AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

“ÖLKƏ BƏLƏDİYYƏLƏRİNİN İDARƏETMƏ SİSTEMİNDƏ ƏLAQƏLƏNDİRİCİ PROSESLƏRİN QURULMASI MƏSƏLƏLƏRİ”

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Abdullayeva Anaxanım Heydər

BAKI – 2020

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

"ÖLKƏ BƏLƏDİYYƏLƏRİNİN İDARƏETMƏ SİSTEMİNDƏ ƏLAQƏLƏNDİRİCİ PROSESLƏRİN QURULMASI MƏSƏLƏLƏRİ"

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı:060410 Dövlət və bələdiyyə idarəetməsi

İxtisaslaşma: Bələdiyyə menecmenti

Qrup: 262

Magistrant:
Abdullayeva Anaxanım Heydər qızı
____________________imza

Elmi rəhbər:
i.e.n., dos Məmmədov Məmməd Hümbət oğlu
__________________imza

Proqram rəhbəri:
i.ü.f.d., dos. Şamxalova Samirə Oqtay qızı
_____________________imza

Kafedra müdiri:
i.e.d., prof. Kəlbiyev Yaşar Atakişi oğlu
_________________imza

BAKI – 2020

Elm andı

Mən, Abdullayeva Anaxanım Heydər qızı and içirəm ki, "Ölkə Bələdiyyələrinin İdarəetmə Sistemində Əlaqələndirici Proseslərin Qurulması Məsələləri" mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

ÖLKƏ BƏLƏDİYYƏLƏRİNİN İDARƏETMƏ SİSTEMİNDƏ ƏLAQƏLƏNDİRİCİ PROSESLƏRİN QURULMASI MƏSƏLƏLƏRİ

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktuallığı: əlaqələndirici proseslərlə bələdiyyə sahəsində yerli əhalinin birgə yaşayışı, komplimentarlığı və sosial-iqtisadi inkişafı təmin edilir. İzah edilən prosesin anatomiyasını, fəaliyyət alqoritmini və səbəb-nəticə bağlılığını öyrənilməsi elmi və praktiki cəhətdən zəruridir. Menecmentin müasir konsepsiyalarından və araşdırmalarından istifadə edərək bələdiyyə sistemlərində əlaqələndirici proseslərin qurulması həyata keçirilmir. Məhz bunları nəzərə alaraq yeli özünüidarəetmədə əlqələndirici proseslərin qurulması məsələlərinin öyrənilməsi elmi və təcrübəvi əhəmiyyət daşıyır və buna arxalandığından aktuallıq kəsb edir.

Tədqiqatın məqsədi: bələdiyyələrin idarə edilməsində əlaqələndirici proseslərn qurulması və istifadəsi alqoritmini, mexanizmlərini və texnologiyalarını sistemləşdirmək və onların potensialından dolğun istifadə etmək üçün nəzəri və praktiki təkliflər irəli sürməkdir.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: müəllif tərəfindən prosesli, sistemli, şəraiti və tarixi yanaşmaları, statistik və müqayisəli təhlil, deduksiya, induksiya, monitorinq, ekspert qiymətləndirilməsi, şüurlu və riyazi məntiq metodlarını tətbiq edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: "Bələdiyyələrin statusu haqqında", "Bələdiyyə üzvünün statusu haqqında" qanunlar, Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin, İqtisadi İnkişaf, Maliyyə, Vergilər Nazirliklərinin, habelə Binəqədi rayon M. Rəsulzadə adına qəsəbə və Qaradağ rayonu Lökbatan bələdiyyələrinin emprik materialları daxildir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: əlaqələndirici proseslərin idarəetmə funkksiyalarının icrasına təkan olması və motivasiya məsələləri ilə funksional və korelyativ bağlılı araşdırılmamışdır. Bu məsələlərin sərf nəzər edilməsi əsasında dissertasiyasının yazılmasına qoyulan həcm məhudiyyəti gözlənilmişdir. Digər tərəfdən, ayrı-ayrı bələdiyyələrin praktiki materialların əldə edilməsində də çətinliklər olmuşdur.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: onunla izah olunur ki, ilk dəfə yerli özünüidarə şəraitində əlaqələndirici proseslərin təbiəti, təşəkkülü, istifadə alqoritmi və mexanizmləri elmi cəhətdən tədqiq edilmişdir. Araşdırmalar əsasında əldə olunan nəticələr əlaqələndirici proseslərin idarəetmə sistemində, xüsusən də yerli özünüidarədəyəri və rolu haqqında yeni baxışı dərk etməyə imkan verir.

Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr: Əsaslandırılan təklif və tövsiyələrin ünvanlı xüsusiyyət daşıdığına görə bələdiyyələrin iş təcrübəsində istifadə edilə bilər. Dissertasiyanın nəzəri və praktiki materialları "Dövlət və bələdiyyə idarəçiliyi", "Bələdiyyə menecmenti", "Menecment", "İdarəetmə qərarları" və başqa fənn kurslarının tədrisində istifadə olunması məqsədə uyğundur.

Açar sözlər: bələdiyyə, əlaqələndirici proseslər, kommunikasiya

"ISSUES OF ESTABLISHING COORDINATING PROCESSES IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE COUNTRY'S MUNICIPALITIES"

SUMMARY

Relevance of the research: coexistence, complementarity and socio-economic development of the local population in the municipal area are ensured through coordinating processes. It is scientifically and practically necessary to study the anatomy of the described process, the algorithm of action and the cause-and-effect relationship. Coordinating processes in municipal systems are not established using modern management concepts and research. With this in mind, the study of the issues of establishing cohesive processes in wind self-government is of scientific and practical importance and is relevant because it is based on it.

