoymuşlar: münaqişənin dialektik konsepsiyası (əsas nəzəriyyəçinin özü - R. Darendorf) ilə münaqişənin funksional konsepsiyası (əsas nəzəriyyəçi - L. Kozir).

Münaqişənin klassik tədqiqatına əsasən həm də aşağıdakılar daxil edilir:

- Cəmiyyət özünün sinfləri və sosial strukturu, keçmiş cəmiyyətlərdə münaqişə üzrə M. Veberə məxsus elmi işlər;

- İnsan tələbatlarının ödənilməsi və münaqişə arasındakı əlaqəni göstərmiş P. Sorokiyə məxsus elmi işlər. O, münaqişənin mənbəyin insanın qida, geyim və mənzilə olan tələbatının ödənilməsinə görürdü. Sorokin vurğulayırdı ki, tələbatlar öz-özlüyündə yox, onların ödənilmə vasitələri mühüm önəm daşıyır;

- R.Parka məxsus elmi işlər. Bu işlərdə birinci dəfə olaraq münaqişələr və rəqabət qarşındakı fərq göstərilmişdir. Amerika aliminin fikrinə görə münaqişə hər bir vaxt şəxsi xarakter daşıya bilir və rəqibin aşkar formada iştirakını tələb edir; rəqabətə gəldiyimiz zaman isə bir-birlərini tanımayan yaxud hətta bir-birinin mövcudluğundan da xəbərdar olmayan şəxslər, qruplar, təşkilatlar və s. daxilində də mövcud ola bilər;

• Z. Freydin şəxsi münaqişələrin hər birini tədqiq etdiyi, “şəxsiyyətin münaqişəsi konsepsiyasının” təsdiqləmiş olduğu, şəxsiyyətlər arasındakı münaqişənin səbəblərinin axtarılma zərurəti barədə nəticə çıxarmış olduğu elmi işləri;

• K. Levinə məxsus elmi işlər. Burada o, individlə mühit arasındakı tarazlığın pozulduğu halda gərginlik altındakı dinamik davranış sistemi konsepsiyasını işləmişdir. Həmin gərginlik münaqişə şəklində təzahür edir. Münaqişə mənbəyi qrup liderinin səmərəsiz fəaliyyət stili ola bilər, münaqişənin həll olunması da şəxsiyyətin motivasiyası sahəsi və individlərin qarşılıqlı təsiretmə strukturlarının təkrar bərpa olunması vasitəsilə mümkündür (Бородкин Ф.Н., Коряк Н.Н. 2013: s.211).

**Cədvəl 3: “Nizam nəzəriyyəsi” və “münaqişə nəzəriyyəsi”nin mühüm müddələrinin müqayisəli təhlili**

<b>NİZAM NƏZƏRİYYƏSİ</b>	<b>MÜNAQIŞƏ NƏZƏRİYYƏSİ</b>
➤ norma və dəyərlər ictimai həyatın vacib elementləridir	➤ Maraqlar - ictimai həyatın zəruri elementləridir
➤ ictimai həyat özündə öhdəlikləri əks etdirir	➤ İctimai həyat özündə məcburiyyət və stimula ehtiva edir
➤ cəmiyyətdə birləşmək əsas amillərdəndir	➤ İctimai həyatda bölünmə vacibdir
➤ Sosial həyat həmrəylikdən asılı olur	➤ Sosial həyat düşmənçilik, ziddiyyət və istisna doğurur
➤ İctimai həyat əməkdaşlığa və qarşılıqlı münasibətlərə əsaslanır	➤ Sosial həyat struktur münaqişələri doğurur
➤ Sosial sistemlər razılığa əsaslanır	➤ sosial həyat sinfi maraqlar əmələ gətirir
➤ Cəmiyyət rəsmiləşdirilmiş avtoriteti qəbul etməkdədir	➤ sosial fərqliliklər hakimiyyətin mövcudluğundan xəbər verir
➤ Sosial sistemlər bütöv vəhdət təşkil edir	➤ sosial sistemlər ziddiyyətlərlə fərqlənərək əhatə olunmuşdur
➤ Sosial sistemlər hər zaman dəyişilməz olaraq qalır	➤ sosial sistemlər hər zaman dəyişikliklərə uğrayır

**Mənbə:** Буркан С. 2016: с.41

“Münaqişə nəzəriyyəsi”nin özü “nizam nəzəriyyəsinin” alternativini olaraq 1956-cı il L. Kozerin “sosial münaqişə funksiyaları”) elmi işi vasitəsilə meydana gəlmişdir. 1959-cu il həmin termin yenidən R. Darendorfa məxsus “Sənaye cəmiyyəti daxilində sinif və sinfi münaqişə” işi üzrə istifadə edilir. Ancaq münaqişə nəzəriyyəsinin nəzəri modeli kimi həqiqətən əmələ gəlməsi 1961-ci il, London

şəhərində C. Reksin “sosiolojik nəzəriyyənin önəmli problemləri” əsərinin çap olunması zamanı baş vermişdir.

60-cı illərdə həmin dövr qərb cəmiyyəti daxilində baş vermiş həyəcanları izah etmək üçün çalışan “münaqişə nəzəriyyəsi” şüarının altında keçmişdir: təzə sollar hərəkatı, Vyetnamda baş verən müharibəyə qarşı tələbələrin iğtişaşları. “Nizam nəzəriyyəsi” tənqidçiləri ayrı-ayrı ideoloji mövqeləri tuturdu. Onların arasında sol fikirlər təmsilçiləri (C. Reks), sağ liberal partiya üzvləri (R. Darendorf) belə var idi, ancaq bununla birgə onların konsepsiyaları münaqişələr nəzəriyyəsi çərçivəsi daxilində birləşmişdir (De Dreu, C.K.W., Carnevale P.J.D. 2013: s.235-291).

Nəticədə, indiki dövrdə münaqişə barədə olan bütün təlimlərdə də bir fikri izləmək mümkündür: şəxslərin bütün davranışları, (eyni zamanda münaqişələrlə əlaqəli olanlar) sosial xarakter daşımaqdadır, ona görə ki, onlar bu yaxud da başqa şəkildə sosial mühitlə əlaqəlidir. Münaqişələr, onların səbəbləri, ifadə olunma forma və tənzimləmə vasitələri ancaq cəmiyyət və xüsusən insan təbiətinin ətraflı öyrənilməsi, sosial münasibət və adamların qarşılıqlı fəaliyyətinin qanunauyğunluğunun təhlil edilməsinə əsasən mümkün ola bilər.

## **1.2. Təşkilatlarda baş verən sosial münaqişələrin təsnifatı**

Təşkilati münaqişə dediyimiz zaman əsasən təşkilat çərçivəsində baş vermiş və onun hansısa bir spesifik cəhətləri, struktur özəllikləri, başqa təşkilatlarla qarşılıqlı münasibətləri ilə bağlı olan hər növ münaqişələr nəzərdə tutulmur. Əsasən təşkilati münaqişələri təşkilat daxilində baş vermiş münaqişə olaraq qeyd etmək xeyli məqsədəuyğun olardı:

➤ Şəxsi əlaqələrin təşkilati münasibətlərə köçürülmə prosesi mümkündür: adamlar özləri ilə işə aیلələri daxilindəki münaqişələrini gətirə yaxud da şəxsi fikrinə əsasən münaqişəyə girə bilər;

➤ Əksər vəziyyətlərdə münaqişəni yerli vasitələr ilə, daha doğrusu birbaşa bu təşkilatda ortadan götürmək cəhdləri həyata keçirilməkdədir. Halbuki onun əmələ gəlməsinə olan əsaslar təşkilat hüdudları kənarında, ümumilikdə, habelə sistemli ola

bilər. Belə olduğu zaman hər bir münaqişənin ləğv olunması gözlənilmiş nəticəni verməyəcəkdir.

Sosial münaqişə dediyimiz zaman, sosial məhfum anlaşılır. Həmin sosial məhfumun məzmunu da obyektiv qanunauyğunluqlar ilə determinasiya edilən insan əlaqələrinin ziddiyyətlərinin həll prosesindən ibarətdir.

Münaqişələr təşkilatın əhəmiyyətliliyinin yüksəldilməsinə həyata keçirirsə funksional, qrup əməkdaşlığının səmərəliliyi və ümumilikdə təşkilatı səmərəliliyi aşağıya salırsa, disfunksional hesab olunur. Münaqişə rolu onun nə dərəcə səmərəli idarə olunması ilə müəyyən olunur. Münaqişənin idarə edilə bilməsi üçün də onun əmələgəlmə səbəbləri aşkar olmalıdır. Təşkilati münaqişənin özü sosial münaqişənin bir növü hesab edilir.

Təşkilati münaqişələr təşkilatın spesifik əlaməti, onun struktur xüsusiyyəti və ziddiyyətləri ilə şərtləşməkdədir. Bir yandan təşkilat bir sıra qaydaya sahib olsa da, digər yandan da müəyyən dərəcə daxili ziddiyyətlərə sahibdir.

Misal üçün, təşkilatın özü digər təşkilat yaxud fərdin məqsədinə çatması vasitəsi olmaqla birgə, öz xüsusi məqsədinə belə malik olmalıdır. Təşkilati münaqişə əsasən təşkilatın məqsədi və strukturu ilə işçinin gerçək davranışı arasında razılaşma olmaması nəticəsində baş verməkdədir. Misal üçün, işçi təşkilatın onlara təqdim etmiş olduğu normativ və tələblərin hamısını yerinə yetirə bilmir.

Təşkilatda baş vermiş münaqişələri 2 qrupa ayırmaq olar.

1. Təşkilatların özünün ziddiyyətlərindən əmələ gələn “xalis təşkilati münaqişə”.

a. Məqsəd qoyuluşlarının xarici münaqişəsi; həmin münaqişə tipi təşkilat qarşısındakı kənardan verilmiş məqsədlərə müvafiq şəkildə ziddiyyətli məqsədlərin əmələ gəlməsi ilə əlaqədardır.

b. Təşkilatdaxili münaqişələr. Həmin münaqişə təşkilatın başlıca məqsədinin istənilən bir normalar və qaydalarla əvəz olunması ilə bağlı baş verir. Bir sözlə, təşkilat məqsədlərin yox, qaydaların icra edilməsinə nail olur.

c. Pozision münaqişələr - Təşkilati ehtiyat səbəbilə struktur bölmənin mənafeələrinin toqquşması.

2. Sosial-psixoloji fərqlər səbəbindən təşkilatdakı insanların arasında əmələ gələn münaqişələr (Quliyeva Ş. T. 2017: s. 162).

a) Şəxsiyyətdaxili münaqişələr.

Fərdi şüur səviyyəsi üzrə baş verə bilər, xalis psixoloji münaqişələr hesab edilir. İfrat asılılığı və rol gərginliyi ilə əlaqəli olur. Həmin münaqişənin ən çox yayılmış formasının özü rol münaqişəsidir. Başlıca səbəblərindən biri adama münaqişəli yaxud zidiyyətli tapşırıqlar verilməsidir. Şəxsiyyətdaxili münaqişənin başqa səbəblərindən biri isə işçi tapşırığının onun şəxsi tələbatlar yaxud dəyərləriylə ziddiyyət təşkil etməsidir. Digər bir səbəbsə, işin həddən çox yüklənmiş olması yaxud əksinə boşluğudur.

Şəxsiyyətdaxili münaqişə işdən razılığın aşağı səviyyəsi şəxslərin öz gücünə inamının azalması və yekun olaraq, streslərə gətirib çıxarır.

b) fərdlərarası münaqişələr

Bu, münaqişələrin ən çox yayılmış forması olaraq ayrı-ayrı təzahür formalarına sahib olur. Əsasən də münaqişələr menecerlərin arasında məhdud ehtiyatlardan istifadə şəraitində yaranır. Eyni vəzifəyə iddialı işçilərin arasında da bu cür münaqişələr xeyli uzun zaman davam edir.

Fərdlərarası münaqişələrin əsas təzahür şəkli şəxsiyyətlərin toqquşmasıdır. Müxtəlif xarakterlər, münasibətlər və dəyərlərə sahib olan şəxslər, ümumiyyətlə, bir araya gələ bilmir. Bu cür fərdlərin baxış və məqsədləri, ümumilikdə, kəskin fərqlənir.

c) fərdlər və qruplararası münaqişə.

Hər bir münaqişənin tipi bir neçə səbəblərə sahibdir. Başlıca səbəblər aşağıdakılardır:

- 1) ümumi ehtiyatlar;
- 2) tapşırıqlardan hər birinin qarşılıqlı asılılığı;
- 3) məqsədlərdə olan fərqlər;
- 4) qavrayışlar və dəyərlərdə olan fərqlər;
- 5) şəxsi üslubda və həyat təcrübəsində olan fərqlər;
- 6) səmərəsiz kommunikasiya (Quliyeva Ş. T. 2017: s. 164).

Əlbəttə, münaqişələr hər bir halda müsbət xarakter daşımır. Bir sıra hallarda o, dəqiq bir şəxsin tələbatlarının ödənilməsi və ya ümumi olaraq təşkilat məqsədlərinə nail olunması üçün əngəl yarada bilər. Bəzi hallarda kollektiv xoşagəlməz hadisələr baş verməməsi, həmçinin münaqişəli şəxsi sakitləşdirmək məqsədilə öncədən səhv qərar qəbul etməklə bir insanın söylədikləri ilə razılaşmalı olur.

Ancaq, əksər hallarda münaqişələr fikirlərin fərqlərin üzrə çıxarmaqda köməkçi olur, əlavə informasiya verir, alternativlər və problemlərin bir çoxunu üzə çıxarmaq üçün imkan verir. Bu qərarların qəbul olunması prosesini daha çox effektiv edir, insanlara öz fikirlərini deməyə və bununla belə şəxsi tələbatlarını ödəmək üçün imkan verir.

Nəticədə, təşkilati disfunksiyalar münaqişəli vəziyyətlər və münaqişələrə gətirib çıxarmaqdadır. Həmçinin münaqişədən can qurtarmaq istəyi həm münaqişələrin özünü, həm də onun əmələ gəlmə təhlükəsini müxtəlif disfunksiyaların ləğv olunma vasitəsinə çevirir. Təşkilati münaqişələrin ən az bir hissəsinin müsbət rolu bundan ibarətdir.

Bir sıra sosial fəaliyyətləri birmənalı şəkildə müsbət fəaliyyət olaraq dəyərləndirmək olar, münaqişələrin ortadan götürülməsi də məhz belə fəaliyyətlərə aiddir. Həmin fəaliyyət məntiqli, həmçinin sosial əhəmiyyətlidir.

Münaqişənin ilkin mərhələsində kənar şəxsin müdaxilələr etməsi məqsədilə obyektiv əngəllər də mövcuddur.

İlk əvvəl, həmin maneələr sosial-psixoloji xarakterə sahibdir. İnsanlar öz əlaqələrini müstəqil şəkildə qurur, kənar insanların münaqişəsi tərəflər üzrə xoşagəlməz, o cümlədən zəhlətökən təsir olaraq görünə bilər.

İkincisi, əxlaqi əngəllər də vardır. Əksər hallarda və haqlı şəkildə münaqişə tərəfin şəxsi işi olaraq qiymətləndirilir. Humanizm baxımdan tərəflərin razılığa gəlmək üçün məcbur olunması əxlaqi qaydalara uyğun deyil.

Üçüncü olaraq, hüquqi xarakterli əngəllər də vardır. Odur ki, şəxsiyyətin öz müqəddaratını təyinetməsi hüququnun məhdudlaşdırılması, bir sıra davranış modelinin seçilməsi üçün məcburiyyət (habelə yaxşı niyyətlə olsa da) qanunvericilik ilə ziddiyyətlər təşkil edə, həmçinin qeyri-hüquqi ola bilər.

Buna görə də münaqişəyə müdaxilələr etmə ancaq münaqişənin şəxsi, həmçinin qrupdaxili çərçivəni aşdığı, sosial baxımdan təhlükəli olduğu halda mümkündür. Ümumiyyətlə, münaqişənin qarşısının alınma prosesləri elementlər - iştirakçılar, motivlər, obyektlər, qarşıdurmadan əvvəl istifadə edilən tiplər və vasitələrə təsirdən ibarət olmaqdadır (İmranov A.M., Mustafayev A.M. 2014: s.114).

Müəssisələr və təşkilatlar nə dərəcə mürəkkəbdirsə, onlardan hamısının xarici mühiti nə dərəcə dəyişkəndirsə, bu yöndə əmələ gələn qarşılıqlı əlaqə və bağlılıq bir o dərəcə çətinləşir. Belə zəmin idarəetmənin belə çevik, hərəkətli olmasını, əhəmiyyətli idarəetmənin təmin olunması üçün də təşkilati prosesin gərəkli sabitlik səviyyəsinin təmin edə bilmə menecerlərdən xüsusi bacarıqlar və qabiliyyətlər tələb edir. Bununla birgə rəhbər işçilər və menecerlərin işinin zəruri istiqamətlərindən biri isə şəxsi münasibətlər, liderlik və münaqişələrin idarə olunması məsələlərini əhatə edə bilən təşkilati hərəkətlərin planlaşdırılma və tənzimlənməsi problemləridir (İmranov A.M. 2017: s.268).

Mənfi və təhlükəli nəticələr münaqişə uzunmüddətli, davamlı olduğu zaman baş verir ki, bu isə yekunda böhran yarada bilər. Bununla birgə böhran özü münaqişələr yaradır ki, bu isə müəssisədə bərqərar olan tarazlığı pozur.

Münaqişələrin müvəffəqiyyətlə ortadan qaldırılması məqsədilə onların növlərini, baş verməsi üçün təsir göstərən amilləri müəyyənləşdirməklə birgə onların əmələ gəlmə səbəbləri də müəyyən olunub araşdırılmalı, təhlil olunmalıdır.

Müəssisələr və təşkilatlarda meydana çıxacaq münaqişələrin dərk olunması, ortaya çıxarılması rəhbər işçilər və menecerlərdən onların əmələ gəlməsinin potensial səbəblərini müəyyənləşdirməyi, bilməyi tələb etməkdədir. Münaqişələr əmək prosesi üzrə, idarəetmə və sosial-əmək əlaqələrinin qeyri-məqbul təşkilinin nəticəsində yaxud kollektiv üzvlərinin şəxsi xüsusiyyətindən asılı olmaqla yarana bilər (İsayev K.H. 2015: s.54).

Münaqişənin idarə edilməsində ən əsas məsələ ona obyektiv yanaşılmasıdır. Bunun üçün münaqişənin situasiyası barədə olan informasiyalar müəyyən olunmalı, ona doğru qiymət verilməli, münaqişənin ayrı-ayrı istiqamətlərdə dağıdıcı təsirləri zərərsizləşdirilməlidir. Münaqişələr idarəçiliyin, eyni zamanda dövlət idarəçiliyinin

bütün mərhələləri üzrə tənzimlənməlidir. Münaqişələrin idarə edilməsində təşkilati-hüquqi forma və mexanizmlərlə birgə demokratik mədəniyyətin, yaradıcı işlərin üslubu və başqa keyfiyyətlərin belə böyük önəmi vardır.

### **1.3. Təşkilatlarda sosial münaqişələrin idarə edilməsi metodları**

Münaqişələrin hamısı təşkilatın bütün istehsalı prosesinə əhəmiyyətli şəkildə təsir göstərir. Ancaq, münaqişə hər bir vəziyyətdə həll oluna bilməz. Bundan başqa, əksər münaqişələr həll edilmək məqsədilə deyil, ustalıqla idarə olunmaq üçün yaradılmışdır, odur ki, onlar xeyir belə gətirə bilər.

Münaqişələrin həll strategiyasında məqsəd - tərəflərin arasında mübarizənin dayandırılması, həmçinin problemin həll üsullarının axtarılmasıdır. Bu strategiyanın gerçəkləşdirilməsi rəhbər işçinin tərəfindən münaqişənin gerçək təhlili və onun həll üsullarının tapılmasını tələb edir. Münaqişənin idarə olunması üçün ilk öncə faktiki səbəblər təhlil olunmalı, sonra da münaqişənin ortadan götürülməsi metodu seçilməlidir. Münaqişənin idarə olunmasının aşağıda göstərilən üsulları mövcuddur.

1. Struktur metod;
  2. Şəxslərarası metod (Quliyeva Ş.T. 2017: s.166).
- 1) Münaqişə həllinin struktur metodları üzrə daxildir:

**Gözləmələrin izah və təhlili** - Disfunksional münaqişələrin idarə olunmasının qabaqlayıcı metodları hər bir əməkdaşdan və bölmədən gözləmələrin konkret izahından ibarətdir. Bir sözlə, tabeçilikdə olan şəxslər onlardan bu yaxud başqa situasiyada olan gözlənilənləri konkret müəyyən etməlidir. İnsanların səmərəlilik səviyyəsi barədə kimin məlumatı təqdim etməsi, həmçinin qəbul etməsi barədə, eləcə də siyasət, prosedur və qaydalar barədə məlumatlar verilməlidir.

**Koordinasiya və inteqrasiya mexanizmlərindən istifadə** - Adıçəkilən mexanizmlərin ən çox yayılmış forması instansiyalar zənciri hesab edilir. Veber ilə inzibati idarəetmə məktəbi nümayəndələrinin vurğuladığı kimi səlahiyyətlərin konkret eyerarxiyası işçilərin arasında olan qarşılıqlı təsiri, qərar qəbulətmə prosesi və informasiya axınlarını nizamlamaqdadır. Əgər tabeçilikdə olanlar özləri



aralarında hansısa bir məsələlər üzrə razılıqlara gələ bilmirlərsə o halda ümumi rəhbərliyə müraciət edərək münaqişədən yan keçmək olar.

Qeyd etmək gərəkdir ki, inteqrasiyanın müvafiq metodunun seçimləri təşkilatın fəaliyyətdə olduğu mühitdən asılıdır. İnzibati menecment məktəbi nümayəndələri inteqrasiyanın bu cür bir metodlardan biri olaraq uyğun qaydalar və prosedurların işlənərək hazırlanmasını təklif edir. Ancaq həmin metod nisbi dəyişməz və proqnozlaşdırılması mümkün xarici mühit şəraiti üzrə daha çox səmərəlidir (Quliyeva Ş.T. 2017: s. 167).

Dünya təcrübəsindən məlum olur ki, inteqrasiyanın lazımlı səviyyəsini təmin edə bilən təşkilatlar daha əhəmiyyətli fəaliyyət göstərir. Məsələn, satış şöbəsinin və istehsal şöbəsinin sırasında münaqişə əmələ gəlməsi üçün sifarişlərin koordinasiya şöbəsinin yaradılması məqsədəuyğundur. Odur ki, koordinasiya Şöbəsi satış və istehsal əlaqələndirməklə hər iki bölmə problemlərini vəhdətdə həll edəcəkdir.

**Məqsədlərin qarşılıqlı təcəviliyinin müəyyənləşdirilməsi** – Həmin məqsədin əldə olunması üçün iki və daha artıq əməkdaşların, qrup yaxud şöbələrin birlikdə səyi tələb olunur. Burada əsas ideya tərəflərin hamısının söylərini vahid məqsəd əldə olunmasına yönəltməkdən ibarətdir.

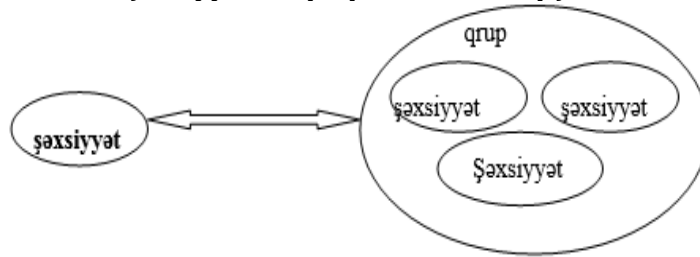
Təşkilatın çoxsaylı məqsədi hər biri o birini tamamlamalı, ümumiyyətlə sözlə, biri digərlərinin rcalizasiyası üçün imkan yaratmalıdır. Məqsəd identifikasiyası: Bütün təşkilat üzrə konkret formalaşdırılan məqsədlərin müəyyən edilməsi bölmə menecerlərinin nəinki ancaq onların funksional sahəsi, eyni zamanda bütün təşkilat üzrə rasiona və səmərəli qərar qəbul etmələrinə gətirib çıxaracaq.

**Mükafatlandırma strukturundan fərqli istifadələr** - Münaqişələrin idarə olunması üçün insanların hərəkətlərinə təsir etməklə onları münaqişələrin disfunkcional nəticəsindən yan keçmək yönündə fəaliyyət göstərmək üçün məcbur edirlər. Məqsədlərin qarşılıqlı təcəvilliklərinin əldə olunmasına töhfə vermiş fərdlər təşkilatın başqa qruplarına belə kömək edir və məsələnin həllinə kompleks yanaşmaq üçün çalışırlar. Məhz bu cür fərdlər ayrı-ayrı vasitələrlə

mükafatlandırılmalıdırlar, həmçinin başqa insanlarda onlardan nümunələr götürməlidirlər (Effektli qanun) (Əliyev T.Q., Əliyeva Ş.T., Əliyev R.T. 2012: s. 210).

Rəhbər öz fəaliyyəti prosesində münaqişələrdən hansısa birinin qarşısını almalı olduğu yaxud dərhal həll etməli olmasını, hansısa birini nəzarətdə saxlamalı və habelə təşəbbüs göstərməli olmasını aydın şəkildə müəyyən etməyi bacarmalıdır. Misal üçün, Şəxslərin arasında baş vermiş münaqişə eskalasiya olunduğu halda kollektiv münaqişələrə çevrilə bilər, bu da bütün təşkilatın fəaliyyətin iflic halına gətirə bilər. Belə eskalasiya münaqişə iştirakçılarının ətrafda kömək axtarması, özlərinə tərəfdaş toplaması ilə izah olunur.

**Sxem 1: Şəxsiyyət və qrup arası münaqişənin sxemi**



**Mənbə:** Albers S., Wohlgezogen F., Zajac E.J. 2016: p.41

Öz tərəflərinə rəhbər cəlb etmək xüsusən əhəmiyyətlidir. Belə münaqişəni rəhbərlər həll etməli yaxud ən az tənzimləməlidir. Təcrübə üzrə rəhbər barışıq məqsədli şərait yaradır, misal üçün, bir-birləri ilə münaqişədəki iki tərəfi uzunmüddətli ezamiyyətlərə göndərir.

Əgər işin mahiyyəti qərarlar qəbul olunması olsa (misal üçün, işçilərin şirkətlərin maliyyə böhranından çıxması barədə fikirlərin toqquşması), rəhbər münaqişələrdə təşəbbüskar rolun oynama haqqı vardır. Müasir menecment qaydalarına daxildi: “təşkilatda iki şəxs eyni rəyə sahib olarsa, onların biri işdən azad olunmalıdır” (İmranov A.M. 2017: s.268).

Konfliktoloji ədəbiyyatda ənənəvi şəkildə təşkilatda baş vermiş münaqişəli situasiyaların idarə edilməsinin aşağıda göstərilən strateji metodları qeyd olunur:

1. İşə olan tələbatların izah olunması. Həmin metod hər bir bölmədən hansı nəticələr gözləniləndiyi, daha konkret isə nəticələr səviyyəsi, səlahiyyət və məsuliyyətlər sistemi, prosedurlar və qaydaların izah olunmasından ibarətdir.

2. Koordinasiya mexanizminin tətbiq olunması metodu yüksək vəzifə tutmuş işçilərdən ən aşağı vəzifəli olan işçilərdən komanda zəncirlərini nəzərdə tutur. Belə situasiyalarda iki yaxud daha çox işçinin hansısa bir məsələlər üzrə fikir ayrılıqları olsa onların ümumi müdirinə müraciət etməklə münaqişədən qaçma mümkündür. Təkbaşı hakimiyyət prinsipi münaqişəli situasiya zamanı ierarxiyadan istifadə etməni asanlaşdırır, odur ki, işçi kimin qərarına riayət etməli olmasını çox gözəl bilir.

3. Ümumtəşkilati kompleks şəkilli məqsədin təsbit edilməsi. Təşkilat bölmələrinin arasında baş vermiş münaqişələrə son qoymaq məqsədilə bütün təşkilatın qarşısında ümumi məqsəd qoymaq zəruridir. Misal üçün, «MakDonalds» şirkəti yaradılması prosesində şirkət rəhbərliyi keyfiyyətlər və standartların təmin olunması üçün aşağıda göstərilən ideologiyadan istifadə edibdir: Biz çalışır və bununla belə məhdud maddi vəsaitə sahib amerikalılara xidmət edirik, bu da o deməkdir ki, biz bütün Amerikan cəmiyyəti üçün çalışırıq.

4. Mükafatlandırma sistemi istifadəsi. Ümumtəşkilati məqsədlərə xeyli töhvələr vermiş, daima özlərini pozitiv tərəfdən göstərən əməkdaşlar mükafat, təsdiq olunma, vəzifələrin artırılması ilə mükafatlandırılmalıdır. Mükafat sisteminin ayrı-ayrı insanlar yaxud qrupların qeyri-konstruktiv hərəkətlərinə imkan yaratmamalıdır. Düzgün yaradılmış mükafatlar sistemi insanlar üçün münaqişəli situasiyalarda nə cür rəftar etməyi anlamaq üçün yardım edir.

3. Təşkilatlarda baş vermiş münaqişələrin idarə olunmasının taktiki metodları strateji metodlarını konkretləşdirir (Bolşakov A.Q., Nesmelova M.Y. 2016: s.182).

Münaqişənin idarə olunması metodlarının təcrübə üzrə mövcud olan növlərinə nəzər salaq.

1) Münaqişələrdən uzaqlaşma - daha çox yayılan idarə metodudur. Onun mahiyyətləri qrupun münaqişələrdən uzaqlaşması, iqtisadi, fiziki yaxud psixoloji baxımdan “səhnəni” tərk etməsindən ibarət olmaqdadır. Metodun tətbiq olunması barədə qərar lazımı qədər tezliklə qəbul edilir.

Metod münaqişənin lazımlı olmadığı halda və onun təşkilatda baş vermiş situasiyalara uyğun olmadığı zaman istifadə olunur. Metod mümkün münaqişənin

məsərəflərinin xeyli yüksək olduğu halda gərəklidir. Bu metodun tətbiq olunmasının başqa səbəblərindən aşağıdakıları qeyd etmək olar:

- münəqişənin əsasın təşkil edən məsələnin adiliyi;
- daha önəmli şəraitlərin təsiri;
- əlavə məlumat yığılması və dərhal qərarın qəbul olunmasından qaçış;
- münəqişəni həll etmək üçün qadir olan qarşı tərəf və qrupda xeyli effektiv potensial;
- münəqişə mövzusunun ancaq bilavasitə olaraq məsələnin mahiyyətinə məxsus olduğu və ya başqa daha dərin səbəblər üzrə işarə etdiyi situasiya;
- qarşı tərəfin qarşısında qorxu; münəqişələrin qeyri-münasib zamanda baş verməsi.

Metod aşağıda göstərilən hallarda tətbiq oluna bilməz:

- məsələnin önəmli olduğu zaman;
- mövcud münəqişə əsaslarının uzun zaman davam etməsi zamanı, odur ki, qeyd olunan metod ancaq qısamüddətli münəqişələr zamanı effektivdir;
- zaman itkisinin təşəbbüs itkisi və böyük məsərəflərə gətirib çıxardığı zaman.

**Cədvəl 4: Münəqişəli situasiyaların idarə edilməsi metodları**

<b>MÜNAQIŞƏLİ SITUASİYALARIN İDARƏ EDİLMƏSİ METODLARI</b>			
<b>Strateji metodlar</b>		<b>Taktiki metodlar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ İşə olan tələblərin izah olunması</li> <li>✓ Koordinasiya mexanizminin tətbiq olunması</li> <li>✓ Ümumtəşkilati kompleks şəkili məqsədlərin təsbit edilməsi</li> <li>✓ Mükafatlandırma sistemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Münəqişədən uzaqlaşma</li> <li>✓ Güzəşt və uyğunlaşma</li> <li>✓ Sakitləşdirmə</li> <li>✓ Gizli fəaliyyət</li> <li>✓ “cəld həll etmə”</li> <li>✓ Kompromiss istifadəsi</li> <li>✓ Əməkdaşlıq</li> <li>✓ Güc</li> </ul>		

**Mənbə:** Bolşakov A.Q., Nesmelova M.Y. 2001: s.75

“Münəqişələrdən uzaqlaşma” metodlarının bir növü işə fəaliyyətsizlik metodudur. Onun mahiyyəti ümumilikdə heç bir fəaliyyət gerçəkləşdirməkdən ibarətdir. Bu metodun istifadə edilməsi tam qeyri-müəyyənlik halında - hadisələrin inkişaf etmə variantının nəzərdən keçirilməsi mümkün olmadığı zaman daha

gərəkli. Həmin metoddan istifadə nəticələrini öncədən demək qeyri-mümkündür. Ancaq nəticələr müdiriyyət, həmçinin sosial qrup üzrə səmərəli ola da bilər (Albers S., Wohlgezogen F., Zajac E.J. 2016: s.582).

2) Güzəşt və uyğunlaşma metodları. Müdiriyyət öz iddialarının azalmasının hesabına güzəştə gedir. Qeyd olunmuş metod aşağıda göstərilən hallarda istifadə olunur:

➤ müdiriyyət öz səhvlərini anladığı, həmçinin qarşı tərəfin təkliflərinə qulaq asmağın daha səmərəli olduğu zaman;

➤ qarşıdurma predmetlərinin sizlər üçün deyil digər tərəf üzrə önəmli olduğu halda (daha doğrusu, gələcək kooperasiyalar uğrunda qarşı tərəfin tələbatının ödənilməsinin daha önəmli olduğu zaman);

➤ gələcəkdə yarana biləcək mübahisəli situasiyalar üzrə strateji potensial formalaşması və toplanması halında;

➤ qarşı tərəfin aşkarca üstün olduğu, sizin məğlub olduğunuz halda; sabitliyin daha artıq lazımlı olduğu zaman;

➤ işçilərin idarəedicilik qabiliyyətinin artması və onların öz yalınışları üzərində öyrənməsi zamanı.

3) Sakitləşdirmə metodları. Sakitləşdirmə metodları kollektiv qarşılıqlı əlaqələrə doğru yönləndirilmiş təşkilatlarda, həmçinin ənənəvi kollektivizmi dövlətlərində istifadə olunur. Bu metod adamların kollektivdə tipik və adət olunmuş davranış modelləri üzrə xarakterik sayılan maraqlar və şəraitlərin müxtəlif olduğu halda daha effektiv təsir göstərir.

4) Gizli fəaliyyətlər metodu. Bu metodun tətbiq olunması müdiriyyət fikrinə görə münaqişənin idarə olunması mövzusunda gizli tənzimləməsi vasitələrinə zərurət duyulduğu zaman gərəkli. Bu tip metod seçiminə səbəbiyyət aşağıdakı ola bilər:

➤ Aşkar münaqişələri qeyri-mümkün edə bilən iqtisadi, siyasi, sosial yaxud psixoloji mühit;

➤ İmicin itirilməsi qorxusundan müəyyən münaqişədən boyun qaçırmaq;

➤ Qarşı tərəfin hazırkı qaydalara əsasən münaqişəyə cəlb olunmasının qeyri-mümkünlüyü;

➤ Öz aralarında münaqişələr həyata keçirən tərəflərin ehtiyat paritetinin olmamağı (zəif olan tərəfin özü böyük risklə qarşılaşır).

Metodun tətbiq olunması zamanı alicənab və eyni zamanda alicənablıqdan uzaq təsiretmə vasitələri (kular danışiq, “parçala və hökmranlıq et” siyasətləri, rüşvət, yalanlar, əngəllərin törədilməsi) istifadə olunur (Буркан С. 2016: s.479).

5) “cəld həll etmək” metodu. Adıçəkilən metodun mahiyyəti predmetlər və problemlər üzrə qərarın ən qısa zamanda, hətta ani şəkildə qəbul olunmasından ibarətdir. O, aşağıda göstərilən hallarda istifadə olunur:

➤ qərar qəbul olunması üçün verilən zaman limiti;

➤ münaqişə tərəflərindən birinin başqa tərəfin dəlillərinin təsirinin altında yaxud yeni “obyektiv” informasiya əldə olunması ilə bağlı olaraq öz mövqeyini dəyişdiyi halda;

➤ hər iki tərəfin xeyli münasib razılaşması variantlarının axtarılması istəyinin olduğu zaman;

➤ münaqişəli situasiyanın təhlükəli formada kəskinləşməsinin qeydə alınmadığı, həmçinin bu səbəbdən isə qərarların ətraflı şəkildə işlənməsinə zərurət olmadığı zaman;

➤ mövcud məsələlərin qısa vaxt ərzində həllinin münaqişələrin başqa ssenarilərinə nəzərən xərçi kəskin formada azaltmasına ümid olunduğu zaman.

Bu metodun tətbiq olunmasının ən mümkün nəticələri “qalibiyyət - qalibiyyət” modelinin formalaşmasından ibarət olmaqdadır, ancaq bunun üçün tərəflərdən hər birinin razılığı gərəklidir. Metodların üstün cəhətləri onun az müddətli olması, debatlar prosesində tərəflərin razılığa gətirilməyinin qarşılıqlı hörmət formasında istifadə edilməsi, qərarların konsensus Prinsipləri əsasında hazırlanması (Bolşakov A.Q., Nesmelova M.Y. 2016: s.182).

6) Kompromis metodu. Kompromis dediyimiz zaman mövcud fikir ayrılıqlarının və problemlərin çərçivəsində hər iki tərəflərin orta mövqələr tutduğu razılaşma növüdür. Demokratik dövlətlərdə həmin metod münaqişələrin həll

olunması zamanı klassik metod sayılır. Onun mahiyyətləri tərəflərin birbaşa danışıqları zamanı razılıq əldə olunması vasitəsilə münaqişənin idarə edilməsindən ibarətdir. Ondan aşağıda göstərilən hallarda istifadə olunur:

➤ münaqişə məqsədlərinin kifayət dərəcə önəmli olduğu, ancaq onun davam etdirilməsi yaxud gücləndirilməsinə xeyli böyük qüvvə sərf olunmasının lazımlı olmadığı zaman;

➤ opponentlərin eyni səylərlə fəaliyyət göstərmiş olduğu və əks məqsədlərə sahib olduğu zaman; kompleks məsələlər üzrə müvəqqəti razılıqlar əldə olunması üçün; zaman məhdudiyyəti mühitində məqsədyönlü qərara nail olunması üçün;

➤ əməkdaşlıq yaxud düşmənçiliyin uğurla nəticələnmədiyi zaman əmələ gəlmiş şəraitdən çıxmaq məqsədilə;

➤ hər iki tərəf hesab etsə ki, onların məqsədi “ver - götür” tipli deyimə adətən danışıqlar vasitəsilə gerçəkləşdirilə bilər;

➤ hər iki tərəfin lazımi qədər vaxtları olduğu zaman; ehtiyatların məhdudluğu zamanı; “qalibiyyət - məğlubiyyət” nəticələrinin istənilməyən olduğu zaman.

Metod texnologiyası:

➤ danışıq;

➤ hər tərəf kompromis yönündə öz töhvəsini verir;

➤ münasib qərarlar axtarışı.

7) Əməkdaşlıq metodu - bu halda bir-biri ilə rəqabət edən tərəflər münaqişəli situasiyadan çıxma üçün ən münasib variantın axtarışı zamanı müştəlik fəaliyyətlər göstərir. Metod aşağıda göstərilən hallarda tətbiq olunur:

➤ tərəflərin birinin münaqişə zamanı öz obyektiv məqsədlərini müəyyənləşdirməyə ehtiyacı olduğu zaman;

➤ gələcəkdə başqa yolun tərəfdarı sayılan sosial qrup mövqelərinin müəyyən olunması zamanı;

➤ konsensus prinsipinin əsasında razılaşma hazırlanması zamanı;

➤ tərəflərdən hər ikisinin tələblərini təmin edə bilən alternativin axtarıları üçün vaxt olduğu zaman;

➤ münaqişələr edən tərəflərin məcburilik prinsipi üzrə riayət etməsi, həmçinin əməkdaşlıq proseslərindən istifadə etməyi bacardığı zaman.

Metodun tətbiq edildiyi zamanı effektivlik aşağıda göstərilən hallarda azalır: tərəflərdən hər birinin qeyri-konkret olduğu zaman, müvəqqəti səmərəsiz şərait zamanı. Metodun mümkün nəticələri hər iki tərəf üzrə “qalibiyyət - qalibiyyət” dir.

8) güc metodu mahiyyəti bir tərəfin öz qərarlarını başqa tərəfə qəbul etdirmək səyindən ibarətdir. Bu metod aşağıda göstərilən hallarda tətbiq olunur:

- cəld, cəsarətli addımlara ehtiyac olduqda (fövqəladə hallarda);
- qeyri-kütləvi qərarlar daxil edilmə zərurəti zamanı (dissiplinar məhdudiyyət zamanı, əməkhaqqı miqdarının aşağıya salınması);
- güclü tərəfin öz doğruluğunu dərk etdiyi halda təşkilat üçün həyati önəmli şərait zamanı;
- destruktiv davranış formasına sahib sosial qruplar üzrə (Bolşakov A.Q., Nesmelova M.Y. 2016: s.182).



## **II FƏSİL. TƏŞKİLATLARDA SOSIAL MÜNAQIŞƏLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ QARŞIYA ÇIXAN PROBLEMLƏRİN TƏHLİLİ**

### **2.1. Təşkilatlarda sosial münaqişə səbəblərinin təhlili və uyğun idarəetmə metodlarının seçiminin əsaslandırılması**

Cəmiyyətin inkişaf tarixindən məlum olur ki, cəmiyyətdə yaxud onun ayrıca bir sahəsində daima münaqişə ilə nəticələnmiş ziddiyyət mövcuddur. Ziddiyyət predmet, hadisələr və proseslərin daxili tərəflərinin arasında olan fərqlərin dərinləşməsi, kəskinləşməsi, həmçinin mənafə uyğunsuzluğunun və əksliyin ifadəsidir. Ayrı-ayrı ictimai-siyasi quruluşa sahib olan bütün cəmiyyətlər daxilində münaqişələr var olmuşdur. Bu, cəmiyyətdəki politoloji vəziyyət kimi deyil, təbii və normal hadisə olaraq başa düşülməlidir.

Münaqişələr təşkilat məqsədlərinə nail olmaq üçün cəhd edən zaman qrup üzvlərinin arasında çıxmış fikir ayrılıqlarından əmələ gəlir, təşkilat qruplar, şöbələr, bölmələr və ya işçi komandalarının içəridən kilidlənən şəbəkəsidir. Dünyanın hansı ölkəsində olursa olsun, təşkilatlarla ayrı-ayrı maraq qruplarının arasındakı münaqişələr qaçılmazdır. Bir sorğuya əsasən menecerlər vaxtlarının təqribən 20%-ni qrup münaqişələrini həll etmək məqsədilə sərf edirlər. Təşkilat müvəffəqiyyəti onun içində olan bütün müstəqil qrupların bir-birlərilə ahəngdar əlaqəsindən asılıdır. Menecerlər münaqişəni birbaşa həll edə, iki yaxud da daha artıq işçilər arasında vasitəçi olaraq çıxış edə bilirlər. Hər iki vəziyyətdə münaqişələr və onları həll etmək üsulları haqqında məlumatlı olma və onları anlamaq vacibdir. Qruplararası münaqişələr təşkilatın ayrı-ayrı qrupların işinin koordinasiyası, həmçinin bu qrupların arasında həyata keçirilən mükafatlandırma nəticəsində ortaya çıxır.