The purpose of the study: to systematize algorithms, mechanisms and technologies for the establishment and use of coordinating processes in the management of municipalities and to put forward theoretical and practical proposals to make full use of their potential.

Research methods used: the author applied process, systematic, conditional and historical approaches, statistical and comparative analysis, deduction, induction, monitoring, expert evaluation, conscious and mathematical logic methods.

The research database includes: "On the status of municipalities", "On the status of a member of the municipality", empirical materials of the State Statistics Committee of Azerbaijan, the Ministries of Economic Development, Finance, Taxes, as well as Binagadi district named after M. Rasulzade and Garadagh district Lokbatan municipalities.

Limitations of the study: Functional and correlational issues with the motivation of coordination processes to perform management functions and motivation issues have not been studied. Based on the cost of these issues, the volume limit for writing a dissertation was expected. On the other hand, some municipalities had difficulties in obtaining practical materials.

Scientific novelty and practical results of the research: it explains that for the first time the nature, formation, algorithms and mechanisms of coordination processes in local self-government have been scientifically studied. allows you to perceive a new perspective.

Areas where the results can be used: Substantiated proposals and recommendations can be used in the practice of municipalities due to their targeted nature. Theoretical and practical materials of the dissertation should be used in the teaching of "State and municipal management", "Municipal management", "Management", "Management decisions" and other subject courses.

Keywords: municipality, coordination processes, communication

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.. 7

I FƏSİL. YERLİ ÖZÜNÜİDARƏETMƏ SİSTEMİNDƏ "ƏLAQƏLƏNDİRİCİ PROSESLƏRİN"QURULMASININ NƏZƏRİ DAYAQLARI 12

1.1. Əlaqələndirici proseslər sosial sistemlərində əsası kimi................ 12

1.2. Əlaqələndirici proseslərin növləri və qarşılıqlı fəaliyyəti............. 17

II FƏSİL. ÖLKƏ BƏLƏDİYYƏLƏRİNDƏ ƏLAQƏLƏNDİRİCİ PROSESLƏRİN QURULMASININ MÜASİR VƏZİYYƏTİ.. 27

2.1. Bələdiyyələrdə əlaqələndirici proseslərin fərqli xüsusiyyətləri.... 27

2.2. Yerli özünüidarəetmə əlaqələndirici proseslərin qurulmasının müqayisəli təhlili.. 33

2.3. Bələdiyyələrdə daxili və xarici mühitdə əlaqələndirici proseslərin qurulmasının diaqnostikası və qiymətləndirilməsi........................ 40

III FƏSİL. BƏLƏDİYYƏLƏRDƏ ƏLAQƏLƏNDİRİCİ PROSESLƏRİN SƏMƏRƏLİLİYİNİN ARTIRILMASI MƏSƏLƏLƏRİ........ 48

3.1. Əlaqələndirici proseslərin keyfiyyət sisteminin gücləndirilməsi yolları.. 48

3.2. Əlaqələndirici proseslərin psixoloji aspektlərinin gücləndirilməsi istiqamətləri.. 56

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR... 65

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI..................... 68

ƏLAVƏLƏR.. 71

Cədvəllərin siyahısı.. 77

Şəkillərin siyahısı... 77

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Rəqəmsal texnologiyaların cəmiyyətə güclü şəkildə sirayət edərək qloballaşmanı sürətləndirmişdir. Bunun nəticəsində bəşəriyyətin inkişafında yeni tendensiyalar meydana çıxmışdır. Hər şeydən əvvəl insanlaın təşkilatlanması və birgə yaşayış qaydaları və formaları dəyişmişdir. Artıq sosial şəbəkələr vasitəsilə insanların birgə yaşayışı, kommunikasiyası və inkişafı təmin edilir. Bəşəriyyət yarandıqdan bəri insanlar qrup halında birləşərək icmalar, qəbilələr, tayfalar və dövlətlər yaradırlar. İnsanlar elə canlılardır ki, özlərində yüzlərlə, minlərlə, milyonlarla fərdləri birləşdirən təşkilatlar yəni sosial sistemlər yarada bilirlər. Sual oluna bilər bu cür təşkilatlanmağa insanlara nə kömər edir Əlbəttə əlaqələndirici proseslər. Bunlarsız insanlar özlərini sosial varlıq kimi təsdiq edədə bilməzlər. Əlaqələndirici proseslər insanların təşkilatda birgə fəaliyyətini təmin edir, onlara vahid məqsədi müəyyən etməyə və bu məqsədə nail olmağa lazımı təkan verir. Kommunikasiya, idarəetmə qərarı və tarazlıq əlaqələndirici proses kimi insan fəaliyyətinin və yaşayışının hər anında mövcuddurlar.İnsanların birgə yaşayışında mühüm yer tutan yerli özünüidarəetmədə də əlaqələndirici proseslər geninə-boluna istifadə edilir. Azərbaycanda həqiqi mənada yerli özünüidarəetməyə 1999-cu ildə ilk dəfə bələdiyyə seçkisi keçirməklə start verilmişdir. Ondan sonra ölkədə yaradılmış bələdiyyələr forma və məzmun şəkildə inkişaf etmələlərində onlar tərəfindən qəbul edilən idarəetmə qərarlarına, istifadə etdikləri kommunikasiya növlərinə və tarazlığa borcludurlar. Çünki, bu əlaqələndirici vasitələrlə bələdiyyə sahəsində yerli əhalinin birgə yaşayışı, komplimentarlığı və sosial-iqtisadi inkişafı təmin edilir. İzah edilən prosesin zəruri və qaçılmaz olması, çox zaman bizdən asılı olmadan fəaliyyət göstərməsi onun anatomiyasını, fəaliyyət alqoritmini və səbəb-nəticə bağlılığını öyrənilməsini zəruri edir.Digər tərəfdən təhlil nümayiş etdirir ki, ölkə bələdiyyələrində məqsəd və vəzifələrə çatmaq üçün çox zaman əlaqələndirici proseslərin bəsit və elmi əsaslandırma tələb etməyən növlərindən istifadə edilir. Menecmentin müasir konsepsiyalarından və araşdırmalarından istifadə edərək bələdiyyə sistemlərində əlaqələndirici proseslərin qurulması həyata keçirilmir.

Məhz bunları nəzərə alaraq yeli özünüidarəetmədə əlqələndirici proseslərin qurulması məsələlərinin öyrənilməsi elmi və təcrübəvi əhəmiyyət daşıyır və buna arxalandığından aktuallıq kəsb edir.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Yerli və sahəvi idarəetməni nəzərə almaqla iqtisadiyyatın qurulması məsələlərini haqqında ilk elmi araşdırmaları Y.Tyünen, L.Launhardt və A.Veber etmişlər. Yerli özünüidarəetmə məsələlərini isə öncə Ж.Ж.Руссо, А.Токвил, A. Vailçikov, B. Çiçerin R. Qeneyts və L. Ştеyn olmuşlar. Əlaqələndirici prosesləri isə Menecment elminin korifeylərindən sayılan Ç. Bernard, E. Meyo, M. Folet, A. Maslou və digərləri araşdırmışlar.

Azərbaycanda yerli özünüidarəetmə orqanı olan bələdiyyələrlə və idarəetmə sisteminin əsasını təşkil edən əlaqələndirici proseslərlə bağlı elmi araşdırmaları Ə.X. Nuriyev, A Rəhimzadə, E. Azadov, Ə. R. İmanov, T.Ə.Quliyev, H.S. Həsənov, M.H. Məmmədov, K.A.Şahbazov və digər alimlər etmişlər.

Bununla yanaşı ölkə şəraitində həm yerli özünüidarəetməni, həm də əlaqələndirici prosesləri birgə şəkildə tətqiq edilməmişdir. Bələdiyylələrdə əlaqələndirici proseslərin necə təşkil olunması və istifadə texnologiyalarının vəziyyəti təhlil edilməmişdir. Bunu nəzərə alaraq bir daha qeyd etmək lazımdır ki magistr dissertasiyası mövzusu həqiqətən də aktualdır və elmi araşdırma təkcə nəzəri deyil, həm də təcrübəvi əhəmiyyətə malikdir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Elmi tətqiqin məqsədi bələdiyyələrin idarə edilməsində əlaqələndirici proseslərn qurulması və istifadəsi alqoritmini, mexanizmlərini və texnologiyalarını sistemləşdirmək və onların potensialından dolğun istifadə etmək üçün nəzəri və praktiki təkliflər irəli sürməkdir.

Qoyulmuş məqsədə nail olmaq üçün konkret vəzifələrin yerinə yetirilməsi irəli sürülmüşdür:

-əlaqələndirici proseslərin insanların birgə fəaliyyətini təşkil edən sosial sistemlərin əsası olmasını araşdırmaq;

-arıcıllıq növlərinin tətqiqi və qarşılıqlı münasibətlərinin təhili;

-bələdiyyələrdə əlaqələndirmə istiqamətlərinin fərqləndirici xüsusiyyətlərini üzə

çıxarmaq;
-yerli özünüidarəetmədə əlaqə texnologiyalarının təşəkkülünün müqayisəli təhlilinin aparılması;
-bələdiyyələrin ayrı-ayrı təşkilatlarla, yerli əhali ilə və idarəetmə sistemində əlaqələndirici proseslərin qurulmasının qiymətləndirilməsi;
-əlaqələndirici proseslərin keyfiyyətinin yüksədilməsi yollarının müəyyənləşdirilməsi;
-əlaqələndirici proseslərin psixoloji aspektlərinin sərgilənməsi.

Tədqiqatın obyekti və predmeti: Magistr dissertasiyasının **obyekti** qismində ölkədə mövcud olan bələdiyyələrin idarəetmə sistemində əlaqələndirici proseslər götürülmüşdür.Tədqiqatın **predmetini** isə yerli özünüidarə sistemində əlaqələndirici proseslərin qurulmasında və istifadəsində baş verən idarəetmə münasibətləri, mexamizmləri və prosesləri təşkil edir.