Cəmiyyət inkişaf edir, burda fərqli səpkidə hadisələr və proseslər baş verir. Həmin proseslər içərisindəki münaqişələr özünün xüsusi çəkisi ilə fərqlənməkdədir. Sosial və şəxsiyyətlərarası münaqişə ayrı-ayrı ağırlıq dərəcəli nəticələr ilə bütün insanlıq tarixin müşayiət edir. Hazırda müəssisələrdə insanların arasında münasibətlər tez-tez münaqişələrə əsasən mürəkkəbləşir.

Müəssisədə olan münaqişələr iki yaxud da daha çox tərəf və ya qarşılıqlı subyektin mübahisəli fikir, məqsəd, maraq və ya mövqelərinin toqquşmasıdır. Sosial münaqişə və onların həlli üsullarının təhlil edilməsi, müasir müəssisələr daxilində sosial münaqişələrin öyrənilməsi və araşdırılmasının müəssisələr üçün əhəmiyyəti, onun əhəmiyyətli və neqativ cəhətləri, münaqişələrin həll edilməsinin müəssisə üçün zəruri olması, onların rolunun qiymətləndirilməsi nöqteyi-nəzərdən çox önəm daşıyır.

Sosial sahədə olan münaqişələr ümumiyyətlə, adətən sosial həyat səviyyələri üzrə baş vermiş münaqişələri əhatə edir. Bununla da sosial sferanın hansısa bir sahəsində ortaya çıxan münaqişələr özündə digər münaqişələrin belə xüsusiyyətlərini birləşdirə bilər.

Hər bir sosial münaqişənin obyektini və subyektinə, ortaya çıxdığı mühitə, törənmə faktorlarının növü və xüsusiyyətinə, sosial həyat üzrə oynadığı səmərəli və səmərəsiz nəticələrə əsasən digərlərindən bir qədər seçilir.

Münaqişə, onun əmələ gəlmə səbəbləri, təzahür şəkilləri və nizamlanma vasitələri ancaq cəmiyyətin ətraflı öyrənilməsi, şəxslər, insanların arasında olan qarşılıqlı əlaqələrin araşdırılması zamanı mümkün olar.

Münaqişənin əmələ gəlməsi üçün söylədiyimiz keyfiyyətlərin münaqişənin subyektlərinin tərəfindən dərk olunması zəruridir. Əgər dərk edilmə yaxud şüurluluq yoxdusa, tərəflərin arasında olan münasibət münaqişəyə qədər olan mərhələ olaraq qiymətləndirilməlidir.

Bizcə, ən zəruri cəhətlərdən biri bundan ibarətdir ki, münaqişələrin hər biri çoxamilli, çoxelementli və rəngarəng xarakterli bir hadisədir. Buna görə də hansısa münaqişənin geniş öyrənilməsi və həll edilməsi istiqamətində atılmış praktik addımlar sırf elementaris metodla birgə, bəlkə də bundan daha önəmli sosial münaqişələrin sistem səviyyəsində öyrənilməsidir. Hər bir sistemləri təşkil edən elementlər bir sıra çərçivədə nisbi müstəqilliyə sahib olmaqla, elementarist səviyyəyə malik qanunlarla tənzimlənir.

Bundan əlavə, münaqişə qarşılıqlı təsir strategiyasının seçilməsinə həm də münaqişə mərhələlərinin və onun idarə olunması mərhələlərinin müəyyən bir

yazışmada olması təsir göstərir. Bu yazışmaların nəzərə alınması, menecerin münaqişələrlə işinin prioritet istiqamətlərini və adekvat bir strategiya seçimini müəyyənləşdirməyə imkan verir. Münaqişələrin qarşısının alınması zamanı münaqişə vəziyyətinin reallaşdırılması mərhələsində, yaranmış münaqişə vəziyyətlərindən xəbərdar olan subyektlərlə işi qaçırmamaq vacibdir. Bu vəziyyətdə, onları dağıdıcı münaqişələrin qarşısının alınmasında aktiv hərəkətlərə keçməməsi və ya konstruktiv münaqişələri (kompromis strategiyaları, əməkdaşlıq) stimullaşdırarkən hərəkətlərini qanuni bir kanalda yönəltmələri lazımdır.

**Cədvəl 5: Münaqişələrin mərhələləri**

<b>Münaqişənin mərhələləri</b>	<b>İdarəetmə məzmunu (fəaliyyət növü)</b>
Münaqişə vəziyyətinin yaranması və inkişafı	Proqnozlaşdırma
	Qarşısının alınması (stimullaşdırma)
Sosial qarşılıqlı fəaliyyət iştirakçılarında ən azı birinin münaqişə vəziyyətindən xəbərdar olması	Qarşısının alınması (stimullaşdırma)
Münaqişə mövzusunun ortaya çıxması və münaqişə vəziyyətinin görüntüləri	Qarşısının alınması (stimullaşdırma)
Açıq münaqişə qarşılıqlı əlaqəsinin başlanğıcı	Tənzimləmə
Açıq münaqişənin inkişafı	Tənzimləmə
Münaqişənin həlli	Tənzimləmə

**Mənbə:** Matten D., Moon J. 2020: s.65

Kollektivdə birlikdə çalışan işçilərin arasında əlaqələrin, kollektivdə mövcud olan məsələlər və onların həlli üsulları barədə müxtəlif işçilərin fikirlərin və mövqelərinin araşdırılmasında, fikir ayrılıqları əsasında dayanan məsələlərin xeyli obyektiv aydınlaşdırılması zamanı anket üsulu ilə tədqiqat həyata keçirilməsi metodu geniş yayılıbdır və zavodda həmin metoddan istifadə olunması məqsədəuyğundur. Bu metodun tətbiq edilməsi tədqiqat obyektini sayılan problemlər barədə ən fərqli sualların anketə daxil olunmasına imkan verir. Həmin metod ən qısa zamanda daha çox insanı əhatə edərək nəinki məsələlər, onların əmələ gəlməsinə təsir göstərən faktorlar barəsində geniş informasiya yığmağa imkan yaradır, eləcə də bu amillərin ortadan götürülməsi yolları barədə potensial şəkildə münaqişəyə cəlb

oluna biləcək insanların fikirləri öyrənilməkdədir. Yığılmış anketlərin təhlil edilməsi gözlənilən münaqişələrin ortadan götürülməsi üçün profilaktik tədbirlərin zamanında həyata keçirilməsinə imkan yaratmaqla yanaşı, həmçinin gələcəkdə belə situasiyaların baş verməməsi məqsədilə kompleks təşkilati-texniki tədbir planı tərtib etmək üçün də imkan verir.

Hansı səbəbdən baş verməsindən asılı olmadan münaqişələr həm müəssisənin, həm də fərdin mənafeyi baxımından arzu edilməz və zərərliyədir. Təcrübədən məlum olur ki, münaqişələrin profilaktika prosesi onların həll olunmasından xeyli əlverişlidir, daha az zaman, enerji və vəsaitlər tələb edir. Bu səbəbdən də, müəssisədə (idarə, təşkilatda və s.), münaqişə profilaktikasına ayrıca diqqət etmək lazımdır.

Qrup münaqişələrinin həll olunması metodları aşağıdakılardır:

Dolayı metodlar - Qruplararası münaqişəni dolayı həll etmək məqsədilə aşağıdakı üsullar vardır:

Zamanında qarşısının alınması - Bu, menecerlərin tərəfindən tez-tez istifadə olunan dolayı metoddur. Bu metod üzrə menecment qruplarının arasında birbaşa yaxınlaşmalara yol vermir yaxud qarşısını alır. Ancaq, zamanında qabağını almaq məsələsi heç də hər zaman minimallaşdırmır. Əgər heç nə edilməzsə, məsələlər pisləşə bilər, həmçinin qruplar xeyli aqressiv, eyni zamanda düşmən ola bilərlər (İsgəndərov İ. 2017: s.239).

Sövdələşmə - qrupların iş ilə bağlı kimin nə götürməsi və qarşı tərəflərə nə verəcəyi haqqında razılaşdıqları dolayı metoddur. Belə razılaşma verilən tapşırığın icra edilməsini daha çox asanlaşdırır. Misal üçün, bir qrup gərəkli olan avadanlıq təmirində bir az zaman uzantısına o halda icazə verə bilər ki, ikinci qrup təmirlər haqqında şikayətlərini müdiriyyətdən öncə onun özünə versin. Belə ki, hər iki qrup aralarında olan razılaşmadan narahat deyildirsə, iki qrup arasında sövdələşmələr baş tutur.

İnam - qrupların ümumiyyətlə maraq sahələrini öz arasında müəyyənləşdirdikləri dolayı metod sayılır. Qruplar eyni dərəcə söz sahibi olmaları maraq səviyyələrini tapmaq üçün çalışır. Sonradan, qruplar təşkilati məqsədə

çatmağın onlar üçün nə dərəcə zəruri olmasını göstərmək üçün çalışırlar. Qrupların arasında toqquşma olmasa inam mümkün ola bilər.

Birbaşa metodlar - Qruplararası münaqişəni birbaşa həll etmək məqsədilə ayrı-ayrı metodlar vardır:

Münaqişəyə fikir verməmə. Bu, menecerlərin qruplararası münaqişələri həll etmək məqsədilə istifadə etdikləri birbaşa metoddur. Münaqişələrə fikir verməmək dediyimiz zaman, qrup üzvlərinin münaqişələrin disfunkional aspektlərinə fikir verməyərək onunla məşğul olmadan boyun qaçırdığı hərəkət yoxluğu başa düşülür. Qrup digər qrupa hücum etmədən sadəcə imtina edir. Ancaq, həmin metodun nöqsanı, onun konfliktinin səbəblərini rədd etməsi və nəticə etibarilə, münaqişə durumunun tez-tez təkrarlanması yaxud da uzun zaman davam etməsidir.

Menecment dominantlığı. Qruplararası əlaqələri həll etməyin bu üsulu qruplararası münasibətləri yaxşılaşdırmağı nəzərdə tutmaqdadır. Qruplararası münasibətləri yaxşılaşdırmaq üçün qrupların arasında daha çox inteqrasiya yaxud əməkdaşlığa ehtiyac var. Menecment qrup və onların üzvlərinin üzərində səlahiyyəti və gücünü istifadə edərək, qruplararası münaqişəni azalda bilər.

Əsas fiqurları münaqişədən uzaqlaşdırma. Bu, qruplararası münaqişəni həll etmək məqsədilə başqa bir birbaşa metoddur. Əgər münaqişə iki nəfərin arasında xasiyyət fərqlərinə əsasən yaranırsa, onları uzaqlaşdırma mümkün həlldir. Uzaqlaşdırılacaq olanların hamısı qrup liderləri ola bilər, həmçinin onların uzaqlaşdırılması xeyli böyük bir münaqişə yarada bilər (İsgəndərov İ. 2017: s.240).

Problemin həlli. Menecment problemləri üzərində çalışmaq üçün münaqişə edən qrup nümayəndələrindən təşkil olunmuş əməliyyat qrupunu yarada bilər.

Üst səviyyədə olanın məqsədinə müraciət etmək. Münaqişələri minimallaşdırmaq məqsədilə hal-hazırda təklif edə biləcəyimiz yekun metod üst səviyyənin məqsədlərini tapmaqdır. Bunlar ancaq qrupların əməkdaşlığına əsasən nail oluna bilən iki yaxud da daha çox qrup məqsədləridir. Münaqişə qrupları məqsədlərə nail olmaq məqsədilə əməkdaşlıq edərək, münaqişəni minimallaşdırıla bilər. Misal üçün, şirkət gəlirinin bölünmə planı qrupları əməkdaşlıq etmək üçün

həvəsləndirə bilər. Əgər şirkət gəlirləri il sonunda işçilərin arasında bölüşdürülsə, qrupların arasında münaqişəni azalda bilər (İsgəndərov İ. 2017: s.242).

**Cədvəl 6: Münaqişələrin həll edilmə metodlarının təhlili**

Metod	Texnika	Misal
Dəqiqləşdirmə (sorgu-sual): suallardan istifadə edərək nəticədən və ya həmsöhbətindən aydınlıq istəməkdən ibarətdir.	Açıq suallar, orijinal mesajla məlumat əlavə edilməsini tələb edir, nəticədə nəticə orijinal mesajı genişləndirir və ya daraldır. Açıq sual gözlənilən cavaba işarə etməməlidir.	“Nə demək istədiyinizi tam anlamıram?”; “Bu mövzuda fikriniz nədir?”; “Nə təklif edərsən?”; “Nə düşünürsən? ..”; “Necə qiymətləndirirsiniz? ..”
	Qapalı suallar insanları bəli və ya yox və ya qısa ifadələr kimi tək sözlərdən istifadə edərək cavab verməyə təşviq edir. Xüsusi bir faktı və ya vəziyyəti aydınlaşdırarkən bunlar əhəmiyyətlidir.	“Bunu etdiniz?”, “Elədimi?”, “Edəcəksinizmi?”, “Məgər edə bilərik?”, “Doğrudanmı?”
Parafrazinq həmsöhbətin ifadəsini öz sözləri ilə, dinləyicinin sözləri ilə təkrarlamaqdan ibarətdir. Əsas odur ki, orijinal düşüncəni təhrif olunmamış şəkildə qorumaq.	Yenidən danışma: danışanın (həmsöhbətin) mesajının öz ifadəsi ətraflı, ətraflı.	“Səni düzgün başa düşmüşəmsə, deməli ...”, “Başqa sözlə, düşünürsən ki ...” həmsöhbətinin sözlərini yenidən izah etməyə davam edir.
	Xülasə danışan həmsöhbətinin əsas fikir və hisslərini ümumiləşdirilmiş, qısaldılmış formada ümumiləşdirən cavabdır. CV həmsöhbətin sözlərinin və ya mesajdan vurğulanan əsas fikrin ümumiləşdirilməsi şəkildə, həm də həmsöhbətin məlumatlarından, mübahisələrindən ibarət olan əsas ziddiyyət şəkildə ola bilər.	CV-dən əvvəlki giriş nümunələri: “Anladığım kimi, əsas fikirləriniz ...”; “Dediklərinizi ümumiləşdirsək, deməli ...”; “Beləliklə, inanırsınız ki ...”; “Qısacası, istəyirsiniz ...”
Düşüncələrin inkişafı, həmsöhbətin düşüncələrinin, mübahisələrinin inkişafına istiqamət verməkdir ki, daha anlaşqılı olsunlar. Bu vəziyyətdə həmsöhbətinizin sözlərini səbəb, fikirlərinizi isə nəticə olaraq istifadə edirsiniz.	Məntiqi nəticə: Səbəb əlaqəsi qurarkən həmsöhbətinin sözlərindən nə çıxı biləcəyinizə dair fərziyyələr irəli sürürsünüz.	“Dediklərinizə əsasən belə çıxır ...”, fərziyyələriniz davam edir.
	Həmsöhbətin sözlərinin təfsiri: Həmsöhbətin açıqlamalarının səbəbləri barədə təkliflər verilir.	“Görünür, çünki belə düşünürsən ...”, sonra həmsöhbətin açıqlamaları üçün motivlər, həqiqi mövqə, daha dərin səbəblər haqqında fərziyyələriniz gəlir.
Hisslərin şifahiləşdirilməsi (hisslərin sözlərin köməyi ilə əks olunması) söhbət zamanı həmsöhbətlərdən birinin emosional vəziyyətini ifadə etməkdən ibarətdir.	Həmsöhbət haqqında hissləriniz, duyğularınız, vəziyyətiniz barədə bir mesaj.	“Düşünürəm ki, dediklərinizə görə bir az həyəcan keçirirsiniz ...”
	Söhbət əsnasında emosional vəziyyətiniz barədə məlumat vermək	“Sözləriniz məni bir qədər qarışdırdı ki ...”
	Söhbətin gedişatını qəbul etməyiniz barədə bir mesaj.	“Mənə elə gəlir ki, söhbətimiz bir az uzandı, vaxt qeyd edirik: təkrar-təkrar sualına qayıdırıq ...”

**Mənbə:** Matten D., Moon J. 2020: s.74

Münaqişəli situasiya üzrə rəhbərin gözləmə mövqesi hər bir halda doğru olmayır. Müasir menecmentə görə rəhbər aktiv mövqe tutmalı və fərqli tipli münaqişələri idarə etmək üçün çalışmalıdır. Bu idarə prosesi aşağıda göstərilən elementlərdən təşkil olunmuşdur: münaqişənin müəyyən olunması - səbəblərin ortaya çıxarılması - münaqişəyə məxsus pozitivlik səviyyəsinin (onun funksionallığının) aşkar olunması - münaqişələrin idarə olunması və həlli üsullarının axtarılıb tapılması.

Nəticədə, münaqişə funksional xarakteri daşıya bilər və təşkilat effektivliyinin artması istiqamətində apara bilər. Onun eyni zamanda disfunksional olması mümkündür və şəxsi razılığının, qrup daxili əməkdaşlıq və təşkilat effektivliyinin səviyyəsinə sala bilər. Münaqişənin rolu adətən onun nə dərəcə effektiv idarə edilməsindən asılıdır.

## **2.2. Təşkilatlarda insanların sosial münaqişə prosesindəki davranış strategiyasının qiymətləndirilməsi**

Münaqişə - hərəkətlər və məqsədlərin qavranılmış ziddiyyətidir. Münaqişə üzrə olan baxışlardan biri bundan ibarətdir ki, onun qabağını almaq mümkündür. Başqa bir baxımdan bunu göstərir ki, münaqişələr qaçılmazdır və onun tam olaraq aradan götürülməsi üçün heç bir metod yoxdur. Üçüncü nöqtəyi-nəzərə görə münaqişənin bir sıra səviyyəsi təşkilat üçün səmərəli ola bilər. Həmçinin münaqişənin həddindən çox yüksək səviyyəyə çatması, və ya tam olaraq olmaması kampaniya işinin effektivliyinə əngəl olur. Münaqişənin müəyyən tipləri üzrə dəstək verilməli, digəri isə aradan qaldırılmalıdır.

Qarşıdurma necə idarə olunduğuna görə ya müsbət, ya da mənfi ola bilər. Tədqiqatımızın davamı McDonalds`da sosial münaqişələrin idarə edilməsi probleminin həlli üzərində aparılmışdır. McDonalds dünyanın ən böyük fast food şəbəkələrindən biridir. Korporasiya dünyanın 119 ölkəsində yerləşən 35.000-dən çox mağazasında hər gün 68 milyondan çox müştəriyə xidmət göstərməkdən öyünür. Şirkət 1948-ci ildə yenidən quruldu və bəzi mağazalarını franşayzing edərək böyük

bir şöhrətə imza atdı. (Gilbert S. 2019). Lakin bu illər ərzində şirkət fəaliyyətinə təsir göstərən bəzi problemlərlə üzləşib. Təşkilat daxilindəki münaqişə, bir şirkətə həm mənfə, həm də müsbət təsir göstərə biləcək məsələlərdən biridir. Tədqiqat mövzusu üzrə həm müsbət, həm də mənfə qarşıdurmanı və McDonalds içindəki qarşıdurmanın səbəblərini müzakirə edərək McDonalds içindəki münaqişələri təhlil edəcəyik.

Münaqişə gündəlik həyatımızın bir hissəsidir, ancaq münaqişə ilə əlaqəli olan insanların münaqişəni necə həll etdiyinə görə münaqişə müsbət və ya mənfə ola bilər.

Müsbət münaqişə - Bu tip münaqişə, şirkətin hədəflərini dəstəkləməsi səbəbindən McDonald's üçün faydalıdır. Problemlərə Həll yollarını taparaq və birlərini dinləməklə Korporasiya daxilində performansını artırmağa kömək edir. McDonald's-dakı müsbət qarşıdurmanın yaxşı bir nümunəsi rəqabətdir. Bu münaqişə McDonald's-dakı satış agentləri ən yaxşı satıcı olmaq üçün yarışdıqda meydana gələ bilər. Qalib daha çox işləmək üçün motivasiya hiss edəcək və uduzulanlar ən yaxşı olmaq üçün daha çox motivasiya hiss edəcəklər. Bu növ rəqabət, təşkilata daha çox satış etməsinə kömək etdiyi üçün təşkilat üçün xeyirlidir (Collins S. & O'Rourke J. 2009).

Mənfə münaqişə - Bu tip münaqişələr, şirkətin fəaliyyətinə təsir edən fikir ayrılıqları və mübahisələrə səbəb olur. Bu cür qarşıdurma şirkətin müxtəlif hissələrində quruluşlaşmalara səbəb olur. McDonald's-dakı mənfə qarşıdurmanın bir nümunəsi kimi, bir işçinin başqa bir işçiyə sözlə və ya fiziki təzyiq göstərməsidir. Bu işçilər arasında münaqişəyə gətirəcək və birlikdə işləmək istəməyəcəklər. Bu, həm təşkilatın ümumi fəaliyyətinə, həm də onların fəaliyyətinə təsir göstərəcəkdir.

Münaqişənin səbəbləri - Təşkilati qarşıdurmaya idarəetmə gözləntiləri səbəb ola bilər. Bu, işçinin menecerinin gözləntilərini yerinə yetirə bilməməsi halında baş verir. Ünsiyyətin pozulması iş yerindəki qarşıdurmanın başqa bir səbəbidir. Bu, McDonald's-dakı bir şöbənin uğursuz olması və ya başqa bir şöbənin məlumatlarını gecikdirməsi ilə baş verir.

Məlumatı səhv başa düşmək də iş yerində qarşıdurmaya səbəb olur. Təşkilatdakı bir şəxs məlumatı səhv başa düşdükdə, bu təşkilat daxilində qarşıdurmaya səbəb ola bilər. Münaqişə də baş verə bilər, çünki heç kim səhv üçün



məsuliyyəti öz üzərinə götürmək istəmir. Bu, Korporasiya daxilində məyusluğa səbəb ola bilər və münaqişələri alovlandırır.