Tədqiqatın metodları: Tədqiqat prosesində müəllif bələdiyyələrdə əlaqələndirici proseslərin formalaşması və inkişaf tendensiyasını araşdırarkən şəxsi konsepsiya irəli sürmüşdür: “sosial sistem, həmçinin də bələdiyyə əlaqələndirici proseslərsiz fəsliyyət göstərə bilməz. Onların təşəkkülü və inkişafını əlaqələndirici proseslər təmin edir. Bu konsepsiyanın təsdiqi zamanı müəllif posesli, sistemli, şəraiti və tarixi yanaşmaları, statistik və müqayisəli təhlil, deduksiya, induksiya, monitorinq, ekspert qiymətləndirilməsi, şürlu və riyazi məntiq metodlarını tətbiq edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazasını: Azərbaycanda "Bələdiyyələrin statusu haqqında", "Bələdiyyə üzvünün statusu haqqında", "Bələdiyyələrin nümunəvi Nizamnaməsinin təsdiq edilməsi haqqında", "Bələdiyyə qulluğu haqqında", "Bələdiyyələrin əraziləri və torpaqları haqqında", "Bələdiyyələrin maliyyəsinin əsasları haqqında", "Yerli (bələdiyyə) vergi və ödənişlər haqqında", "Bələdiyyə mülkiyyətinə əmlakın verilməsi haqqında" və digər müvafiq qanunlar, İnzibati Xətalar, Su, Mülki, Seçki, Torpaq, Vergilər məcəllələrinə lazımi düzəlişlər, Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin, İqtisadi İnkişaf, Maliyyə, Vergilər

Nazirliklərinin, habelə Binəqədi rayon M.Rəsulzadə adına qəsəbə və Qaradağ rayonu Lökbatan bələdiyyələrinin emprik materialları daxildir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Tədqiqat zamanı əlaqələndirici proseslərin idarəetmə funkksiyalarının icrasına təkan olması və motivasiya məsələləri ilə funksional və korelyativ bağlılı araşdırılmamışdır. Bu məsələlərin sərf nəzər edilməsi əsasında dissertasiyasının yazılmasına qoyulan həcm məhudiyyəti gözlənilmişdir. Digər tərəfdən, ayrı-ayrı bələdiyyələrin praktiki materialların əldə edilməsində də çətinliklər olmuşdur.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: onunla izah olunur ki, ilk dəfə yerli özünüidarə şəraitində əlaqələndirici proseslərin təbiəti, təşəkkülü, istifadə alqoritmi və mexanizmləri elmi cəhətdən tətqiq edilmişdir.

Konkret olaraq dissertasiya işinin elmi yeniliklərinə daxildir:

-əlaqələndirici proseslər kontekstindən təşkilatın (insan qrupunun) əlamətləri genişləndirilmişdir;

-əlaqələndirici proseslərin bir-birləri ilə funsional bağlılığı sərgilənmişdir;

-əlaqələndirici proseslərin əsas meyarları müyyənləşdirilmiş və bu meyarlar üzrə xüsusiyyətlər üzə çıxarılmışdır;

-bələdiyyələrin formalaşması zamanı kommunikasiyanın əsas diqqət çəkən aspektləri müəyyən olunmuşdur;

-yerli özünüidarə, icra və biznes subyektlərinin tərafdaşlığını artırmaq məqsədilə və yerli problemlərin aradan qaldırılmasında, sakinlərin səs verməsində və əks əlaqənin gücləndirilməsində sosial şəbəkələrdən, veb- kameralardan və bələdiyyə saytlarından istifadə əsaslandırılmışdır;

-Azərbaycanda yerli özünüidarə ilə bağlı dövlət, ictimai və bələdiyyələrin birgə fəaliyyəti sxemi hazırlanmışdır;

-bələdiyyələrdə daxili və xarici mühitlə bağlı "əlaqələndirici proseslərin" diaqnostikası və qiymətləndirilməsi aparılmışdır;

-əlaqələndirici prosesin keyfiyyətini müəyyənləşdirən tələblər dəqiqləşdirilmişdir;

-qərar qəbul edərkən bələdiyyə işçilərinə keyfiyyət tələbləri irəli sürülmüşdür;

-bələdiyyələrdə əlaqələndirici proseslərin keyfiyyətinin əsas tərkib komponentləri müəyyənləşdirilmişdir;

-bələdiyyə üzvləri və işçilərinin təfəkkür üslubları araşdırılmışdır;

-vaciblik baxımından əlaqələndirici proseslər qruplaşdırılmışdır.

Nəticənin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri: Araşdırmalar əsasında əldə olunan nəticələr əlaqələndirici proseslərin idarəetmə sistemində, xüsusən də yerli özünüidarədə yeri və rolu haqqında yeni baxışı dərk etməyə imkan verir.

Əsaslandırılan təklif və tövsiyələrin ünvanlı xüsusiyyət daşıdığına görə bələdiyyələrin iş təcrübəsində istifadə edilə bilər. Bələdiyyə sistemində komunikasiya prosesinin qurulması və istifadəsi, idarəetmə qərarlarının hazırlanması, qəbulu və icrası maxanizminin təkmilləşdirilməsi və bələdiyyə ərazisində sabitliyin bərqərar olması məsələləri ayrı-ayrı yerli özünüidarə sistemlərində geniş şəkildə tətbiqi tövsiyə olunur.

Bundan başqa dissertasiyanın nəzəri və praktiki materialları Dövlət və bələdiyyə idarəçiliyi, Bələdiyyə menecmenti, Menecment, İdarəetmə qərarları və başqa fənn kurslarının tədrisində istifadə olunması məqsədəuyğundur.

I FƏSİL. YERLİ ÖZÜNÜİDARƏETMƏ SİSTEMİNDƏ "ƏLAQƏLƏNDİRİCİ PROSESLƏRİN" QURULMASININ NƏZƏRİ DAYAQLARI

1.1. Əlaqələndirici proseslər- sosial sistemlərin əsası kimi

İnsanlar birgə yaşamaqla, ictimai əməklə məşğul olmaqla bəşəriyyətin təməlini qoymuşlar. Sosial varlıq kimi çıxış edən insan yalquzaq kimi yaşamır. Onlar qrup halında cəmləşərək madi nemətləri istehsalı idirlər. Təsadüfi deyil ki, müasir dövrün görkəmli sosioloqu və tarixçisi Noy Harari "Bəşəriyyətin qısa tarixi" kitabında göstərir ki, "yalnız insanlar danışmaq əsasında iri təşkilatlar qura bilirlər" (https://lifeinbooks.net/read-online/sapiens-kratkaya-istoriya-chelovechestva-yuval-noy-harari/).

İnsanlar təşkilatlanaraq birgə fəaliyyət göstərməyin əsasını yaradırlar və bir-birlərini tamamlamaqla ictimai fayda gətirirlər. Qədim dövrlərdə insanlar təşkilatlanaraq icmalarda birləşmiş və birlikdə təbii nemətlərin yığılmasını, ovçuluğu və əkinçiliyi həyata keçirmişlər. İcma halında birləşmə insanları təbii və digər fəlakətlərdən qorumağa da imkan yaratmışdır.

İcmanın içində qabağa bir şəxs çıxararaq qrupun digər üzvlərini istiqamətləndirərək qabaqcadan müəyyən olunmuş hədəflərə çatmağa sövq edirlər. İstər şikarı ovlayarkən, əkinçilik işləri görərkən və ya düşmən tayfanın hücumunu ram edərkən onlar əmək bölgüsü əsasında ixtisaslaşırlar və rəhbər şəxsin tapşırıq və göstərişlərini yerinə yetirirlər.

Beləliklə qeyd etmək olar ki, təşkilat bəşəriyyət yarandığı zamandan vadır. Təşkilat anlayışına müxtəlif alimlər tərəfindən geniş aspektdə təriflər sərgiləmişlər. "Təşkilat vahid məqsədə nail olmaq üçün fəaliyyətlərini koordinasiya (uzlaşdıran, əlaqələndirən, birləşdirən) insan qrupudur" (Мескон М.Х, Альберт М.,Хедаури Ф. Основы менеджмента: перов. с англ-М.: Дело, 1998.-702. ст. 31).

Bu tərifə söykənərək təşkilatın mühüm aspektlərini söyləmək olar:

O, heç vaxt bir fərdi birləşdirmir, onda minimum iki nəfər olur. Təşkilat müxtəlif xasiyyətə, mentallığa, peşəkarlığa, əqli və fiziki gücə malik fərdləri

birləşdirir. Bilirik ki, hər bir şəxs emosiyası, ağıllı, ehtirası əsasında özünü idarə etməyə qadirdir, amma ayrı-ayrı individlər bir yerə yığışaraq nəyisə gördükdə idarəetməyə ehtiyac yaranır və idarəetmənin sayəsində təşilat təşəkkül tapır;

Təşkilat kollektivinin eyni amalı, məfkürəsi və niyyəti vardır. Aydındır ki, hər bir fərdin əlahiddə maraqları və hədəfləri olsa da, elə maraq və məqsədlər var ki, onlar ümumi olaraq sistemin bütün üzvlərini bir yerə gətirə bilir;

Sosial sistemlərdə birgə işləmək üçün koordinasiyaya ehtiyac duyulur. Onun köməyi ilə fərdlərin uzlaşdırılmış halda fəaliyyət göstərmələri təmin edilir və onların çulğalaşması əsasında ziddiyyətlər və müqavimətlər zəifləyir. Menecmendə ayrı-ayrı səviyyələrin və bölmələrin birgə fəaliyyətini nizamlayan 3 model vardır. Bunlar koordinasiya, suberdinasiya və reordinasiya sayılır.

Kommersiya təşkilatının xammal və material bazarı müəyyən edildikdə-xammal bazarının ünvanı, sizə olan məsafəsi, onu istehsal edən müəssisənin istehsal imkanı, xammal və materilın keyfiyyəti, buraxılış dəyəri, qablaşdırılma və daşınma şərtləri və başqa tədarük şərtləri araşdırılmalıdır. Bu cür də dəzgahların, maşınların istismar şərtləri, faydalılığı, xərclərin qarşılanması vaxtı, fondtutumu, faydalılıq əmsalı, ayrı-ayrı məhsul hissələrinin istehsal etmə bacarığı araşdılmalı və yoxlanılmalıdır.

Əksər vaxt elmi araşdırmaların aparılmasına, dizayn və konstrutor işlərinin görülməsi lazım deyildir. Kifayətdir ki, lazım olan texnoloyinanın potentini lisenziya əqdi yolu ilə lisenziardan əldə edəsən. Bu münvalla texnologiyanın hazırlanmasına və mənimsənilməsinə çəkilən zamanı və xərci qənaət etmək olar. Başqa bir üsulla-franşiza yol ilə məşhur şirkətin brendindən yararlanmaq olar.

Hal-hazırda iki və daha çox şirkət səhmləri bir-biri ilə dəyişdirmək yolu ilə "strateji alyanslar" qururlar.

Nəticədə alyansda birləşən müəssisələr tərəfdaşın üstünlük və bacarıqlarından yararlanırlar. Məsələn avtomobil istehsal edən müəssisənin biri əyləc sistemi üzərində işlədikdə, başqası avtomobilin korpusunun konstruktor işlərini görür. Sonra gördükləri işləri dəyişirlər. Bu yolla az məsrəflə hər iki nəticəni əldə edirlər.