Münaqişənin idarə olunması - McDonald's-ın münaqişəni idarə etməsinin əsas yollarından biri işçilərin təlimidir. McDonald's işçiləri təşkilat daxilindəki qarşıdurmaların qarşısını almaq və idarə etmək üçün təlim alırlar. Bu, münaqişəni idarə etmək üçün bir addımdır. McDonald's rəhbərliyi, təşkilat daxilində iş yerindəki qarşıdurmanı təsirli bir şəkildə həll edə və idarə edə biləcək güclü bir insan resursları şöbəsi də qurulmuşdur. McDonald's-da insan resursları şöbəsi, təşkilatla qarşıdurma olduğu zaman müdaxilə etməkdən çəkinmir. Departament münaqişəni yatırmaq və vəziyyəti normal vəziyyətə gətirmək üçün sürətli tədbirlər görür (Gramberg V.B. 2005).

Ümumtəşkilati kompleks məqsədlərin aşkar olunması münaqişələrin həll olunmasının daha bir struktur metodu hesab edilir. Bu məqsədlərə effektiv nail olunma iki və daha çox əməkdaş, qrup və şöbənin birlikdə səylərini (gücünü) tələb etməkdədir. Bu yüksək məqsədə məxsus edilən ideyalar- iştirakçıların hamısının güclərinin ümumi məqsədlərin nail olunmasına yönəldəcəkdir. Məsələn üçün, istehsal şöbəsinin üç növbəsi üzrə çalışan işçilər özlərinin arasında münaqişə edirlər. Bu münaqişənin qabağını almaq məqsədilə, hər növbə üçün yox bütövlükdə istehsal şöbəsi üzrə ümumi məqsədlər qoyulması tələb edilir. Analoji şəkildə bütün təşkilat üzrə konkret və dəqiq formalaşdırılan məqsədlər şöbə rəhbərlərinin hər birinə sadəcə öz şöbələri üzrə yox, bütün təşkilat mənafeyinə xidmət göstərəcək qərarların qəbul olunmasına imkan verəcəkdir. Təşkilati nöqtəyi-nəzərdən yüksək prinsiplər və dəyərlərin yaradılma prosesi kompleks məqsədlərin tərkibini aydınlaşdırmaqdadır. Təşkilat bütöv heyət fəaliyyətində xeyli çox uyğunluğa nail olmaq məqsədilə münaqişə ehtimalın aşağı salmaq üçün ümumtəşkilati məqsədlər qoymağdadır.

Belə bir misalə baxaq. Məşhur McDonalds şirkətinin kompleks məqsədlərini müəyyən edən professorlar Paskal və Atos belə deyirlər: Cəld xidmət göstərən restoranlar imperiyasını yaradan McDonalds diqqəti sadəcə qiymətə deyil keyfiyyətə və bazar payına da yönəlmişdir. Şirkət rəhbərliyi hesab edirdi ki, onlar həqiqətən də məhdud vəsaitləri olan amerikalılara xidmət göstərirlər. Bu “sosial missiya” operativ məqsədlərə daha çox diqqət ayrılmasına gətirib çıxardı. Müəssisələrdəki aşbazlar və

ofisiantlar sinələrinə taxdıqları “Mcdonalds” brendi altında işləyərək, bu məqsədlərə faydalı nümunə kimi yanaşırlar və keyfiyyətə nəzarət sisteminin sərt və dayanıqlı olmasına xidmət göstərirlər. Əgər yüksək standartlar cəmiyyətə xidmət edirsə, onlara riayət etmək asan olur.

Münaqişə - bəzi mərhələlərdən təşkil olunmuş dinamik prosesdir:

1. Fikir ayrılığı əmələ gəlməsi.
2. Münasibətlərdə gərginlik artması.
3. İştirakçılardan heç olmazsa birinin tərəfindən situasiyanın münaqişə olaraq dərk edilməsi.
4. Xüsusi münaqişə səciyyəsinə malik qarşılıqlı hərəkət.
5. Münaqişə nəticəsi (həlli).

Təşkilat strategiyası uzunmüddətli dövr üzrə onun miqyas və inkişaf yönünü aşkar edir və işgüzar fəaliyyətlər üzrə verilmiş operativ qərarların təşkilata məxsus uzunmüddətli maraqlarına uyğun olmasını təmin edir. Strategiya hər bir işçi, bölmə və səviyyənin ümumi məqsədlər istiqamətində irəliləməsinə şərait yaradır. Bu səbəbdən də işgüzar təşkilat strategiyası məlum olmalı, həmçinin hər bir cari qərarların uzunmüddətli təsirlər nəzərə alınmalıdır.

Təşkilatlar daxilində strateji hədəflərin sərgilənməsi ilk əvvəl strateji baxışın (vizion), niyyətin (missiya) hazırlanmasından başlamaqdadır. Strateji baxış aydınlığı, təşkilat əməkdaşlarının tərəfindən onun qəbul olması və sonrakı təkamülünü təmin edir. Odur ki, əməkdaşların tərəfindən onun qeyd-şərtsiz qəbul edilməsi biznesin məqsədləri və fəaliyyətlərinin təşkilatların korporativ mədəniyyəti ilə münasibətlər yaratmasına və həmçinin korporativ dəyərlər və inancların strateji baxışa yönlənməsinə şərait yaradır (İsmayılov B.V. 2018: s.47).

Təşkilatın qruplarının arasında münaqişə varsa, bu münaqişənin iştirakçıları arasında qəbuletmə, münasibətlər və davranışlarda aşağıda göstərilən sistemik dəyişikliklər baş verməkdədir.

Qrup xarici təhlükəni hiss edən zaman üzvlərindən xeyli çox sədaqət tələb etməkdədir. Xarici təhlükəylə qarşılaşan zaman qrup üzvlərinin arasında keçmişdə

olmuş müxtəlifliklər və çətinliklər unudulur, bu zaman qrup qaynayıb-qarışması çoxalır.

Qruparası münaqişə zamanı qrup başqa qrup fəaliyyətlərinə cəld və birlik olaraq reaksiya verməlidir. Belə münaqişələrdə işçi qrupunun təşkil edilməsi və strukturu daha çox möhkəmlənir. Bu da, fəaliyyətlərin daha artıq koordinasiyası və öhdəliklərin qrupun üzvlərinə daha aydın izah olunmasına ehtiyac yaradır (Quliyev T.Ə. 2001: s.320).

Qrupların arasındakı münasibətdə dəyişiklik. Qruplararası münaqişələrdə onlar aralarında münasibətlərin xarakteri belə nəzərəcarpacaq şəkildə dəyişir. Müqavilə danışıqları zamanı həmkarlar ittifaqı və menecment arasında olan münasibət qrupun dinamikasına misal ola bilər. Hər bir qrup üzrə digər qrupun müsbət davranışı və münasibətini görmə çətinləşməyə başlayır, illər iki tərəf o birinin maraqlarını xeyli az əhəmiyyətli olaraq dəyərləndirməyə başlayır və aşağıda göstərilən dəyişikliklər yaranır:

- İnsanlar öz qrupları, həmçinin digər qruplar haqqında qəbuletmə təhriflərinə yol verir;
- Qrupların arasında qarşılıqlı əlaqələr və ünsiyyət azalır;
- Qrupların arasında problem həll motivindən qalib-məğlub motivinə keçid baş verir;
- Rəqib qrupa qarşı incimə hissi artır.

Güç qazanmaq məqsədli qrup strategiyaları: Qruplararası münaqişənin situasiyalarında güc əldə etmək üçün qruplar ayrı-ayrı strategiyalardan istifadə edir. Bu strategiyalardan bəzisi qrupların arasında qarşılıqlı əməkdaşlıq qurduğu zaman, digər strategiyalar xeyli rəqabətli olmaqla bir qrupun gücünü digər bir qrup hesabına artırır.

Bir çox ölkələrdə münaqişələrin qarşısının alınması üçün şirkətlərin arasında müqavilələr bağlanması, mübahisələrin əmələ gəlməsi zamanı tərəflərin hərtərəfli hərəkət qaydalarından təşkil olunmuş xüsusi paraqrafların tətbiq olunma təcrübəsi geniş yayılmışdır. Misal üçün, Amerika hakimlər assosiasiyası aşağıda göstərilənləri nəzərə almağı tövsiyyə etməkdədir:

➤ Fikir ayrılıqlarının olduğu zaman yazılı formada fikir mübadiləsi (odur ki, şifahi söhbətdə iş mahiyyətindən mənfi emosiyalara keçiş, düzgün olmayan qərarlar qəbul etmək xeyli asan olur);

➤ Mübahisənin hələ əmələ gəlməyə başladığı halda köməkçilər və məsləhətçilərin cəlb olunması. Burada “xəsis 2 dəfə xərcə düşər” məsəli yerinə düşər;

➤ İstənilən barışıq cəhdlərdən istifadə olunması;

➤ Danışıqlar həyata keçirən şəxslərin səviyyəsinin lazımi şəkildə yüksək olmasının təmin olunması;

➤ Çoxmərhləli danışıqlar təcrübəsinin aşkar olunması;

➤ Danışıqlar prosesində müvəffəqiyyətsizlik zamanı arbitr təyin olunması, həmçinin mübahisənin nəzərdən keçirilmə qaydası (məhkəmə yaxud da digər).

Müqavilədə həmin şərtlərin əvvəlcədən qeyd olunması qəfl münaqişənin qarşısını alır və tərəfləri düşünülməmiş davranışlardan çəkindirir. Normativ mexanizmlərin özü intediktiv, ümumiyyətlə, ünsiyyət predmeti, məqsədyönlük çərçivəsindən kənara çıxmış ünsiyyət vasitəsinin yaradılması üçün yardım edir. Misal üçün, kommersant - satıcı, hakim - məhkum, rəhbər – işçilər və s. Normanın təsirləri aşağıdakılardan təşkil olunmuşdur:

1. İnformasiya təsiri, odur ki, norma cəmiyyətin tərəfindən bəyənilmiş bir sıra davranış statusundan ibarətdir.

2. Dəyər təsiri, odur ki, onun tərəfdən cəmiyyət tərəfindən qəbul olunan dəyərlər elan olunur. Bu eyni zamanda tərbiyəvi təsir deməkdir.

3. Hüquqi normalar. Həmin norma məcburi güc tanımayan insanlara qarşı tətbiq edilir.

Təşkilatda baş vermiş münaqişələrin qabağının alınmasının lazımi qədər səmərəli forması yumordu. Yumor münaqişələrin sublimasiyasına doğru aparır. Nəticə etibarilə münaqişə aradan qalxmır, ancaq şəraitin ciddiliyi nəzərə alınmaz.

### **2.3. Təşkilatların sosial münaqişələrin idarə edilməsi zəmnində mövcud münaqişə modellərinin təhlili**

Münaqişə dediyimiz zaman əks mövqələrin yaxud bir araya gəlinməsi qeyri-mümkün olan qüvvələrin toqquşması anlaşılır. Daha geniş aspektdə münaqişə birgə əmək fəaliyyətləri zamanı insanlar və kollektivlər arasında bir-birlərin başa düşməmək, həmçinin mənafe fərqliliyi yaxud iki və xeyli tərəflərin arasında məmnunluğun olmaması nəticəsində ortaya çıxan vəziyyətdir.

Münaqişə - insanların mövcudluq faktıdır. Bir çoxu bəşəriyyət tarixini münaqişələr və mübarizələrin tarixi olaraq qəbul edir. Gerçək həyatda münaqişəli vəziyyətlərin olmasına biznesdə lap çox təsadüf olunur. Münaqişələr müxtəlif müəssisələrin, firmaların, şirkətlərin və s. arasında, eyni zamanda da onların daxilində fərqli insanlar və qrupların arasında baş verir. Müəssisə, firma və s. içərisində baş vermiş münaqişələr təşkilati münaqişələr adlanır və onlara adətən disput, əks mövqe, ziddiyyət, qarşıdurma və s. aid edilir.

Təşkilati münaqişələr əksər formada təzahür edilə bilirlər. Təzahür etmə şəkildən asılı olmadan münaqişələrin baş verməsi səbəbləri təhlil olunmalı, həmin səbəblər anlaşılmalı və onların tez bir zamanda həll olunması üçün əməli tədbirlər həyata keçirilməlidir. Əksər qabaqcıl firmalar habelə əməkdaşlarla (işçilərlə) əlaqələr üzrə menecer vəzifəsinə də öz ştat cədvəlinə daxil edirlər.

Müəssisənin, idarənin, təşkilatın, firmanın və s. daxilində baş vermiş münaqişəli situasiyalar zamanında aşkar olunub aradan götürülməsə onlar struktur bölmələri, mikro yaxud makrokollektivlərin arasında qarşıdurmaya, əməkdaşlıq zəifləməsinə, bir sıra durumlarda pozulmasına gətirib çıxara bilər. Belə vəziyyətin uzun zaman davam etməsinin nəticədə kollektiv deqradasiyası və təşkilat dağılmasına gətirib çıxara bilər.

Bir çoxları münaqişəni təcavüz ilə, mübahisə, düşmənçiliklə, müharibə və s. ilə eyniləşdirirlər və düşünürlər ki, mümkün dərəcə münaqişələrdən qaçma, əgər bu mümkün olmazsa onları tez bir zamanda həll etmək gərəkdir.

Lakin qeyd etmək gərəkdir ki, münaqişələr problemlərlə birgə bir sıra hallarda xeyir belə gətirə bilər. Bunun üçün bəzi firmaların menecerləri təşkilatları "hərəkətə

gətirmək” üçün süni şəkildə münaqişəli situasiya yaradırlar. Ümumiyyətlə bu cür hesab edir ki, firmalar, təşkilatlar yaxud kollektivlərin arasında münaqişə mövcud deyilsə, deməli arada heç nə qaydasında deyil. Gerçək həyatda münaqişə olmayan müəssisələr, idarələr, təşkilatlar, firmalar və s. yoxdur. Əsas məsələ burasıdır ki, münaqişələrin özü dağıdıcı olmasın. Belə ki, insanlar qarşıdurma və münaqişələrdən çəkinirlərsə deməki ki, firma daxilində heç nə qaydasında deyil. Bu səbəbdən də əməkdaşlarla əlaqələr üzrə menecerin başlıca vəzifəsi həll olunması çətin olmayan, qarşıdurmalara gətirib çıxarmayan münaqişələr meydana gəlməsinə imkan yaratmaqdan və sonra onları həll etməkdən ibarət olmaqdadır. Münaqişələr olması təşkilatlar, firmalar və s. üçün müsbət vəziyyət sayılır. Münaqişələrdən firma, təşkilat, kollektiv və onun üzvlərinin pozitiv səmərə götürmələri məqsədilə açıq qarşıdurmalara səbəb olmayacaq münaqişələr yaradılması məqsəduyğundur. Belə münaqişələr olması bu səbəbdən məqsəduyğundur ki, onlar məsələlərin həll edilməsi üçün ayrı-ayrı nöqteyi-nəzərlərin ortaya çıxmasına, başqa məlumatların əldə olunmasına, məsələlərin həll edilməsi üçün daha artıq alternativlərin aşkarlanmasına zəmin yaradır.

Həmçinin nəzərdən qaçırmaq olmazdır ki, bəzi durumlarda, xüsusilə şəxsiyyətlərarası münaqişələrin hamısı dağıdıcı xarakter daşıyır. Bu səbəbdən də əməkdaşlar ilə əlaqələr üzrə menecerin özü yadda saxlamalıdır ki, birgə əmək fəaliyyətiylə məşğul olan şəxslər peş və ixtisas hazırlıq səviyyəsinə, həyat təcrübəsi, şəxsi xasiyyətləri, temperamentləri, həyata baxışları, dünya görüşlərinə və s. görə bir-birlərindən əsaslı şəkildə fərqlənirlər. Həmin fərqlər müxtəlif şəxslər və ümumilikdə təşkilat, firma üzrə əhəmiyyətli olan məsələlərdə fikir ayrılığı olmasına səbəb olur, bu da öz-özlüyündə münaqişələr və qarşıdurmaya, bəzi hallarda emosionallığa gətirib çıxarır, həll edilməsi çətin olan problemlər yaradır. Bir sıra hallarda fikir və mövqelərin toqquşması elə səviyyəyə çatır ki, iş marağı arxa plana keçə bilər, münaqişəyə cəlb olunan tərəflərin başlıca məqsədi mübarizə üzrə yönəlir ki, bu isə sonda müəssisə, təşkilat və s. inkişafına neqativ təsir göstərir.

**Sxem 2: Münaqişənin modeli ardıcılığı**



**Mənbə:** Axundova N.F. 2014: s.86

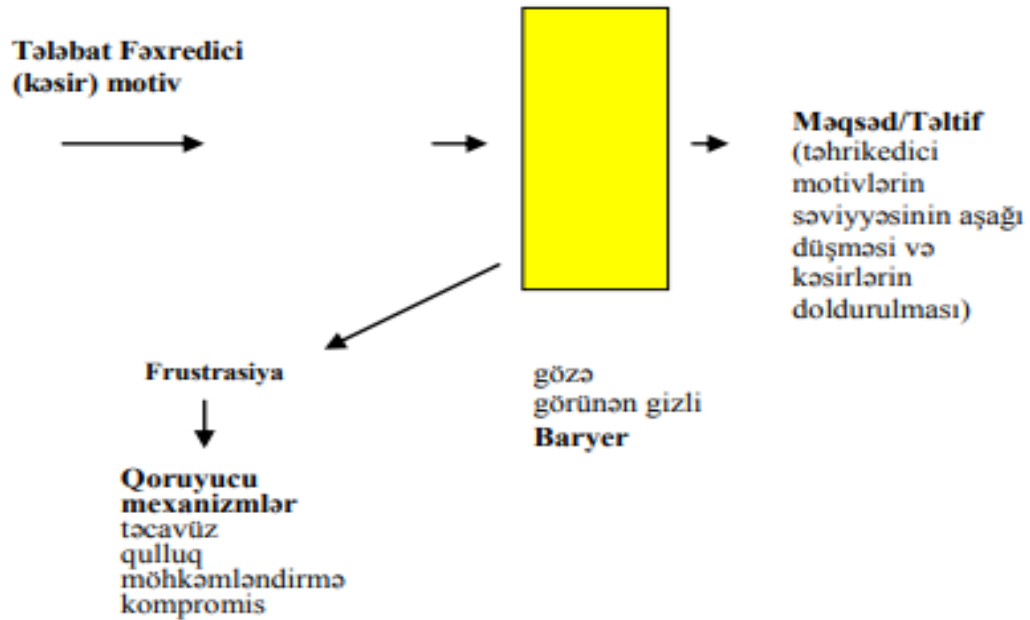
İstənilən münaqişə əsasında ya bu yaxud da digər məsələnin həll edilməsinə fərqli yanaşma, yaxud mövcud vəziyyətdə məqsədə nail olmaq yolları və metodları haqqında müxtəlif mövqelər, ya fərqli məqsədlər, mənafeələr, istəklər və s. durur. Nəticədə münaqişəli vəziyyətlər mütləq münaqişənin obyekt və subyektinin (yaxud da obyektləri və subyektlərinin) mövcudluğunu tələb edir. Münaqişə obyektini və subyektini onun bazasını təşkil etməkdədir.

Münaqişənin yaranması üçün onun bazası, həmçinin bu bazanı hərəkətə gətirəcək insident olmamalıdır, insident tərəflərdən biri o birinin mənafeyinə toxunmuş hərəkət etdikdə ortaya çıxır, insident münaqişə obyektini təşəbbüsü ilə, eyni zamanda onun arzuları və istəklərindən asılı olmadan təsadüfən yaxud obyektiv proseslər nəticəsində baş verməsi bilər.

Eyni ilə münaqişənin opponentlər təşəbbüsü ilə yaxud onlardan asılı olmadan, obyektiv proseslərin nəticəsində ortaya çıxma bilər. Bundan əlavə münaqişəli durumlar "irsən" yeni opponentlərə belə keçə bilər. Onlar opponentlərin tərəfindən hansısa məqsədə nail olmaq üçün bilərəkdən törədilə bilər. Bəzi hallarda

münaqişələrin opponentlərin tərəfindən belə bilərəkdən törədilməsinin nəticəsində onların özü də zərər çəkirlər.

**Sxem 3: Frustrasiya modeli**



**Mənbə:** Axundova N.F. 2014: s.87

Hər bir şəxs timsalında əsasən, rəqabətə rəvac vermiş tələbat və rollar; təhrikedici motivlər və rolların ayrı-ayrı ifadə metodları; təhrikedici motivlər və məqsədlər arasında əmələ biləcək fərqli baryerlər; arzu olunan məqsədlə əlaqəli pozitiv və neqativ hisslər birləşir (Axundova N.F. 2014: s.83). Bunların hamısı insanın uyğunlaşma prosesini çətinləşdirir, çox zaman münaqişəyə gətirib çıxarır. Münaqişənin şəxsiyyətdaxili forması frustrasiya modelinin yardımı ilə, həmçinin məqsəd və rollar adlı anlayışlar əsasında təhlil oluna bilər. Frustrasiya o halda əmələ gəlir ki, təhrikedici motiv şəxs arzu etdiyi məqsədə nail olana kimi təcrid edilsin. Sxem ikidə bunun baş vermə sxemi nümayiş etdirilir.

Ümumiyyətlə, frustrasiya insanın qoruyucu mexanizmini əhatə edir. Psixoloqlar ənənəvi şəkildə bu cür hesab edirdi ki, frustrasiya hər zaman qoruyucu təcavüz reaksiyaları əmələ gətirir. Sonralar təcavüzü ancaq mümkün olan reaksiyaların biri olaraq gözdən keçirməyə başladılar. Frustrasiya insan orqanizmi daxilində kök



salmış hansısa bir qoruyucu mexanizmə məxsus ola bilər. Bu cür mexanizmlərin sayının çoxlu olmasına baxmayaraq, onların hamısını dörd iri kateqoriyada birləşdirmək mümkündür: təcavüz, qulluq, möhkəmləndirmələr və kompromis. Şəxsiyyət daxilində baş vermiş münaqişələrin başqa geniş yayılan mənbəyi müsbət və mənfi xarakteristikalara sahib məqsəd, və ya aralarında rəqabət olan iki və daha artıq məqsəddir. Əgər frustrasiya prosesində tək bir təhrikədiçi motiv məqsədlərə nail olana qədər təcrid olunursa, məqsəd münaqişəsində iki, və ya daha artıq motiv bir-birini təcrid etməkdədir (Axundova N.F. 2014: s.85).

Konflikt nəzəriyyəsi modeli - amiranə formada koordinasiya olunan qruplar daxilində sosial rol dixotomiyası, üstünlük təşkil edə bilən müsbət, həmçinin mənfi rollar sosial strukturda amil olaraq çıxış edir. Əgər sosial konfliktləri həmin faktiki situasiyada müəyyənləşdirmək mümkündürsə, onlar struktur şəkildə izah edilə bilərlər. Sosial konflikt analizinin modelinə aşağıda göstərilən addımlar daxildir:

1. Amiranə formada koordinasiya olunan hər bir qrup daxilində müsbət və mənfi rol sahibləri bir-birləri ilə ziddiyyət təşkil edə bilən cizli maraqlara sahib iki kvaziqrup təşkil etməkdir. Onlara “kvaziqrup” deməyimizin səbəbi qeyri-mütəşəkkil birliklərin hər birini müzakirə etməyimizdir. Sözügedən mərhələdə fikir ayrılığı anlaşılmalı olduğu üçün biz “gizli maraqlardan” söhbət açırıq. Burada maraqlar arasında olan ziddiyyət məhz formal əhəmiyyətə sahibdir, bu o deməkdir ki, status quo-nun saxlanılmasındakı maraq üstünlük təşkil edə bilən müsbət rollar ilə, status quo-nun dəyişdirilməsi üçün olan maraq da mənfi rollarla əlaqəlidir.

2. Müsbət və mənfi rol sahibləri, yəni bir-birlərinə qarşı olan kvaziqrup üzvləri, bir sıra empirik fərqli şərtlər (təşkilatlanmanın şərtləri) əngəl təşkil etdikdə, məlum maraqlara malik qruplarda təşkilatlanırlar. Maraqlı qrup və kvaziqruplara zidd şəkildə, partiya və həmkarlar ittifaqları kimi, konkret maraqları proqramlar və ideologiyalarda formalaşdırılan mütəşəkkil birliklərdir.

3. Bu qaydada yaradılan maraqlı qruplar daima status quo-nun saxlanılmasına və dəyişdirilməsinə qarşı çıxmaqdadır. Konfliktin növ müxtəlifliyi, həmçinin gərginliyi empirik şəkildə dəyişmiş şərtlərlə (konflikt şərtləriylə) müəyyən olunur.

4. Maraqlar qruplarının arasında olan konflikt, bu model baxımdan, hökm sürən münasibətlərdə olan dəyişikliklər ilə onların sosial əlaqələrinin strukturunda dəyişikliyə gətirib çıxarır. Belə təkamül xarakteri, sürət və dərinliyi empirik şəkildə dəyişmiş şərtlərdən (struktur dəyişikliklər şərtlərindən) asılıdır.

Bu cür modelin məqsədi məsələləri bir-birindən ayırma, onlara uyğun amilləri aşkar etmək, onları qaydaya salma, yəni, məhsuldar sual qoyma və həmçinin onların analitik mərkəzi yerini konkret müəyyən etmək (Bolşakov A.Q., Nesmelova M.Y. 2016: s.119).

Bəzən münaqişə genişlənməsi, yeni münaqişəli durumların ortaya çıxma halları baş verməkdədir. Bəzən də münaqişəli vəziyyətin ortadan götürülməsi, onun həll olunması üçün səmərəli imkan yaranır (yaxud yaradılır). Bu səbəbdən də münaqişə genişlənmə imkanları nəzərdən keçirilməli, həmçinin onun baş verməsi məqsədilə (əgər təşkilat mənafeyinə uyğundursa) lazımlı tədbirlər görülməlidir.

Əgər müəssisələr, firmalar, təşkilatlar və s. arasında, və ya müxtəlif şəxslər, kollektiv və qurumların arasındakı münaqişələr mövcud olmsa o zaman münaqişə nəticəsindən söhbətlər gedə bilməz. Yox əgər münaqişə vardırsa onların nəticələri çox dərəcə münaqişələrə münasibətdən, onlara qarşı reaksiyalardan asılıdır. Əgər münaqişələr mövcuddusa ona adekvat münasibətlər göstərilməli, münaqişə mövcudluğu qəbul olunmalı və onun idarə olunması üçün tədbirlər görülməlidir. Münaqişələr həm təşkilat, firman, kollektivlər və s. mənafeələrinə müvafiq ola bilər (funksional münaqişə) - bu zaman onların mövcudluğu və inkişafına imkan yaratmaq gərəkdir, eyni zamanda onların mənafeyinə zidd sayıla bilər (difunksional münaqişə) - bu zaman isə münaqişələrin tezliklə ortadan qaldırılması məqsədilə tədbirlər görülməlidir. Münaqişə nəticələri onların idarə olunması səviyyəsindən asılıdır. Bu səbəbdən də münaqişə mahiyyəti ilə birgə onların növləri, səbəbləri belə nəzərə alınmalıdır.

Fərdlər, qruplar və təşkilatlar işlərini icra etdikləri və ya bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olduqları zaman müəyyən bir zamanda münaqişələr ilə qarşılaşırlar. Bu, münasibətlərini tənzimləyən qaydalardakı qeyri-müəyyənlik və ya mənafeələrin uyğunsuzluğu səbəbindən və ya bir və ya daha çox tərəfin razılaşıdırılmış

prosedurları şüurlu şəkildə pozması səbəbindən ola bilər (Cole. 1995:). Münaqişəni bir fərdin və ya bir qrupun qəbul etdiyi faydalar başqa bir şəxs və ya qrupun faydaları ilə güclü duyğuların təhrik edildiyi və güzəştə getməyin bir variant olaraq qəbul edilmədiyi bir şəkildə meydana gəldiyi zaman ortaya çıxan bir vəziyyət olaraq təyin edilir. Menecerlər münaqişələrin mənfi xüsusiyyətlərini məhdudlaşdırmaqla yanaşı, münaqişələrin müsbət təsirlərini artırmaq üçün münaqişələri idarə etməkdən çəkinirlər, həm də münaqişələrin bütün formalarını və növlərini azaltmaq, aradan qaldırmaq və ya dayandırmaq üçün münaqişənin həllində iştirak edirlər. Bununla birlikdə, menecerlərin münaqişəni necə idarə etdikləri, bunun bir quruma və ya işçilərə faydalı olduğunu təyin edir.

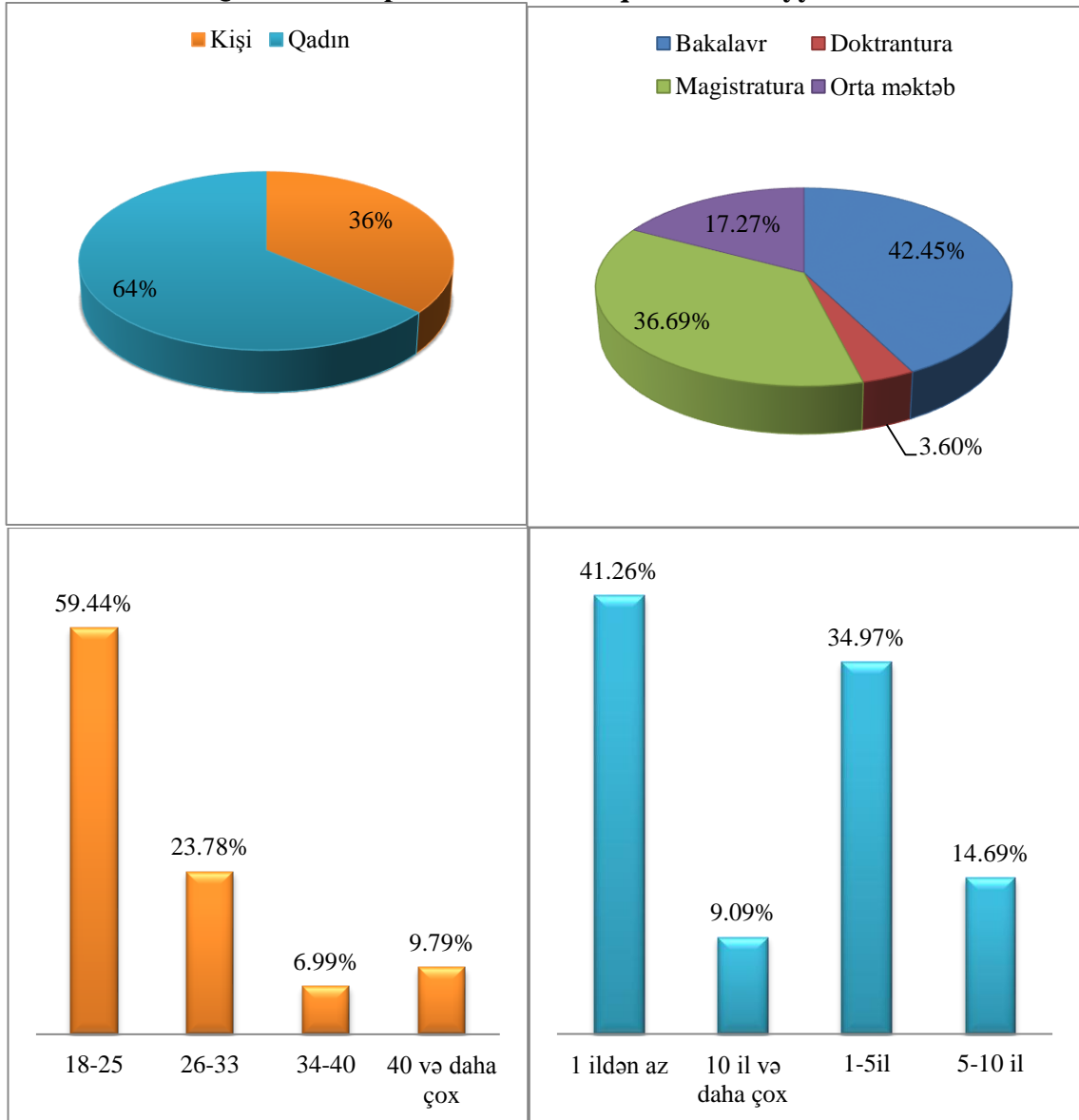
Təşkilati qarşıdurmalar qaçılmazdır və aparılan araşdırmalar işçilərin təqribən yüzdə 20-nin vaxtını münaqişələrin idarə olunmasına sərf etdiyini göstərir.

Təşkilatlarda sosial münaqişələrin idarə edilməsi problemlərinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi üçün anket hazırlanmış və Resant group işçiləri tərəfindən cavablandırılmışdır.

Təşkilatlarda sosial münaqişələrin araşdırılması üçün 206 müxtəlif vəzifələrdə çalışan işçilər arasında sorğu keçirilmişdir. Anket iki hissədən ibarətdir. İlk hissədə respondentlərin demografik xüsusiyyətlərini əks etdirən suallar yer alır. İkinci hissədə isə, təşkilatlardakı sosial münaqişələrin yaranma səbəbləri və həll yolları haqqında suallar yer alır.

Aşağıdakı qrafiklərdə respondentlərin cinsiyyət, yaş, təhsil səviyyəsi və təşkilatda çalışma müddəti öz əksini tapır.

**Qrafik 1: Respondentlərin demoqrafik xüsusiyyətləri**



**Mənbə:** Aparılan sorğu nəticəsində müəllif tərəfindən hazırlanıb.

Sorğuya qatılan iştirakıların 64%-i qadın, 36%-i isə kişidir. Respondentlərin 42%-i bakalavr, 37%-i magistratura, 17%-i orta məktəb və 4%-i doktrantura təhsil səviyyəsinə malikdir. Respondentlərin 59%-i 18-25 yaş, 24%-i 26-33 yaş, 17%-i 34-40 və daha çox yaş aralığındadır.

Sorğu iştirakçılarının 41%-i 1 ildən azdır ki, Resant groupda çalışır. 35%-i 1-5 il, 15%-i 5-10 il, 9%-i 10 ildən çoxdur ki təşkilatda çalışır.

Respondentlərin 47%-i çalışdıqları təşkilatda mədəni və ya demoqrafik müxtəlifliyin səbəb olduğu bir münaqişələrin yaşandığını bildirib. Bu münaqişələrin səbəbləri aşağıdakı cədvəldə yer alır.

**Cədvəl 7: Münaqişələrin mənbələri**

<b>Şirkətdə baş verən münaqişə mənbələri nələr idi?</b>	<b>Faiz ifadəsi</b>
Dəyərlər və inanclar	12.90%
Dil	9.68%
İşçilərin cinsi	2.42%
İşçilərin yaşı	2.42%
Təhsil səviyyəsi	15.32%
Ünsiyyətdəki problemlər	57.26%
<b>Toplam</b>	<b>100.00%</b>

**Mənbə:** Aparılan sorğu nəticəsində müəllif tərəfindən hazırlanıb.

Münaqişələrin mənbələrinə nəzər yetirdikdə ünsiyyət, təhsil, dil, dəyərlər və inanclar əsas sosial münaqişə səbəbləridir.

Aşağıdakı cədvəldə münaqişələrin daha çox kimlər arasında yarandığı haqqında anket iştirakçılarının cavabları yer alır.

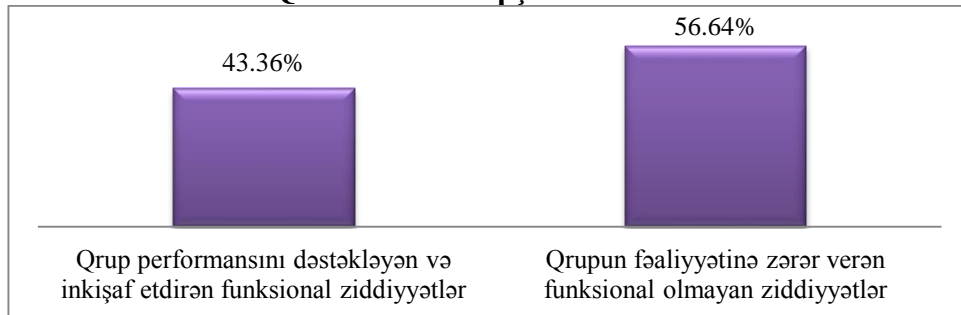
**Cədvəl 8: Münaqişələr**

	<b>Münaqişələrin çoxu təşkilatımızda meydana gəlir:</b>
Rəhbərlik-Rəhbərlik	5.56%
Rəhbərlik-İşçilər	50.00%
İşçi-İşçi	22.22%
Həmsi arasında	22.22%
<b>Toplam</b>	<b>100.00%</b>

**Mənbə:** Aparılan sorğu nəticəsində müəllif tərəfindən hazırlanıb.

Respondentlərin 50%-i bildirib ki, münaqişələrin çoxu rəhbərlik işçi arasında, 44%-i isə işçilər və hərkəs arasında, yalnız 6%-i isə rəhbərlik arasında olduğunu bildirib.

**Qrafik 2: Münaqişələrin növləri**



**Mənbə:** Aparılan sorğu nəticəsində müəllif tərəfindən hazırlanıb.

Respondentlərin 43%-i münaqişələrin qrup performansını dəstəkləyən və inkişaf etdirən funksional, 57%-i isə qrupun fəaliyyətinə zərər verən funksional olmayan növdə olduğunu bildirib.

**Cədvəl 9: Sosial Münaqişələr**

Təşkilatımızda yaranan münaqişələrin əksəriyyəti bunlardır:	Faiz ifadəsi
Fərdlər və ya qruplar başqalarının məqsədlərini və ya söylərini pozmağa çalışdıqda ortaya çıxan şəxsiyyətlərarası qarşıdurmalar.	43%
İki şəxs arasında ortaya çıxan şəxsi qarşıdurmalar, əksər hallarda qarşılıqlı xoşagəlməzlik və ya şəxsiyyət toqquşması nəticəsində baş verir.	57%
<b>Toplam</b>	<b>100.00%</b>

**Mənbə:** Aparılan sorğu nəticəsində müəllif tərəfindən hazırlanıb.

Sorğu iştirakçılarının 43%-i yaranan sosial münaqişələrin fərdlər və ya qruplar başqalarının məqsədlərini və ya söylərini pozmağa çalışdıqda ortaya çıxan şəxsiyyətlərarası qarşıdurmalar, 57%-i iki şəxs arasında ortaya çıxan şəxsi qarşıdurmalar, əksər hallarda qarşılıqlı xoşagəlməzlik və ya şəxsiyyət toqquşması nəticəsində olduğunu bildirib.

Aşağıdakı cədvəldə yaşanan sosial münaqişələrin əsas səbələri yer alır.

**Cədvəl 10: Sosial münaqişələrin əsas səbələri**

İfadələr	Ortalama	Standart kənarlaşma
Tapşırıqlar dəqiq müəyyənləşdirilməməsi	1.975	1.290
Səlahiyyətlərin dəqiq müəyyənləşdirilməməsi	2.120	1.186
Bəzi resursların yetərsiz olması	2.048	1.228
İşçilərin əmək bölgüsü və müstəqil hərəkət etmək istəyi səbəbi ilə onlara verilən tapşırığı vaxtında yerinə yetirməməsi	2.096	1.232
Ünsiyyət çatışmazlığı	3.704	1.267
İşlərini yerinə yetirərkən işçilər və menecerlərin fərqli bir üslub və metod tətbiq etməsi	2.145	1.152
Təşkilati mədəniyyətin qəbul edilməməsi	2.096	1.239
İqtisadi, sosial və psixoloji baxımdan fərqli şəkildə mükafatlandırma	2.088	1.140
Obyektiv performans qiymətləndirmə sisteminin olmaması	2.177	1.203
Heyətin dəyişən şəraitə çətin uyğunlaşması	1.943	1.198
Eyni səviyyədə təhsil alan işçilər arasında status fərqləri	2.040	1.178
Fərqli təhsil səviyyəsi olan fərdlər eyni statusa sahibdirlər	2.032	1.229
İşçilərin bacarıq və qabiliyyətlərindəki fərqlər	2.145	1.159
Bərabər imkanların olmaması	2.137	1.218
İşçinin statusuna görə, eyni statusa sahib müxtəlif qurumlarda çalışan bir fərddən daha aşağı əmək haqqı verilməsi	2.258	1.234
Sosial iyerarxiyaya əsaslanan münaqişələr	2.045	1.076

**Mənbə:** Aparılan sorğu nəticəsində müəllif tərəfindən hazırlanıb.

Yuxarıda qeyd olunan ifadələr 5 ballıq şkala ilə sorğu iştirakçıları tərəfindən qiymətləndirilmişdir. Qeyd olunan səbəblər arasında ən yüksək ortalamaya sahib sosial münaqişə səbəbi ünsiyyət çatışmazlığıdır. Digər bütün qeyd olunan səbəblərin ortalaması təxminən 2-yə bərabərdir və bunu onu göstərir ki, qeyd olunan münaqişə səbəbləri Resant groupda demək olar ki yaşanmır.

Rəhbərliyin yaranan münaqişələrə gördüyü tədbirlər aşağıdakı cədvəllərdə öz əksini tapır.

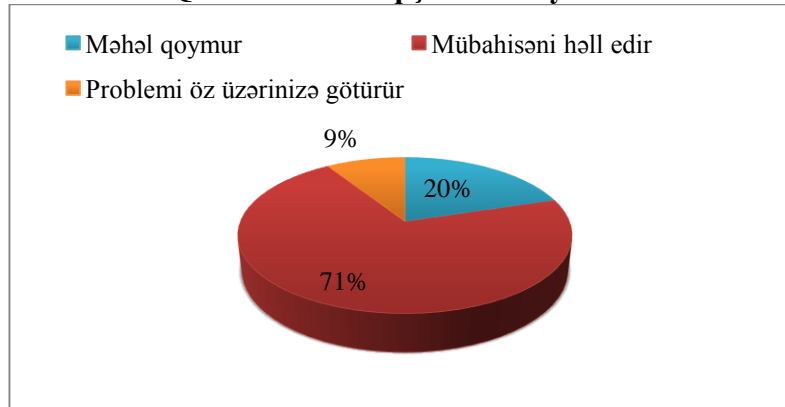
**Cədvəl 11: Rəhbərliyin münaqişələrə göstərdiyi münasibət**

Hər hansı bir qarşıdurma olduqda rəhbərliyimiz aşağıdakı strategiyaları qəbul edir:	Faizlə ifadəsi
Birgə işləmək: münaqişə həll edilməli bir problem olaraq görülür və hər tərəf üçün uyğun həll tapılır.	79%
Güzəşt: Başqaları üçün şəxsi maraqlarını qurban verir.	10%
Qaçınma: Münaqişələri gizlədir və görməməzlikdən gəlir.	11%
<b>Toplam</b>	<b>100.00%</b>

**Mənbə:** Aparılan sorğu nəticəsində müəllif tərəfindən hazırlanıb.

Sorğu iştirakçılarının 79%-i rəhbərliyin münaqişələr zamanı birgə işləmək, 10%-i güzəşt strategiyasını seçdiyini bildirdi. İştirakçıların yalnız 11%-i münaqişələr zamanı rəhbərliyin münaqişələri görməməzlikdən gəldiyini bildirdi.

**Qrafik 3: Münaqişənin həll yolları**



**Mənbə:** Aparılan sorğu nəticəsində müəllif tərəfindən hazırlanıb.

Qrafik 3 rəhbərlərin sosial münaqişələrə reaksiyasın əks etdirir. Respondetlərin 71%-i rəhbərliyin münaqişəni həll etdiyini, 20%-i isə məhəl qoymadığını bildirib. 9%-i isə rəhbərliyin problemi öz üzərinə götürdüyünü bildirib.