Bu yolla təkcə avtomobil şirkətləri deyil, həmçinin rəqəmsal texnologiyalar istehsal edən müəssisələr, təyyarə istehsal edən müəssisələr, əlvan və qara metelurgiya nəhəngləri də istifadə edirlər. Strateji alyans təşkil etməklə sinerqetik nəticə, səmərə əldə edilir, yəni iki vurulsun iki dörd deyil, beşdir.

Müasir dövrdə texnologiyaların qazanılmasının bir yolu da müəssisələrin birləşməsi, ələ keçirilməsidir. Bunların hər ikisi əsasən səhmlərin ələ keirilməsi ilə nail olunur. Birləşmə zamanı yeni bir şirkət iki köhnənin yerində yaranır. Əvvəlki iki şirkətin səhmdarları yeni təsis olunan şirkətin sahibləri olurlar. İstər birləşmədə, istərsə də ələ keçirmədə birinciliyə nail olan şirkət digərinin tədarük, texnoloji, istehsal, satış və marketinq uğurlarından yararlanmağa çalışırlar. Son illərdə **“Microsoft”** şirkəti **“Nokia”** şirkətini ələ keçirərək, bəzi problemlərini aradan qaldıra bildi.

1. Beynəlxalq səviyyədə İT şirkətlər arasında aparıcı yer tutan **“Nokia”-nı** özünün törəmə şirkətinə çevirdi.
2. **“Nokia”**şirkətinin idarə edilməsinə öz kadrlarını gətirdi və bütün mütərəqqi texnologiyaların bu şirkətdə istifadəsini ləngitdi.
3. “Nokia”-nın aparıcı elmi və texniki nəticələrini **“Microsoft”** işində miqyaslı olaraq tətbiq etdi.
4. “Nokia”-nın ayrı-ayrı satış kanallarından, reklam və digər sahələrdəki tərəfdaşlarından geniş istifadə etdi.
5. **“Microsoft”** firma qiymətini yüksəltdi.

Tətqiqatlar sübut edir ki, göstərdiklərimiz qəbul olunan istiqamətlərlə yanaşı biznes subyektlər qabaqcıl biliklərə nail olmaq üçün digər vasaitlərdən də istifadə edirlər. Bunların sırasında kommersiya sirlərini ələ keçirmək üçün casus, əməkdaşları dilə tutma, onlara müxtəlif vədlər verməklə biliklərini ələ keçirmə də durur. Öz peşəkarlığı və ixtisas səviyyəsi ilə fərqlənən mütəxəssisləri başqa işgüzar təşkilatlar öz şirkətlərində görmək üçün həmişə rəqabətə girirlər.

Əmək bazarında yüksək ixtisaslı və peşəkarlığı ilə seçilən kadrlar uğrunda rəqib şirkətlər daima mübarizə aparırlar. Artıq beyin axınını bir dövlətdən digərinə

getməsində deyil, həmçinin nəhəng korporasiyaların fəaliyyətində də müşahidə etmək olar. Yüksək peşəkarlığı ilə seçilən mütəxəssislərə müxtəlif prefirensayalar vəd verməklə nəhəng İT, Əzzaçı və digər şirkətlər onları ələ alırlar.

Kommersiya müəssisənin fəaliyyətində sərmayə- fond bazarlarına çıxış, pul vəsaitlərinin cəlb olunması kanallarının aydın olması vacib şərt kimi ortaya çıxır. Bu kanallar həm borc pul vəsaitlərini, həm də xüsusi-səhm kapitalını cəlb etməyə istiqamətlənməlidir. Səhm kapitalı adətən, fond bazarlarında, xüsusən təkrar bazarlarda səhmlərin satılması ilə cəlb olunur. Elə etmək lazımdır ki, nəzarət səhm kapitalı əldən çıxmasın. Bunun üçün bəzi səhmlər- əsasən nəzarət səhm zərfinə təsir edən səhmlər açıq bazarda satılmamalıdır. Fond bazarlarında əlavə pul vəsatinin cəlb olunmasını və likvidliyi təmin edən səhmlər alınıb-satıla bilər.

Təşkilatlarda əlaqələndirici proseslər olmadan yuxarıdakı məsələləri həll etmək mümkün deyildir. Əlaqələndirici proses-dedikdə sosial sistem kimi çıxış edən təşkilatın ayrı-ayrı elementləri və səviyyələri arasında münasibətləri quran onları bir-birinə yaxınlaşdıran, çulğalaşdıran proseslər başa düşülür. Görkəmli tətqiqatçı Caster Bernard üç əlaqələndirici proses göstərirdi: “kommunikasiya, idarəetməqərarı,tarazlıq” (https://www.bookol.ru/dokumentalnaya_literatura_main/biografii_i_memuaryi/204317/fulltext.htm). Kommunikasiya vasitəsilə iki və daha çox insan arasında informasiya mübasiləsi baş verir. Idarəetmə qərarə vasisətilə müxtəlif alternativlər arasında yaxşısı, qənaətbəxşi seçilir və təşkilatın müəyyən hissəsində fəaliyyətə başlamaq üçün siqnal, təkan verilir. Tarazlıq vasitəsilə sosial sistemdə gərginliklər, münaqişələr nizamlanır və sabitlik yaradılır hər üçünün birgə texnoloji proses kimi təşkilatın daxilində simmetriya yaranır. Bunun əsasında isə təşkilatın sosial sistem olaraq səmərəliliyi və məhsuldarlığı ortaya çıxır.