Ankətdən əldə olunan nəticələr onu göstərir ki, Resant groupda yaranan sosial münaqişələrin əsas səbələrindən biri ünsiyyət problemidir. Təşkilatlardakı sağlam və yaxşı işləyən bir kommunikasiya sistemi həm böyümədən əvvəl problemi tanımaq həm də yaxşı bir həll yolu tapmaq üçün vacib bir funksiyaya sahibdir. Kommunikasiya sistemindəki problemlər, ehtimal ki, digər problemlərə səbəb olur və ya ortaya çıxan digər problemlərin tanınmasını təxirə salır. Kommunikasiya ilə əlaqəli problemlər çətinləşdirir və ya digər problemlər haqqında kifayət qədər və etibarlı məlumatların verilməsini maneə törədir və səhv qərarların alınmasına səbəb olur. Buna görə kommunikasiya ilə əlaqəli problemlərin həlli prioritet və həyati əhəmiyyətə malikdir.

Ünsiyyət problemlərinin həlli üçün, təxmin və standart həllərə əsaslanan bir yanaşma əvəzinə elmi bir problemi həll edən yanaşma tətbiq edərək daha sağlam və qalıcı həllər inkişaf etdirmək mümkündür. Elmi yanaşmada həll prosesində ilk addım problemi müəyyənləşdirməkdir. Bu mərhələdə qarşılaşılan problemin əsas (kök) problem və ya əsas problemin mövcudluğundan irəli gələn kölgə problemlərindən biri olduğu müəyyən ediləcək və prosesi sağlam əsaslarla həyata keçirmək mümkün olacaqdır.

Bu araşdırmada təşkilatlardakı ünsiyyət problemlərinin həlli üçün sistemətik bir problem həll prosesi təklif olunur. Prosesin ilk mərhələsi problemi müəyyənləşdirməkdir. Bu şəkildə qarşılaşılan problemin başqa bir problemin mövcudluğundan qaynaqlanan bir problem olub olmadığı və həll ediləcəkləri müəyyən ediləcəkdir. Sonra problemə səbəb olan səbəbləri müəyyənləşdirmək və həll variantları yaratmaq mərhələləri həyata keçirilə bilər.



### III FƏSİL. TƏŞKİLATLARDA SOSİAL MÜNAQİŞƏLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ

#### 3.1. Təşkilatlarda sosial münaqişələrin idarə edilməsi problemlərinin aradan qaldırılması üzrə tədbirlər sisteminin müəyyənləşdirilməsi

İnsanlar qrup şəklində çalışdığı zaman, münaqişə daha çox gözlənilən nəticələrdən bir hesab edilir. Bir çox menecerlər iş vaxtının əksər hissəsini insanlarla bağlı problemlərdən qaynaqlanan münaqişə yaxud problemlərlə məşğul olmaq məqsədilə sərf edirlər.

Münaqişələrin doğru idarə edilməməsi işçi qüvvəsinə qarşı ayrı-ayrı enerjinin paylanması və düzəldilməsi lazımlı olan səhv istiqamətlər danışıq səhvləri və nəticədə əldən verilən fürsətlərə səbəb olur. Təşkilati münaqişə ilə əlaqəli itkiləri hesablama çətinidir. Bu iş məqsədi münaqişənin diaqnoz və effektiv idarə edilməsi üçün metodlar təmin etməkdir. Münaqişə mürəkkəb olmaqdır, ona görə ki, ən azdan idrak, psixoloji, fizioloji, həmçinin kontekstual dinamik qarşılıqlı əlaqəsini əhatə etməkdədir. Bir çox münaqişə nəzəriyyələri münaqişə anlaşılması və idarə edilməsi üçün ancaq psixoloji yaxud da iqtisadi bir yanaşmalar tələb edir.

Münaqişənin, qrupun bir yaxud da daha çox üzvünün inancları və ya davranışlarına digər bir qrupun bir yaxud da daha çox üzvünün tərəfindən müqavimət göstərildikdə, həmçinin qəbul olunmadıqda fərdlər arasındakı və ya qrup daxili meydana çıxmış bir növ qarşıdurmalar, fikir ayrılığı yaxud da uyğunsuzluğa aiddir. Münaqişə müxtəlif insanların əks fikirləri və davranışlarına aiddir və bununla belə antaqonist bir durum yaranır (Tschannen M. 2011: p.3).

Münaqişənin fərqli səbəbləri olduğu üçün ona münasibəti və rolunun obrazları isə müxtəlifdir. Məktəblərdə qarşıdurma fərqli formalarda olur; misal üçün, müəllimlər direktora itaət etməyi istəməzlər, qayda-qanuna riayət etməzlər yaxud da əlavə işlər qəbul etməzlər, direktorlar ilə asanlıqla anlaşa bilməzlər. Direktorlar isə nüfuzlu bir yanaşmalar tətbiq edirlər, misal üçün müəllimləri məktəb fəaliyyətlərində fasiləsiz işləmək üçün məcbur edirlər. Bu nöqtəyi-nəzərdən müəllimlər ilə məktəb müdirinin arasında ziddiyyətlərin məktəb daxilində hər anda

tez-tez baş verməyi adi vəziyyətə çevrilir. Təşkilatlarda, bir-birləri ilə tez-tez qarşılıqlı münasibətdə olduqlarına görə ayrı-ayrı fərdlərin arasında qarşılıqlı qarşıdurma əmələ gəlir. Münaqişə düşmənçilik, ziddiyyət, həmçinin heyət üzvlərinin arasında olan anlaşmanın bir ifadəsidir (Axley S.R. 2016: p.3).

Bütün bunları nəzərə almaqla, münaqişə aşağıda göstərilən dörd növə ayrılır:

- Şəxslərarası münaqişələr iki şəxs arasında olan qarşıdurmaya aiddir. Bu, əsasən insanların bir-birlərindən necə fərqlənməsinə əsasən baş verir.

- Şəxslərarası qarşıdurmalar fərd daxilində baş verməkdədir. Təcrübə insan zehində baş verməkdədir. Nəticədə, şəxsin düşüncələri, dəyərləri, prinsipləri və duyğularını əhatə edən psixoloji bir qarşıdurmanın növüdür.

- Qrupdaxili münaqişələr, komandalar daxilində fərdlərin arasında baş vermiş bir qarşıdurma növüdür. Bu şəxslərin arasında olan uyğunsuzluq və anlaşılmaqlıqlar qrupdaxilində qarşıdurmaya səbəb olmaqdadır;

- Qruplararası

- qarşıdurmalar bir təşkilatın daxilində müxtəlif komandaların arasında anlaşılmaqlıq əmələ gələn zaman baş verir.

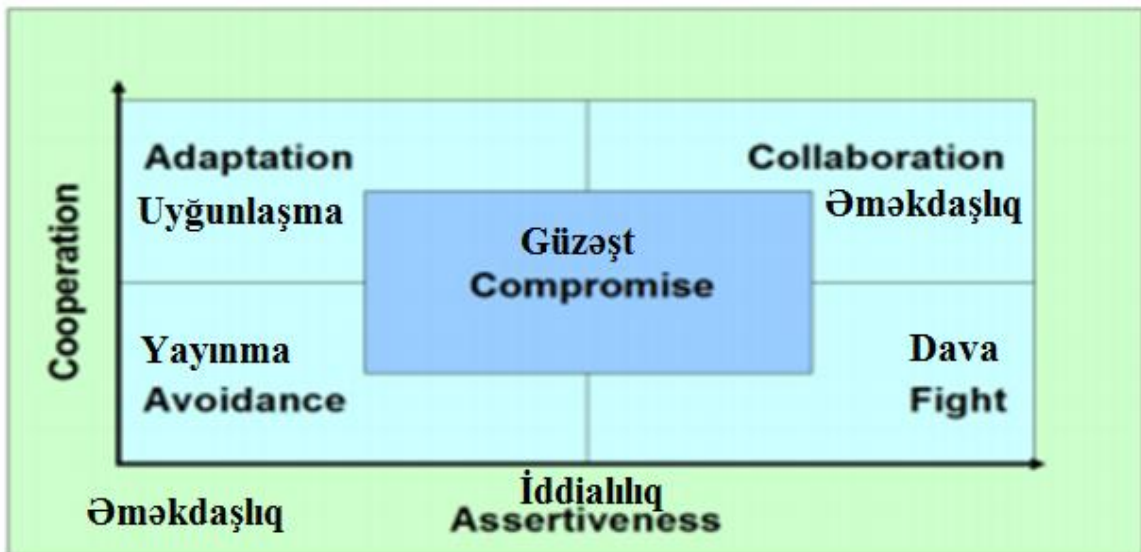
Bundan başqa, rəqabət qruplararası qarşıdurma artmasına da yardım edir. Belə qarşıdurmanı alovlandırın başqa amillər belə var, həmin amillərdən bəzisinə bir qrup olmaqla öz şəxsiyyətlərini müəyyənləşdirmiş mənbələrdə olan bir rəqabət yaxud da bir qrupun digərlərinə verdiyi sərəhdə daxil ola bilər (Denohue W.A. & Kott B. 2012: p.43).

Hər bir münaqişə həlli praktikasının məqsədi ilk öncə münaqişə səbəbini müəyyən etmək və sonra yaratdığı məsələləri həll etməkdir. Münaqişənin nəzəriyyələri insan diaqnozlarına rəhbərlik edirlər və diaqnoz bizlərə həll üsulları haqqında məlumat verir. Lakin təsirli bir diaqnoz üzrə yalnız nəzəriyyələr kifayət deyildir (Schellenberg J. 2006). Ümumilikdə, nəzəri bilik bir çərçivə olaraq fəaliyyət göstərir, ancaq həmin nəzəriyyələrin tətbiq edilməsi üçün xüsusi bilik, həmin biliklə bağlı təcrübə və bir sıra məsələlərin həllinə uyğun istiqamətlər gərəkdir. Problemlərin hamısını bir vasitə yaxud da bir nəzəriyyəylə həll edə bilməzsiniz, həmin səhv fikir hamının məhdud bir baxış bucağı üçün sahib olmasından irəli gəlir.

Bütövlükdə götürsək, hamı öz nöqteyi-nəzərindən düzgündür, doğrudur və dürüstdür, hamı eyni dərəcədə natamam və başa düşmə qabiliyyətində məhduddu. Unutmaq olmaz ki, bütün münaqişələrin 85 faizi münaqişədə iştirak etmiş adamlarla heç bir əlaqəsi yoxdu. Bir qayda olaraq, bir çox münaqişələr sistemi nəticəsidir, ancaq münaqişənin səmərəli idarə edilməsi üçün başlanğıc nöqtəsidir.

İdarəetmə mütəxəssisləri münaqişələr idarə edilməsi prosesi ilə məşğul olmanın bir neçə üsulunu təklif edirlər. Münaqişə üzrə iştirak qaydalarının izah etmək məqsədilə Blake və Mouton şəbəkəsinin təklif edə bilərik. İki müəllif təşkilati ziddiyyətlər ilə məşğul olan insanların tipik reaksiyalarını müəyyən edirlər. Sxem 4-də iki müəlliflərin təqdim etdiyi hərəkətləri, əslində rəhbərlərin münaqişələrə nə cür yanaşmaq və idarə etmə qərarını formalaşdıran hərəkətləri, yəni qaçınması mübarizəsi, uyğunlaşma, əməkdaşlıq yaxud da uzlaşma şəklini göstərir.

**Sxem 4: Münaqişələrin idarə edilməsi metodları**



**Mənbə:** Baro, R 1992: p.145

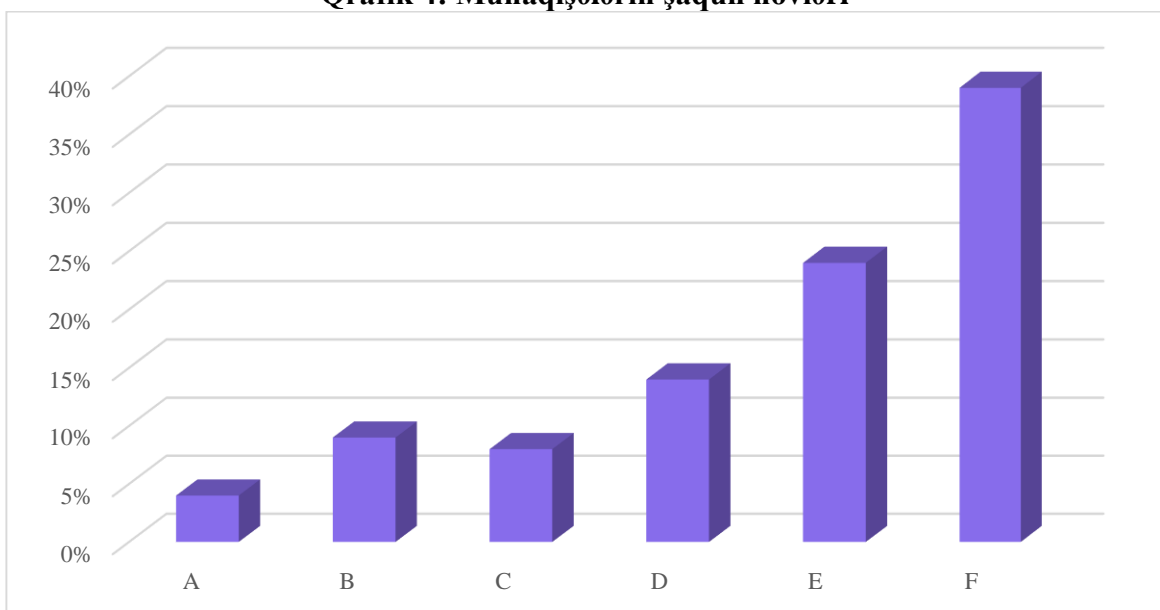
Həmin rejimlərin hər ikisi iki oxla, yəni iddialı, həmçinin əməkdaşlıqla xarakterizə oluna bilər. Mütəxəssislər həmin modellərdən hansısa birinin tətbiqinin səhv olmasını, hər birindən istifadə etmə üçün ancaq uyğun yaxud uyğun olmayan zaman olduğunu söyləyirlər. Nəticə etibarilə, menecerlərin durumu dəyər və əlaqəli qurumlarından asılı şəkildə uyğun münaqişə idarəedici üsullarını necə ayırd etməklərini bilmələri vacibdir.

Münaqişələrin növlərini aşağıda göstərilən kimi şaquli şəkildə təhlil etsək və daha çox yuxarıda qeyd edilən təşkilatda təzahür etmələrini müşahidə edərik. Qeyd alınan qeydlərdə müşahidə edilən hərəkətlərdən sonra ən çox rast gəlinmiş qarşıdurmanın qavrayış fərqləri (müşahidə edilən şəxslərin 40 faizi), xüsusilə işçilərin vaxtların peşə səriştələri istiqamətində işləmək üçün necə sərf etmələri, həmçinin işçilər tərəfindən tələb edilən vaxtla əlaqəli olmasını təsbit edirik.

Belə qarşıdurma təhlil edilən Departament işçilərinin sayının azalması ilə davam edir (üst-üstə düşmüş əmək haqqının və pensiyaların qadağan olunması və təşkilat daxilində yeni məşğulluq mümkünsüzlüyü haqqında qanunun işçi gücünə daxil oldandan sonra). Bu mühitdə hər bir işçi tapşırıqlarının həcmi xeyli dərəcə çoxalmış, işçilərin müsbət motivasiya imkanları azalıbdır (mükafatlar, istirahət dövrü ilə iş vaxtına əsasən ödənilən kompensasiya).

Nəticədə, işçilər vaxtlarından nə cür istifadə etmələrindən daha artıq zaman istifadə edirlər, həmçinin yeni bir tapşırığı öyrənmək üçün tələb edilən zaman, nəzarətçi və tabe olanların arasında olan qavrayış fərqi ilə qarşıdurma prosesində ortaya çıxmış ilk cəhətdir (müşahidə edilənlərin 20 faizi). Şöbə müdiri və yüksək vəzifəyə malik rəhbərlər arasındakı şaquli olaraq müəyyən olunan başqa bir qarşıdurma mənbəyi idarəetmənin tərzidir (müşahidə edilənlərin 15 faizi).

**Qrafik 4: Münaqişələrin şaquli növləri**



**Mənbə:** Oachesu Madalina / Procedia Economics and Finance 39 2016.

**Qeyd:** A- münaqişə mesajları / semantik problemlər;

- B - lazımlı vaxtdan / öyrənmə müddətindən istifadə;
- C - fərdi mesaj ötürmə / qəbul;
- D - idarəetmə tərz;
- E- işçilər vaxtlarını lazım olan vaxtdan və tələb olunan vaxtdan istifadə edirlər;
- F - qavrayış fərqi.

Menecerin liderlik üslubunun tətbiq edilməsi nəticəsində yaranmış müxtəlif effektivlik qəbuluun özü işçi ilə işəgötürənin arasında daha çox rast gəlinən əngəllərdən biridir.

İdrak fərqlərindən irəli gəlmiş ziddiyyətləri hərəkətə gətirməklə mesajları ötürə bilən / qəbul edən fərdlərin müəyyənləşdirdiyi hədlər (baxılanların 10 faizi) göstərilmişdi.

Digər bir amil də münaqişə mesajının və semantik məsələlərin yaratdığı təhrifdir (şəxslərin 5 faizi müşahidə edilir). Məlumatı ötürənin tərəfindən bilərəkdən qüsurlu yaxud da olmayan mesajın ifadə edilməsi şöbə müdiri və tabeçiliyindəki şəxslərin (müşahidə edilənlərin 10 faizi) qarşıdurmasına üstünlük vermiş ayrı bir elementdir.

Sosial qurumlar kimi təşkilatların özü hiyerarşik şəkildə bölmələrə ayrılır və fərdlər həmin hiyerarşidə təzahür edə bilən hər yerdə mövcud qarşıdurmalar ilə xarakterizə edilir. Münaqişələrin səmərəli nəticələrə səbəb olacağını, həmçinin fəlakətli olacağını nəzərə almalı olsaq, menecerlərin idarəetməsi tənzimləmələrini müəyyənləşdirmələri önəmlidir. Təşkilati qarşıdurmanın effektiv idarə edilməsi qurumun missiyası üzrə vacibdir. Uzun zamandır “alovlanan” münaqişə durumları, onlarla mübarizə həyata keçirmək üçün zaman və enerji sərf etməyən, o cümlədən müxtəlif növ münaqişəni idarə etmək məqsədilə strategiyalar yaratmayan elm menecerlərinin tərəfindən lazımsız sayılır. Sözügedən durum iqtisadi böhranın və dövlət qurumlarının daxilində qəbul olunan yenidənqurma tədbirləri əsasında daha çox pisləşmişdir (Vayrynen, Raimo (red.), 1991). Uzun zamandır gözlənilən idarəetmə islahatı perspektivi həmin sahəni peşəkarlaşdırmaq məqsədilə istiqamətlərin dəyişdirilməsi və təkmilləşdirilməsini tələb etməkdədir. Daxili ünsiyyətin yuxarı və aşağıya, eyni zamanda qurumun “nəbzini dinləmək və şərh etməyə” ehtiyacı haqqında menecerlərin məlumatlılığının çoxaldılması ancaq işbirlikçi bir mühit yaradaraq və təşkilati şüuru artıraraq və ortaq bölüşən komanda ruhunu yaradaraq

hədəflərin təsiredici bir performansını təmin etməsi mümkün olur (Tschannen M. 2011: p.3).

### **3.2. Təşkilatlarda sosial münaqişələrin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi üzrə müəyyən edilən tədbirlər sisteminin sosial-iqtisadi səmərəliliyinin yüksəldilməsi istiqamətləri**

Münaqişələr təşkilatın effektivliyinin yüksəldilməsinə apararsa funksional, qrup əməkdaşlığının səmərəliliyi və ümumilikdə təşkilati səmərəliliyi aşağıya salırsa, disfunksional hesab olunur. Münaqişə rolu onun nə dərəcə əhəmiyyətli idarə olunması ilə müəyyən olunur.

Münaqişə məzmununun təhlilində onun 3 başlıca mərhələdən keçməsinə görə, ilk mərhələsi kimi bunu göstərmək mümkündür ki, heç bir sosial münaqişələr bir anda yaranmır. Emosional gərginlik əsasən müəyyən vaxt ərzində toplanır, bu səbəbdən də münaqişə ərafəsi mərhələ bəzən xeyli uzanır ki, bu halda da toqquşmanın ilk səbəbi də unudula bilər. Bu mərhələnin başlıca xarakterik xüsusiyyəti münaqişə üzrə daxil olmuş iki subyektin tələbatlarının və mənafeələrinin frustasiyası ilə bağlı obyektə sahib olmasıdır. Prinsipial baxımdan bölüşdürülməyən, yəni rəqiblərin özləri arasında bölüşdürülməsi qeyi-mümkün olan obyekt əsasən münaqişə səbəbi şəklində çıxış edir.

Nəticədə, sosial münaqişələrin ilk səbəbi tələbatların və mənafeələrin əks xarakteridir. Ancaq həmin əksikliklər sosial subyektlərin tərəfindən şüurlu şəkildə dərk olunduqda münaqişələrin əmələ gəlməsinə gətirib çıxarır. Burdan məlum olur ki, istənilən münaqişə obyektiv və subyektiv səbəblərlə şərtlənməkdədir.

Münaqişənin ikinci mərhələsi olaraq bunu demək mümkündür ki, həmin mərhələ hər şeydən öncə qarşı tərəfin hərəkətinin dəyişməsinə istiqamətləndirilən sosial fəaliyyətlə xarakterizə olunur. Birbaşa münaqişə mərhələsi münaqişə prosesinin ən aktiv mərhələsidir. Həmin mərhələdə rəqiblərin fəaliyyətləri aşkar və gizli xarakterlərdə daşıya bilər. Ümumiyyətlə aşkar xarakterə malik münaqişələr daha aydın olurlar. Daxili məzmununa əsasən münaqişələr rəasional, həmçinin emosional olur.