Strategiya işgüzar təşkilatın fəaliyyət planı kimi çıxış etməlidir. Elə etmək lazımdır ki, strategiya özündə həm məqsədə çatma planını, üsullarını .və görüləcək işin tədqirlərini müəyyən etsin. Strateji dəst bütünlüklə hər bir fəaliyyətin dürüst görülmə yollarını açmalıdır. Elə etmək lazımdır ki, hər bir istiqamət üzrə məqsədə

çatma vasitəsi strategiyada təsbit olunsun. Əvvəlcə hər bir təşkilatın strateji görməsi, niyyəti və məqsədləri müəyyən olunmalıdır. Sonra isə ayrı-ayrı strateji dəstlərlə onlarla nail olunmalıdır.

İdarəetmə ayrı-ayrı səviyyələrin, bölmələrin və əməkdaşların ixtisaslaşması əmək bölgüsü vasitəsilə reallaşır. İxtisaslaşm.a vasitəsilə işgüzar qrupa istehsalın həcmi yüksəlir, və o səmərəli, mütəşəkkil və komplimentar təşilat rolunu oynamağa başlayır.

Təşkilatı quruluş yaratmaqla menecmentin funksiyaları həyata keçirilir. O, idarəetmə prosesinin substansiyası rolunu oynayır və onun ayrı-ayrı həlqələrini əlaqələndirici proseslər çulğalaşdırırlar. Onun sayəsində sitetimin komponeneləri və parametrləri müəyyənləşir, rəhbərlik diopazonu həqq olur, idarəetmə səviyyələri və həlqələri arasında əlaqə qurulur. Burada əsas məsələ hər bir elementin status və rolunun düzkün müəyyənləşməsidir. Elə etmək lazımdır ki, hər bir idarəetmə həlgəsinin və vəzifəsinin həm vəzifəsi olsun, həm hüququ, həm də məsuliyyəti.

Hal-hazırda təşkilatın miqyasından və fəaliyyət növündən asılı olmayaraq üsünlük qarışıq yəni kombinə halında olan təşkilati quruluş növünədir. Burada bir yandan xətti, digər tərəfdən isə funksional elemenlər durur. Onlar bir-birini tamamlayır və funsional şöbələr və xidmətlər xətti rəhbərin yanında qərargaq qolunu oynayır. Onların hazırladıqları müxtəlif qərar layihələri xətti rəhbər tərəfindən qəbul olunduqdan sonra bütün müvafiq şöbə, xidmətlər və bölmələr tərəfindən icraata götürülür.

Lakin nəzərə almaq lazımdır ki, indiki dövrdə yeni istehsal və menecment sahələri yaranır. Bunları da əlaqələndirmək bir rəhbər tərəfindən çənidir. Bu məəsələni həll etmək üçün iri transmilli şirkətlərdə bazar, məhsul və coğrafi prinsiplər üzrə işləyən divizional quruluş tətbiq edilməlidir. Əlbəttə hər bir istehsal bölməsində xətti-funksional quruluş saxlanılmaqla.

İstənilən sosial sistem bir çərçivədə işləyir. Bu çərçivə əlahiddə kriteriyalar üzrə müəyyənləşə bilər. Fəaliyyə sahəsi, bazar payı, əsas kapitalın dəyəri, faydalılıq əmsalı, fondverimi, əmək məhsuldarlığı və s.

Təşkilatın normal fəaliyyəti həmçinin təşkilatdaxili dəyişikliklərin normal şəkildə həyata keçirilməsidir. Postindustrial xarici mühit şıltaqdır, səhnələri qeyri-müəyyəndir və qeyri-nəzarətdədir. Nəzər almaq lazımdır ki, xarici mühitin əsas elementi kimi digər dövlər və işgüzar təşkilatlar durur. Ola bilər ki, birgə mənafe bu sistemləri bir-birirnə yaxın etsin, ola da bilər ki, uzaqlaşdırsın. Bunlar əlaqəli şəkildə fəaliyyət göstərdikdə sinergietik səmərə qazanırlar. Əksinə maqarlar üst-üstə düşmədikdə ziddiyyətlər yaranır və xarici mühitin qeyri müəyyənli şitdətlənir.

Deməli hər bir təşkilatın istər biznes təşkilatının, istərsə yerli özünüidarəetmə kimi çıxış edən bələdiyyənin həm daxili, həm də xarici mühitlə normal münasibəti əlaqələndirici proseslərdən asılıdır. Özüdə bu proseslər təşkilatı həm qurur, sonradan isə onun səmərli fəaliyyət göstərməsini təmin edir.

1.2. Əlaqələndirici proseslərin növləri və qarşılıqli fəaliyyəti

Menecmentə dair çoxlu sayda ədəbiyyatdan bəllidir ki, sosial sistemlərdə üç növ əlaqələndirici proses mövcuddur:

- Kommunikasiya;
- İdaərəetmə qərarları;
- Tarazlıq.

Bunların arasında insan övladı icma halında yaşamağa başlayandan indiyə qədər kommunikasiya insanların sosial varlıq kimi yaşamasını təmin edən əsas əlaqələndirici proses olmaqla yanaşı kommunikasiya insanların birgə yaşayışını təmin edən əsas hərəkətverici qüvvə kimi də çıxış edir.

Kommunikasiya iki daha çox insan arasında informasiya yəni məlumat mübadiləsini təmin edir. Onun vasitəsilə bir insandan və ya bir idarəetmə səviyyəsindən informasiya verilərək müəyyən bir birgə fəaliyyət göstərməyə təkan verilir.