Yekun olaraq münaqişənin üçüncü mərhələsi münaqişələrin həlli olaraq göstərə bilərik ki, münaqişə həllinin zahiri əlaməti olaraq rəqib davranışının dəyişdirilməsi üçün yönəldilmiş sosial fəaliyyətin sonlanması çıxış edir. Bu münaqişəli tərəflərin arasında olan zivdiyyətli qarşılıqlı təsirlərin dayandırılması deməkdir. Qeyd etmək lazımdır ki, münaqişənin həlli ancaq münaqişəli situasiyanın dəyişdirilməsi zamanı mümkündür. Münaqişəli situasiya dəyişdirilməsinin ən effektiv yolu da münaqişə səbəblərinin ortadan qaldırılmasıdır.

Aparılan tədqiqatlara əsasən aşağıdakı cədvəldə müəssisədə münaqişələrin idarə edilməsi istiqamətlərinin qarşısının alınmasının təhlili verilmişdir.

**Cədvəl 12: Münaqişələrin qarşısının alınması istiqamətləri**

Münaqişənin institusionalizasiyası (münaqişənin həlli və ya həlli üçün norma və prosedurların müəyyənləşdirilməsi)	münaqişənin iştirakçılarının sayının və təzahür sahələrinin məhdudlaşdırılması; bütün tərəflər tərəfindən münaqişənin həlli üçün müəyyən qaydaların - təşkilati və (və ya) etik standartların, aydın razılıqların və s. qəbul edilməsi; üçüncü tərəflər tərəfindən nəzarət (dövlət qurumları, arbitrlər və s.)
Münaqişələrin həlli prosedurunun qanuniləşdirilməsi	müəyyən edilmiş prosedurlar bəzi (köhnəmiş) hüquqi normalardan fərqlənsə də, bütün tərəflər tərəfindən mübahisənin həlli üçün müəyyən bir prosedurun qanuni və ədalətli olduğunu tanıma prosedurların xüsusi sənədlərdə təsbit edilməsi və bütün münaqişə tərəflərinin onlarla geniş tanış olması
Ziddiyyətli qrupların qurulması	münaqişə iştirakçılarının, rəqib qrupların təmsilçilərinin (liderlərinin), müxtəlif qrup təsir mərkəzlərinin və güclərinin tərkibinin müəyyənləşdirilməsi
İnsanları problemdən ayırmaq	problemlə məşğul olmağa hazır olmağın nümayişi; problemlərlə əlaqəli sərtlik və insanlarla münasibətdə yumşaqlıq
Qarşılıqlı faydalı seçimlər təklif edin	geniş seçim variantının hazırlanması; qarşılıqlı fayda axtarışı; qarşı tərəfin üstünlüklərini tapmaq
Vəzifələrə deyil, maraqlara diqqət yetirin	əsas maraqların təsbit edilməsi; ümumi maraqların axtarışı; problemin bir hissəsi kimi rəqibin maraqlarını tanımaq
Obyektiv meyarlardan istifadə etmək	problemin hər hissəsi üçün obyektiv meyarların hazırlanması; ədalətli meyarlardan istifadə etmək; çoxlu meyarlardan istifadə etməklə
münaqişələrin azaldılması	daha yumşaq bir qarşıdurma və ya qarşıdurma səviyyəsinə keçərək münaqişənin ardıcıl zəifləməsi

**Mənbə:** Буркан С. 2016: с.78

Təşkilatın müvəffəqiyyəti münaqişənin tanınması qabiliyyəti və konflikt idarəetmə metodundan asılıdır. Münaqişələrin idarə olunması, konflikt həlli yaxud da qarşısının alınmasına yardım edə biləcək bütün faktorların inteqrasiyasını nəzərdə tutmaqdadır. Bu faktorlar, təşkilatda olan ünsiyyətin yaxşılaşdırılması, həmçinin intizamın tətbiq edilməsi, tərəflərin həyat mərhələlərinə nəzərə almaqdır. Müxtəlif müəlliflər münaqişənin idarəedilməsinə fərqli yanaşmalar barədə ətraflı formada təhlillər aparmışlar. Göstərəcəyimiz, həmçinin izah edəcəyimiz 5 tipik yanaşma ilə qarşıdurma idarəçiliyi strategiyasından əlavə, təşkilatda önəmli rol oynayan münaqişə üzrə üçüncü tərəfidə etmək önəmlidir. Təşkilat düşmənlərin arasında vasitəçi yaxud da hakim kimi görünməkdədir. Təşkilatda olan bu üçüncü tərəf, təcrübəsindən istifadə etməklə daim yeni strategiyalar və konflikt həll etmək taktikası təkamül etdirməli olan menecerlərdir. Üstəlik, ümumilikdə münaqişənin menecerin şəxsiyyətlərarası qabiliyyətlərinin ən ciddi sınağın təmsil etdiyi qəbul olunur.

➤ Üstünlük - işbirliyi son dərəcədə zəif olduğu zaman və şəxsi maraqların təmin olunmasında inad yüksək olduqda əmələ gəlir. Bu strategiya əsasında münaqişə, bir tərəfin münaqişə üzrə iştirak edən başqa tərəfə ziyan vurmuş ehtiyaclarını ödəmək məqsədilə həll edilir.

➤ İnteqrasiya - işbirliyi yüksəkdi, həmçinin öz ehtiyaclarını ödəmək üçün israrlıdır, bu səbəbdən də münaqişədə iştirak etmiş bütün tərəflər üzrə uyğun həll axtarılmalıdır.

➤ Güzəşt - şəxsi ehtiyaclarının ödənilməsi zamanı orta səviyyəli iş birliyi və inad üzrə bərabər bir istək vardır, bu səbəbdən də konfliktə iştirak etmiş hər bir tərəfin dəyər hissəsindən imtinası üçün münaqişə həll edilir.

➤ Qaçmaq - iş birliyini və şəxsi ehtiyaclarını ödəmə üçün inad xeyli aşağı olduqda. Bu zaman münaqişənin həll edilməsi münaqişənin geriyə götürülməsi yaxud da ört-basdır olunması üsulu ilə həll ediləcəkdir.

➤ Kooperativlik - əməkdaşlığa hazırlıq yekun dərəcə yüksəkdir, həmçinin münaqişə qarşı tərəflərin maraqlarını öz mənafeşindən üstün tutaraq həll edilir.



Münaqişə həll edilməsi münaqişə azaldılmasını, aradan götürülməsini yaxud dayandırılmasını nəzərdə tutmaqdadır. Müzakirə, bazarlıq, vasitəçilik, arbitrajla əlaqəli əksər sayda iş münaqişələr həll kateqoriyasına aiddir.

Müasir təşkilatlar üzrə ehtiyacımız münaqişə həllidi, münaqişələrin idarə edilməsidir. Münaqişələrin idarə olunması mütləq münaqişələrin qabağını almaq, azaltmaq yaxud da dayandırmaq demək deyildir. Münaqişə disfunksiyalarını minimuma endirmək məqsədilə effektiv strategiyaların hazırlanması və bir təşkilatın öyrənilməsi və effektivliyini artırmaq məqsədilə münaqişənin konstruktiv funksiyaların genişləndirilməsini əhatə etməkdədir.

Fərdi və qrup fəaliyyəti üzrə neqativ təsir edən biləcək müəyyən ziddiyyət növü azaldılmalıdır. Həmin qarşıdurmalar ümumilikdə təşkilat üzvünün mənfi reaksiyalarından qaynaqlanmaqdadır (misal üçün, qrup üzvünün şəxsi hücumlar, irqi uyğunsuzluq və s.) və təsiredici münaqişələr deyilir. “Xüsusi şəkildə bildirilir ki, üzvlər təhdidlər azaldılmasına, güc artması və tapşırıq üzərində işləmə yerinə həmrəylik yaratmaq üçün çalışdıqları üçün işlərlə əlaqəli cəhdlərə müdaxilə edirlər. Münaqişə adətən üzvlərin mənfi, əsəbi, şübhəli, həmçinin küskün olması səbəbilə yaranmaqdadır” (Jehn K.A. 2017: p.223).

Konfliktlərin danışıqlar nəticəsində ilə həll olunması bəzi məsələləri əhatə etməlidir:

- danışıqların mümkünlüyün müəyyənləşdirmək. Münaqişənin mövcud olması və onun tez bir vaxtda həll olunmasının mümkün olmamasını qəbul edəndən sonra danışıqlar keçirilməsinin zəruriliyi və məhz hansısa danışıqların keçirilməsinə konkretləşdirmək məqsədə uyğundur: vasitəçi ilə və ya vasitəçisiz; münaqişələrin tərəflərini eyni formada razı salmış vasitəçi kimlər ola bilər?

- danışıqların üsulunu razılaşdırmaq: danışıqların harda, nə zaman və necə başlanmasını təyin etmək, yəni danışıqlar müddəti, yeri və metodunu, birlikdə müzakirə başlaması zamanını şərtləşdirmək;

- münaqişə predmetini təyin edən sualların əhatə etmiş olduğu dairəni təyin etmək. Problem nələrin münaqişənin predmeti olmasını, nəyinsə olmadığını təyin etmədən ibarətdir. Həmin mərhələdə problem həllinə istiqamətlənmiş ümumi yollar

hazırlanmaqdadır, tərəflərin mövqeləri konkretləşdirilir, daha artıq fikir ayrılığına malik suallar və mümkün yaxınlaşmanın hədləri təyin olunur;

- qərarların variantının hazırlanması. Münaqişənin tərəfləri mümkün nəticələr nəzərə alaraq, hər birinin məsrəfini hesablamaqla bir neçə həlli variantı təklif edir;

- razılaşdırılan qərar qəbul etmə. Qərarların variantının qarşılıqlı müzakirəsi nəticəsində tərəflər rəsmi məlumatlar, qətnamə, əməkdaşlıq barədə razılaşma və s. bu cür ümumi fikrə gəlirlər. Bəzi hallarda, xüsusən mürəkkəb və ya məsul vəziyyətlərdə sənədlər danışıqların hər mərhələsi sonunda tərtib, həmçinin qəbul etmək mümkündür;

- qəbul olunmuş qəran təcrübədə gerçəkləşdirmək. Münaqişə tərəfləri qəbul edilmiş qəranın nə cür yerinə yetirilməsi, razılaşdırılan qərada qeyd aparmaqla münaqişənin tərəflərinin hər birinin vəzifələri və danışıqların nəticələrinin gerçəkləşdirilməsini təyin etməlidirlər.

Dinamika xarakteristikası konfliktə baş vermiş bütün dəyişiklik, mövcud konfliktin inkişaflarının xüsusiyyətləridir. Münaqişə öncəsi situasiya - münaqişə mümkünlüyü ehtimalıdır, münaqişə mövcudluğu deyildir. Həmin situasiya boş yerə əmələ gəlmir, ziddiyyətlərin inkişafından və kəskinləşməsindən asılı olmaqla tədricən baş qaldırmaqdadır. Qarşıdurmaya gətirib çıxarmış həmin ziddiyyətlər, həmçinin faktlar əvvəldə aydın, kəskin nəzərə çarpmırlar, onlar çoxsaylı ikinci dərəcə və təsadüfi vəziyyətlərin kölgəsində gizlənən olurlar. Həmin dövr münaqişədə gətirib çıxarmış amillər və proseslərin yığılması dövrüdür.

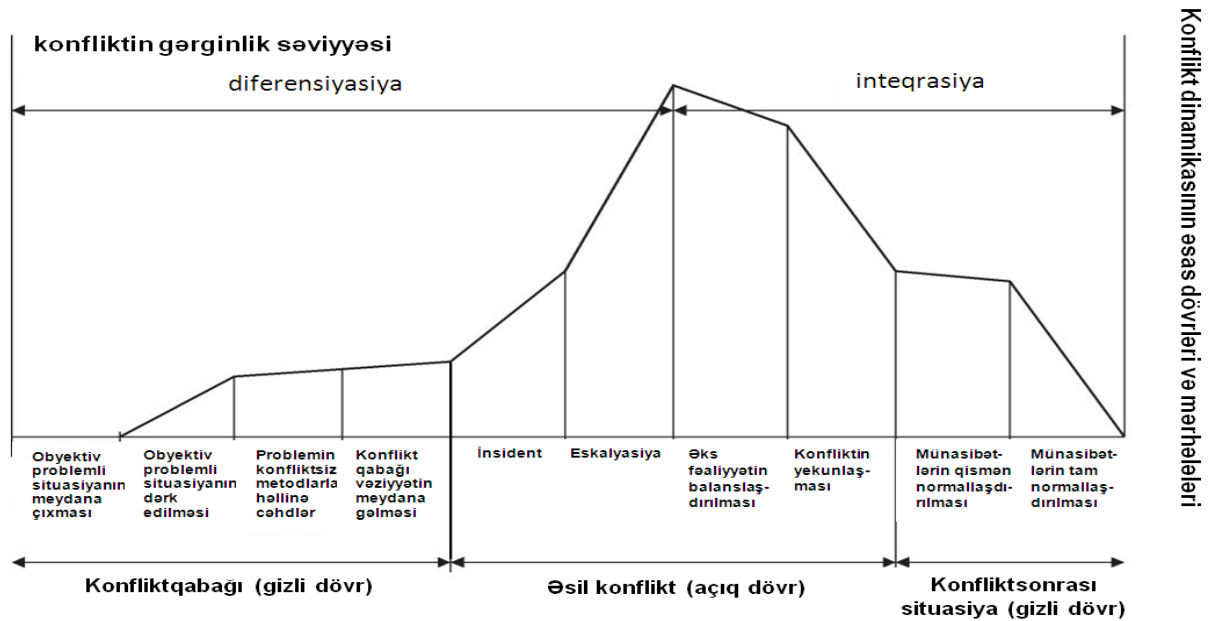
Münaqişə öncəsi situasiya üzrə gələcək rəqiblər indi də maraqların ziddiyyəti və fərqlərin həqiqətini dərk etməirlər. Misal üçün, yeni avadanlıqlar quraşdırılması üzrə sifariş yeni texnika tətbiqi ilə bağlı olaraq işçilərin bir hissəsinin işdən çıxarılmasına səbəb olacaq.

Əgər münaqişə öncəsi situasiya üzrə maraqların ziddiyyətini ortadan qaldırmaq mümkün olmamışdısa, gec yaxud da tez situasiya açıq konflikt üzrə keçiş alır. Mübarizə mövcudluğu hər kəsə aydın olur. Maraqlar toqquşması elə səviyyəyə gəlib çıxır ki, onu hiss etməmək yaxud da gizlətmək mümkün deyil. Onlar normal fəaliyyətə əngəl olan amillərə çevrilirlər, tərəflər həmin andan başlayaraq bir-

birinə zidd olan rəqiblərə çevrilirlər. Hər iki tərəf özünü açıq formada öz maraqların müdafiə etmək üçün başlayır. Həmin mərhələdə rəqiblər üçüncü tərəflərə müraciət edir və hüquq orqanlarına müraciət edərək özünün maraqlarını müdafiə etmək üçün çalışırlar.

Münaqişə dinamikasının axırncı mərhələsi münaqişələr sonrası dövrüdür. Bu dövr gərginlik azalır, tərəflərin arasında olan münasibətlər tam olaraq normallaşır, tərəflər əməkdaşlığa və inama meyl edir (Axundova N.F. 2014: s.132).

**Qrafik 5: Münaqişənin dinamikası**



**Mənbə:** Van G.B. 2005: p17

Həmçinin bunu da nəzərə almaq gərəkdir ki, münaqişənin yekuna çatması heç də hər zaman sülhə və razılığa gətirib çıxarmır. Bir sıra hallarda bir münaqişə sonu törəmə münaqişə başlamasına imkan yaradır. Məsələn, iqtisadi sahədə yaranmış münaqişə siyasi sahə üzrə münaqişənin əmələ gəlməsi üçün impuls rolunu oynaya bilər. Siyasi münaqişə qutarandan sonra ideoloji münaqişələr baş qaldıra bilər və s.

Münaqişənin yekununda postkonflikt sindrom qala bilər ki, bu isə keçmiş rəqib münasibətlərində qalan gərginliklə əlaqədardır. Onların arasında olan yeni ziddiyyətlər baş versə post münaqişə sindromları obyektiv, səviyyələri, yeni həyatı sayılan növbəti münaqişə başlanması məqsədilə mənbə rolunu oynaya bilər.

Əhəmiyyətinə görə münaqişə bəzi fərqli cəhətlərdən geniş formada öyrənilibdir. Məsələn, inşaat layihəsi maraqlı tərəflərin arasında olan ziddiyyət, bir layihənin əməliyyatı müddətində müxtəlif ortaqlar arasında olan uyğunsuz maraqlarla bağlı bir sıra hərəkətləri əhatə edir, bu cür davranışların hamısı bir-birinə təsir göstərə bilər. Karjalainen ilə Järvikoski (2010) hidroelektrik tikinti layihələrinin nəzərdən keçirməklə münaqişə vasitəçiliyində təsir dəyərləndirmə prosesinin təsirinə müzakirə etmişdirlər. Layihə xüsusiyyəti, münaqişə faktorları, münaqişə hadisəsi, müştəri reaksiyası, əsas agentlərin davranışı və münaqişə nəticələri sayılan altı hissədən təşkil olunmuş inşaat layihəsində olan qarşıdurma səbəb və nəticələrinin nümunəsinin təsvir etmək məqsədilə bir paradigma modeli hazırlanıb. Orda tədqiqatçı və layihənin xarici marağı olan tərəflərlə qarşıdurmasını belə vurğulanmışdır. Gyan ilə Ampomah (2016), maraqlı tərəflərin arasında olan qarşıdurmaların icma inkişaf layihələrinə neqativ təsirinə aşkarladı və layihə müddəti maraqlı tərəflərin əlaqələrinə diqqət etməyi təklif etdilər. Ayrı bir araşdırmada, inşaat sənayesinə məxsus dəyişən mühitdə dövlət tərəfindən maliyyələşdirilmiş layihələrlə xarici qarşıdurma müzakirəsi edilmişdir.

Son zamanlara kimi, bir təşkilatdakı qarşıdurmanın həm funksional, həm aşkar, həm də gizli olsun, əks-effektiv olması qəbul olunurdu. Əlavə olaraq, təşkilat daxilində bir qarşıdurma varsa, həmin təşkilatda yalnız bir şey olması ümumiyyətlə qəbul olunmalıdır. Həmin nəzəriyyədə dəyişik davranış elmləri ilə idarəetmə tədqiqatçıları münaqişə səbəblərini tam olaraq pis idarəetmə ilə əlaqələndirildiyi halda əmələ gəldiyini deyirlər.

Bir təşkilatda olan qarşıdurma və orijinal nəzəriyyənin təklif etmiş olduğu kimi funksional olmamalı olmasını, əksinə bunların funksional idarəetmə vasitələri olma təsirinə göstərməsi aşkar edilmişdir (Tjosvold, 2008). Qarşıdurmanın yaradıcılıq qabiliyyətini stimullaşdırması, həmçinin əksinə laqeyd oluna biləcək məsələlərə diqqət cəlb etməsi ilə təşkilat hədəflərinə təsiredici bir formada çatmasında rolu var.

“Resant Group” şirkətində münaqişə idarəçiliyinin təkmilləşdirilməsi üçün tədbirlərin hazırlanması Münaqişələrin səbəblərinin təhlili və münaqişə vəziyyətlərinin idarə olunması üçün nəzəri tövsiyələr əsasında müəyyən olunmuş

çatışmazlıqları və problemləri həll etmək üçün praktik yolları inkişaf etdirəcək. Bundan sonra, əsas vəzifəsi iqtisadi səmərəliliyin daha da hesablanması imkanını yaratmaq üçün cəlb olunan mənbələrin dəyəri nəzərə alınmaqla fərdi fəaliyyətlərin təxmin edilən maya xüsusiyyətlərini və onların kompleksini təyin etmək olan işlərin dəyəri qiymətləndirilmiş və təklif olunan həllərdən istifadə olunmuşdur.

“Resant Group” şirkəti daxilində əmək məhsuldarlığındakı artım işçilərin əhatə dairəsi ilə deyil, yalnız işçilərin orta sayı ilə hesablanır, çünki bu hadisədən sonra işçilərin işində heç bir dəyişiklik olmayıb - hər kəs öz əsas fəaliyyəti ilə məşğul olub. Bu gün binalar, avadanlıqlar, işçilərin sayı, təşkilatın əlavə genişləndirilməsi olmadan əmək məhsuldarlığını artırmağa imkan verir, buna görə əmək intensivliyindəki azalma, iş vaxtının məhsuldar olmayan xərclərinin azalması ilə əlaqədardır. Beləliklə, əmək ziddiyyətlərinin azalması və kollektivdə yaxşı bir psixoloji iqlimin formalaşması müəssisəyə məhsul istehsalında % 2,1 artım, eyni zamanda illik 1,826,180 \$ qənaət verəcəkdir. Nəticə etibarilə ziddiyyətlərin aradan qaldırılması və sonrakı qarşısının alınması bütövlükdə təşkilatın səmərəliliyini artıracaqdır.

“Resant Group” şirkətindəki münaqişə idarəetmə sisteminin mövcud vəziyyətinin təhlili göstərdi ki, münaqişə vəziyyətlərinin yaranmasının əsas problemi sağlam olmayan psixoloji iqlim, işçi heyəti motivasiya, işdəki məsuliyyətlərin düzgün bölüşdürülməməsi, konfliktin idarə olunması üçün kiçik bir silah arsenalından istifadə edildiyi, bunun mənfi olduğu təşkilatın işinin nəticələrində öz əksini tapır: bir-birlərinə inamsızlıq artır, kollektivin mənsubiyyətinə bir yadlaşma var, bütövlükdə təşkilatda işin keyfiyyəti azalır.

Münaqişələrin səbəblərinin təhlili və münaqişə vəziyyətlərinin idarə olunması üçün nəzəri tövsiyələr əsasında müəyyən edilmiş çatışmazlıqları və problemləri həll etmək üçün tədbirlər kimi aşağıdakıları göstərə bilərik:

- 1) təşkilatdakı münaqişə vəziyyətlərini həll etmək və gücləndirmək üçün münaqişə komissiyasının yaradılması;

- 2) rəhbərlik və komissiya üzvləri üçün münaqişə vəziyyətlərinin həlli metodları və texnologiyaları üçün təlimin təşkili;

3) münaqişələrin idarə olunması və davranışlarına dair psixoloji təlimlərin keçirilməsi;

4) işçilər üçün maddi və mənəvi təşviq sistemi, eləcə də əlverişli iqlim haqqında Əsasnamənin hazırlanması bundan əlavə, əsas vəzifə, cəlb olunan mənbələrin dəyəri nəzərə alınmaqla ayrı-ayrı fəaliyyətlərin və onların komplekslərinin təxmin edilən maya dəyərlərinin müəyyənləşdirilməsi olan işlərin dəyərinin qiymətləndirilməsini göstərə bilərək, iqtisadi səmərəliliyinin daha da hesablanması imkanını yaratmaq üçün hazırlanmış tədbirlərin sosial-iqtisadi səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi və ölçülməsi üçün seçdiyimiz göstəricilər “Resant Group” şirkətində münaqişə idarəçiliyinin təkmilləşdirilməsi ilə bağlı müəyyən edilmiş problemlərin həlli üçün məqsədəuyğun olduğunu göstərir. Nəticə etibarilə, münaqişələrin aradan qaldırılması və sonrakı qarşısının alınması təşkilatın səmərəliliyini artıracaqdır.

## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Nəticədə “Təşkilatlarda sosial münaqişələr idarə olunması problemi” isimli tədqiqat işində qeyd olunan mövzuya uyğun araşdırma aparılmışdır. Münaqişələr mahiyyət baxımından cəmiyyətin vacib faktorlarından biridir. Onların qabağının alınması qeyri-mümkün olsa da, onları doğru idarə etmək olar. Tədqiqat işinin aparılması zamanı aşağıda qeyd edilən nəticələr əldə olunmuş və təkliflər göstəriləndir:

➤ Hər bir rəhbər təşkilatda olan münaqişələri doğru qiymətləndirməli, onlara zamanında müdaxilə etməlidir. Hansı münaqişələrə səthi yanaşılmalı və hansına diqqət edilməsi müəyyən olunmalıdır. Bəzi münaqişələr işçilərin xarakteri, temperamenti, emosiyası və psixikasını meydana çıxarır. Bu səbəbdən də rəhbərlər işçilərini xeyli yaxından dəyərləndirmək məqsədilə münaqişələrə arzuolunmaz vəziyyət kimi yanaşmamalıdır. Münaqişə və mədəniyyət mövzusunda fərqli münaqişə situasiyalar üzrə insanların davranışına qoyulmuş tələblər, münaqişə prosesi üzrə ictimai qınağa çevrilməmək məqsədilə və münaqişə destruktivliyini azaltma üçün müəyyən olunmuş əxlaq normalarına riayət olunması əsas götürülməlidir.

➤ Təşkilati münaqişələrdən hər birisi bir çox formada təzahür edə bilər. Təzahür etmə formasından asılı olmayaraq münaqişənin əmələ gəlmə səbəbləri təhlil edilməli, həmin səbəblər başa düşülməli və onların tez bir vaxtda həll edilməsi üçün əməli tədbirləri həyata keçirilməlidir. Əksər qabaqcıl şirkətlər habelə çalışanlarla (işçilərlə) əlaqələr üzrə menecer vəzifəsinə isə öz ştat cədvəlinə daxil etməkdədirlər. Hansı səbəblərdən əmələ gəlməsindən asılı olmadan münaqişələr müəssisə və fərdin mənafeyi nöqtəyi-nəzərdən arzu edilməz və zərərli olur.

➤ Münaqişələr prosesinin modeli sxem formasında təqdim olunaraq idarəetmə durumu, münaqişə mənbəyi, münaqişələrin böyümə ehtimalı, duruma reaksiya, münaqişə baş verməsi, münaqişə idarə olunması, münaqişələrin funksional və disfunksional nəticəsi təhlil olunmuşdur. Münaqişənin başlıca funksiyaları konstruktiv ilə destruktiv funksiyalardır. Münaqişə prosesində problemlər ədalətli həll edilirsə o təşkilatın yenilənməsi və inkişafına səbəb olur. Destruktiv funksiyanın

özü münaqişələrin təşkilatlara dağıdıcı zərbələr vurduğu halda özün biruzə verir, həmçinin insanlarda ruh düşkünlüyü və innovasiyaların dərk edilməsinə gətirib çıxarır.

➤ Bu və ya başqa formada münaqişələr hər yerdə var. Münaqişə ilə əlaqəli iki zidd mövqe tutula bilir, bir fikir ziddiyyətin təşkil edilməsi həyatın arzu edilməz bir xüsusiyyəti olması və aradan götürülməsi lazım olduğu qənaətindədi, başqa ziddiyyətli fikir ziddiyyət dəyişikliyin sağlam stimulu olmasını və məhdudiyyətlər içərisində təşviq olunmalı olduğunu müdafiə etməkdədir.

➤ Komunikasiya ilə bağlı məsələlər çətinləşdirir yaxud da digər problemlər barədə lazımı qədər və etibarlı məlumatlar verilməsini əngəl törədir və yalnız qərarlar alınmasına səbəb olur. Bu səbəbdən kommunikasiya ilə bağlı problemlərin həll edilməsi prioritet və həyati önəmə malikdir. Həmin araşdırmada təşkilatlarda olan ünsiyyət problemlərinin həll edilməsi üçün sistemə bir məsələ həll prosesi təklif edilir. Prosesin ilkin mərhələsi problemləri müəyyənləşdirməkdir.

Nəticədə, münaqişə aydın formada fərqlənmiş mərhələlərdən keçmək üçün meyilli dinamik bir proses hesab edilir. Münaqişə üçün gizli keçən şərtlər bütün təşkilatlar daxilində mövcuddur. Bu əvvəlki şərtlərin hər hansı biri qəbul olunduqda və fərdiləşdirildikdə, münaqişələr ümumiyyətlə bir sıra davranış formasında meydana çıxır və ayrı-ayrı münaqişələrin həll metodlarını işə salır.

Nəticə etibarilə, təsiredici münaqişə idarəetmə prosesi yaxşı rəhbərliyin əsas faktorudur. Münaqişə idarəçiliyi sürətli idarəetmənin kritik və zaman aparan bir tərəfə çevrildiyi üçün menecerlərin həmin çətinliklərlə üzləşmək üçün hazır olmaları, həmçinin iş yerlərində olan münaqişələri konstruktiv nəticələrə istiqamətləndirmək üçün təchiz olunması vacibdir. Bununla birgə, yuxarıda qeyd edilən bacarıq və məvhumlarla silahlanan menecerlər münaqişələrdən müsbət, o cümlədən strateji idarəetmə vasitəsi olaraq istifadə edə bilirlər. İş yerində olan ziddiyyətlərin aradan götürülməsi bir vəzifə kimi görülməməlidir. Əksinə, liderlər münaqişələri məhsuldar bir iş yeri şəraitinin işarəsi olaraq qəbul edə bilirlər.



Təşkilatlarda sosial münaqişələrin həll edilməsi və aradan qaldırılmasında yaranan problemlərin həll edilməsinə dair yekun olaraq aşağıdakı təklifləri qeyd edə bilərik:

- Komissiyanın rəhbərliyini və üzvlərini münaqişə vəziyyətlərinin həlli üçün metod və texnologiyalara ətraflı şəkildə öyrənilməsi;
- Bütün işçilərin psixoloji mədəniyyətini yaxşılaşdırmaq üçün münaqişə vəziyyətində davranış vərdislərinin inkişafı, özünə inamlı davranış, fərdi böyümə psixoloji bacarıqlarını artırmaq üçün təlimlərin keçirilməsi;
- İşçilərin əməyinin və motivasiyasının stimullaşdırılması;
- Münaqişə vəziyyətlərini həll etmək və ona müvafiq səlahiyyətləri vermək üçün münaqişə komissiyası yaradılması.

Təklif olunan tövsiyələrin həyata keçirilməsi üçün lazım olan işlərin məqsədəuyğunluğu baxımından təhlil aparılmış və təklif olunan həllərin sosial-iqtisadi səmərəliliyinin ehtimal olunan proqnozu verilmişdir.

# İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

## Azərbaycan dilində

1. Abbasbəyli A.N., Darabadi P.Q., İbrahimov Ə.G. (2016) *Konfliktologiya. Dərslik*. Bakı, “BDU” nəşriyyatı. 292 səh.
2. Axundova N.F. (2014) “Təşkilati davranış”. Dərs vəsaiti. Bakı, “İqtisad Universiteti”, 132 səh.
3. Bolşakov A.Q., Nesmelova M.Y. (2016) “Təşkilatların konfliktologiyası”. Dərs vəsaiti. Moskva. MZ Press. 182 səh.
4. Əliyev T.Q., Əliyeva Ş.T., Əliyev R.T. (2012) “İnsan resurslarının idarə edilməsi”, Dərs vəsaiti, Bakı, “Elm” 303 səh.
5. İmranov A.M. (2017) *Menecment (dərslik)*. Bakı, “Nurlan” 268 səh.
6. İmranov A.M., Mustafayev A.M., (2014) “Menecmentdə motivləşdirmə”, Bakı, “Nurlan” 114 səh.
7. İsayev K.H. (2015) “Konfliktologiya” (Dərs vəsaiti). BAKI - ADNA-nın mətbəəsi. 88 səh.
8. İsgəndərov İ. (2013) “Təşkilati davranış və menecment psixologiyası”. Bakı, “İN-2017 MMC”, 381 səh.
9. İsgəndərov İ., Əliyev S., Aslanov E., Bayramova E., Sadıqova Ü. (2016) “Təşkilat və onun cəmiyyətin inkişafında rolu”. Metodik vəsait. Bakı, “İqtisad Universiteti”, 226 səh.
10. Quliyev T.Ə. (2015) “Menecmentin (idarəetmənin) əsasları”. Bakı, “Elm” 520 səh.
11. Quliyev T.Ə. (2015) “Əməyin sosiologiyası”. Bakı, “Elm” 336 səh.
12. Quliyeva Ş.T. (2017) “Menecmentin əsasları”. Dərs vəsaiti. Bakı: “İqtisad Universiteti”, 171 səh.
13. Şabanov Z.M. (2019) “Sosial münaqişələrin həllində sosial tərəfdaşlıq amili”. Bakı: Bakı Dövlət Universitetinin nəşriyyatı. 321 səh.

## **İngilis dilində**

1. Axley S.R. (2016) "Communication at Work: Management and the Communication-Intensive Organization", Quorum Books. Westport, CT, 342 p.
2. Albers S., Wohlgezogen F., Zajac E.J. (2016) "Strategic alliance structures: An organization design perspective". *Journal of Management*, 42(3): p.582-614.
3. Collins S. & O'Rourke J. (2009) "Managing conflict and workplace relationships". Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
4. De Dreu C.K.W., Carnevale P.J.D. (2013) "Motivational bases for information processing and strategic choice in conflict and negotiation". In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 35, p.235-291).
5. Denohue W.A. & Kott B. (2012) "Managing Interpersonal Conflict". Newbury, Park Calif.: Sage Publication. Law, and Social Control, New York: Plenum Press, p.43-69.
6. Gilbert S. (2019). "The story of McDonald's. Mankato", MN: Creative Education, 412 p.
7. Jehn K.A. (2017) "Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value- based intragroup conflict", *International Journal of Conflict Management*, 5, p.223- 238.
8. Lewicki R.J., Saunders D.M. & Minton J.W. (2007) "Essentials of negotiation", Irwin McGraw-Hill, New York.
9. Matten D., Moon J. (2020) "Academy of management Review". [journals.aom.org](https://journals.aom.org)
10. Schellenberg J. (2006) "Conflict Resolution: Theory, Research, Practice". New York: State University of New York Pres., 351 p.
11. Tjosvold D. (2008) "Getting things done through organisations", Lexington Books, 742 p.
12. Tschannen M. (2011) "The effects of a state-wide conflict management initiative in organization in American Secondary Educatio"n, 293 p.
13. Van Gramberg B. (2015). "Managing workplace conflict". Annandale N.S. W.: Federation Press, 457 p.

### **Türk-dilində**

1. Karcıoğlu F., Gövez E. Kahya C. (2015) “Yöneticilerin iletişim tarzı ve kullandıkları çatışma yönetim stili arasındaki ilişki”. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(1), səh.327-340.
2. Karip E. (2013) Çatışma Yönetimi (3.baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık, 233 s.

### **Rus-dilində**

1. Анцупов А.Я. (2012) “Конфликтология”. Москва, Прогресс, 211 стр.
2. Бородкин Ф.Н., Коряк Н.Н. (2013) “Внимание: конфликт. Новосибирск”, Наука, 346 стр.
3. Буркан С. (2016) “Плюрализм и социальные конфликты”. М.: Прогресс, 479 стр.

### **İnternet resusları**

1. <http://nature.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7labor/08.htm> Accessed 3/2015.
2. <http://www.ctic.purdue.edu/KYW/Brochures/ManageConflict.html>  
Accessed 15 November 2006.
3. <http://www.hzz.hr/cards2003/userdocsimages/Trening/CONFLICT%20MANAGEMENT%20HRV.ppt> (10.2.2008.)
4. [www.shrm.org/publications/hrmagazine/editorialcontent/pages/0105jay.aspx](http://www.shrm.org/publications/hrmagazine/editorialcontent/pages/0105jay.aspx)  
x Accessed 14.
5. <https://doi.org/10.1353/lib.2006.0053>.
6. <http://www.ahpra.gov.au> Accessed, 14 May 2015.

### **Təşkilatlarda sosial münaqişələrin araşdırılmasına dair sorğu**

Hörmətli respondent, bu anket təşkilatlarda sosial münaqişələrin idarə edilməsi problemlərinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi məqsədilə hazırlanmışdır.

Araşdırma tamamilə elmi məqsədlə hazırlandığı üçün cavablarınız heç bir halda üçüncü şəxslərlə bölüşdürülməyəcəkdir.

Anket, cavablandırılması asan və sürətli şəkildə hazırlanmışdır. Hər sətirin qarşısında düşüncənizə uyğun gələn sütuna işarəsi qoyaraq, yaxud tələb olunan məlumatları daxil edərək fikrinizi bildirə bilərsiniz.

Anketi cavablandırıdığımız üçün əvvəlcədən təşəkkürümüzü bildiririk.

1. Cinsiyyətiniz \*

- Qadın
- Kişi

2. Yaşınız \*

- 18-25
- 26-33
- 34-40
- 40 və daha çox

3. Təhsiliniz \*

- Orta məktəb
- Bakalavr
- Magistratura
- Doktrantura
- Digər: \_\_\_\_\_

4. Çalışdığınız təşkilatda fəaliyyət müddəti. \*

- 1 ildən az
- 1-5il
- 5-10 il
- 10 il və daha çox

5. Şirkətinizdə mədəni və ya demoqrafik müxtəlifliyin səbəb olduğu bir münaqişə yaşadınız mı? \*

- Bəli
- Xeyr

6. Əgər cavabınız bəlidirsə, şirkətdə baş verən münaqişə mənbələri nələr idi? \*

- İşçilərin cinsi
- İşçilərin yaşı
- Təhsil səviyyəsi
- Dəyərlər və inanclar
- Dil
- Ünsiyyətdəki problemlər

7. Münaqişələrin çoxu təşkilatımızda meydana gəlir: \*

- Rəhbərlik-Rəhbərlik
- Rəhbərlik-İşçilər
- İşçi-İşçi
- Hamısı arasında

8. Təşkilatımızda daha çox yaranan münaqişələr bunlardır: \*

- Qrup performansını dəstəkləyən və inkişaf etdirən funksional ziddiyyətlər
- Qrupun fəaliyyətinə zərər verən funksional olmayan ziddiyyətlər

9. Təşkilatımızda yaranan münaqişələrin əksəriyyəti bunlardır: \*

- İki şəxs arasında ortaya çıxan şəxsi qarşıdurmalar, əksər hallarda qarşılıqlı xoşagəlməzlik və ya şəxsiyyət toqquşması nəticəsində baş verir.
- Fərdlər və ya qruplar başqalarının məqsədlərini və ya söylərini pozmağa çalışdıqda ortaya çıxan şəxsiyyətlərə qarşıdurmalar.

10. Münaqişələrin əsas yaranma səbəbləri: \*

- Şəxsi inanclar
- Yanlış ünsiyyət
- Ani dəyişiklik
- Digər: \_\_\_\_\_

11. Münaqişələr daha çox anlaşılmaqlıq ucbatından yaranır. \*

- Tamamilə razı deyiləm
- Razı deyiləm
- Nə Razıyam, nə də narazıyam
- Razıyam
- Tamamilə razıyam

12. Münaqişə yarandıqda rəhbərlik vəziyyəti həll etməyə çalışır. \*

- Tamamilə razı deyiləm
- Razı deyiləm
- Nə Razıyam, nə də narazıyam
- Razıyam
- Tamamilə razıyam

13. Hər hansı bir qarşıdurma olduqda rəhbərliyimiz aşağıdakı strategiyayı qəbul edir: \*

- Qaçınma: Münaqişələri gizlədir və görməməzlikdən gəlir.
- Güzəşt: Başqaları üçün şəxsi maraqlarını qurban verir.
- Birgə işləmək: münaqişə həll edilməli bir problem olaraq görülür və hər tərəf üçün uyğun həll tapılır.
- Rəqabət: Başqalarının maraqları hesabına öz maraqlarını təmin edir.
- Digər: \_\_\_\_\_

14. Şəxsi münaqişəyə rəhbərliyimizin reaksiyası: \*

- Mübahisəni həll edir
- Problemi öz üzərinə götürür
- Məhəl qoymur

Müəssisənizdə yaşanan sosial münaqişələrin səbəblərini aşağıda göstərilmiş şkala üzrə göstərin: \*

15. Tapşırıqlar dəqiq müəyyənləşdirilməməsi

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

16. Səlahiyyətlərin dəqiq müəyyənləşdirilməməsi

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

17. Bəzi resursların yetərsiz olması

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

18. İşçilərin əmək bölgüsü və müstəqil hərəkət etmək istəyi səbəbi ilə onlara verilən tapşırığı vaxtında yerinə yetirməməsi

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

19. Ünsiyyət çatışmazlığı

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

20. İşlərini yerinə yetirərkən işçilər və menecerlərin fərqli bir üslub və metod tətbiq etməsi

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

21. Təşkilati mədəniyyətin qəbul edilməməsi

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

22. İqtisadi, sosial və psixoloji baxımdan fərqli şəkildə mükafatlandırma

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

23. Obyektiv performans qiymətləndirmə sisteminin olmaması

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

24. Heyətin dəyişən şəraitə çətin uyğunlaşması

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

25. Eyni səviyyədə təhsil alan işçilər arasında status fərqləri

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

26. Fərqli təhsil səviyyəsi olan fərdlər eyni statusa sahibdirlər

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

27. İşçilərin bacarıq və qabiliyyətlərindəki fərqlər

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

28. Bərabər imkanların olmaması

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



29. İşçinin statusuna görə, eyni statusa sahib müxtəlif qurumlarda çalışan bir fərddən daha aşağı əmək haqqı verilməsi

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

30. Sosial iyerarxiyaya əsaslanan münafişələr

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

## **Cədvəllərin siyahısı**

<b>Cədvəl 1:</b> Marks və Zimmelin münaqişələrin konsepsiyalaşdırılma təsnifatı.....	15
<b>Cədvəl 2:</b> Sosial münaqişələrin əsas konsepsiyaları.....	17
<b>Cədvəl 3:</b> “Nizam nəzəriyyəsi” və “münaqişə nəzəriyyəsi”nin mühüm müddələrinin müqayisəli təhlili.....	18
<b>Cədvəl 4:</b> Münaqişəli situasiyaların idarə edilməsi metodları.....	29
<b>Cədvəl 5:</b> Münaqişələrin mərhələləri.....	35
<b>Cədvəl 6:</b> Münaqişələrin həll edilmə metodlarının təhlili.....	38
<b>Cədvəl 7:</b> Münaqişələrin mənbələri.....	53
<b>Cədvəl 8:</b> Münaqişələr.....	53
<b>Cədvəl 9:</b> Sosial Münaqişələr.....	54
<b>Cədvəl 10:</b> Sosial münaqişələrin əsas səbəbləri.....	54
<b>Cədvəl 11:</b> Rəhbərliyin münaqişələrə göstərdiyi münasibət.....	55
<b>Cədvəl 12:</b> Münaqişələrin qarşısının alınması istiqamətləri.....	63

## **Sxemlərin siyahısı**

<b>Sxem 1:</b> Şəxsiyyət və qrup arasındakı münaqişənin sxemi.....	26
<b>Sxem 2:</b> Münaqişənin modeli ardıcılığı.....	47
<b>Sxem 3:</b> Frusturasiya modeli.....	48
<b>Sxem 4:</b> Münaqişələrin idarə edilməsi metodları.....	59

## **Qrafiklərin siyahısı**

<b>Qrafik 1:</b> Respondentlərin demografik xüsusiyyətləri.....	52
<b>Qrafik 2:</b> Münaqişələrin növləri.....	53
<b>Qrafik 3:</b> Münaqişənin həll yolları.....	55
<b>Qrafik 4:</b> Münaqişələrin şaquli növləri.....	60
<b>Qrafik 5:</b> Münaqişənin dinamikası.....	67