Kommuikasiyanın özü də bir proses kimi çıxış edir və bu prosesin aşağıdakı elementləri vardır: birinci element məlumatı ötürəndir-ona ötürücü deyirlər o, informasiyanın ötürülməsi haqqında idea yaranır. İkinci element məlumatın özüdür.

Bu zaman məlumat haqqında aydın fikir formalaşır və o müxtəlif simvol ilə kodlaşdırılır. Məlumatın mənası və dəyərliliyi ötürücünün düşüncəsindən, hissiyatından və müəyyən fakta münasibətindən asılı olur. Özüdə ötürücü hesab edir ki, məlumat nə qədər özünə dəyərlidirsə əks tərəfə də o qədər dəyərli olacaqdır. Üçüncü element kimi informasiyanın ötürülməsi kanalı yəni vasitəsi çıxış edir. Onun vasitəsilə informasiya lazımi ünvana göndərilir. Kanal kimi bilavasitə ötürücü tərəfindən ünvana şifahi demək, telefonla, yazılı şəkildə poçtla, elektron poçtla, faksla və ya sosial elektron şəbəkə vasitəsilə çatdırmaq çıxış edə bilər. Əgər informasiya ötürülərkən və ya mübadilə edilərkən iki vahiddən çoxunu əhatə edirsə, onda informasiya şəbəkəsi yaradılır. Dördüncü element kimi isə informasiya alıcısı, yəni qəbul edicisi çıxış edir. O, şəxs informasiyanı qəbul edir və öz təxəyyülü, ağlı, emosiyası, məkan və zamandan asılı olaraq məlumatı interpritasiya yəni saf-çürük edir.

Kommunikasiya zamanı informasiya mübadiləsinin aşağıdakı fazaları baş verir.

1. ideyanın və ya informasiyanın yaranması;
2. kodlaşdırma və kanalın seçilməsi. Kodlaşdırma informasiyanın müyyən hala (simvollara, siqnallara) çalınmasını nəzərdə tutur. Kodlaşdırma formalarına nitq, tekst, şəkil, jest, gülüş, təbəssüm, intonasiya, duruş və s. aid edilir.
3. informasiyanın ötürülməsi. Bu zaman məlumatın çatdırılması kanalından istifadə edilir.
4. Kodun açılması, yəni dekodlaşdırma. Burada ötürücünün göndərdiyi simvollar informasiya alıcısının, yəni qəbul edənin fikirlərinə çevrilir. Həmdə kodun açılması namənin alıcı tərəfindən anlamasını, interpritasiyasını (yozmasını) və qiymətləndirilməsini əhatə edir. Səmərəli dekodlaşdırma informasiyanın ötürücü və qəbul edən tərəfindən eyni cür başa düşülməsini nəzərdə tutur. Əks əlaqənin olması məhz buna yönəlmişdir. Onun vasitəsilə informasiya alıcısının reaksiyasını ötürücü bilir və lazım gələrsə informasiya yenidən başa salınır, dəqiqləşdirilir. Əks əlaqə kommunikasiyanı ikitərəfli dinamik prosesə çevirir. O, informasiya verənə anladır

ki, məlumatın istənilən nəticəsi əldə edilmişdir. Hətta, mənfi nəticənin olması da kommunikasiya prosesinin səmərəli olmasından xəbər verir.

İdealda əks əlaqə düşünülmüş olmalıdır. Ona görə də əvvəlcədən planlaşdırılmalı, şəraitdən asılı alaraq müəyyən formaya salınmalı və tərəfdaş tərəfindən anlama imkanına nəzərən qurulmalıdır.

S.Bleykin fikrinə görə "rəhbər öz müavininə ötürdüyü mürəkkəb informasiyanın yalnız 60%-nin başa düşəcəyini, öz növbəsində bu informasiyanı müavin müəyyən şöbə müdirinə ötürdükdə, sonuncu da bu informasiyanın yalnız 50%-ə qədərini və münvalla hakimiyyət xəttinin aşağı xəttinə düşdükcə informasiyanın düzgün başa düşülmə səviyyəsi aşağı düşür. Əgər rəhbərliyin beş səviyyəsi varsa, onda ən aşağı səviyyədəki tabeçi ilkin göstərişin yalnız 13%-ni başa düşəcəkdir. Yazılı sənədlərdən istifadə edildikə nəticə daha acınacaqlı ola bilər (Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое? М., 1990. С. 28.).

Amerikalı tədqiqatçı F.Mahlup göstərir ki, təşkilatda yayılan informasiyaya çoxlu sayda şəxs təsir edir.

Yayıcı (ötürən) - heç bir təhrifə yol vermədən informasiyanı çatdırır.

Dəyişdirici- informasiyanın mənasını saxlayır, lakin aldığı informasiyanın formasını dəyişdirir. Təxəyyülü hesabına istəyir ki, informasiyanın mənasını düzgün çatdırsın.

Analitik- aldığı məlumatı fikirləşdiyi kimi və mülahizələri ilə zənginləşdirir və artıq digərlərinə ötürdüyü informasiya originalda köklü surətdə fərqlənir.

İlkin qəbul edən-özünün düşüncəsini və novatorlğunu qəbul edilmiş informasiyaya o qədər əlavə edir ki, artıq onun aldığı informasiya ilə ötürdüyü informasiya arasında yerlə-göy arasında olan fərq yaranır (Петров Л. В. Массовая коммуникация и искусство. М., 1994. С. 34–35.). Kodlaşdırma və dekodlaşdırma səsküyün yaranmasının potensial mənbəlidir. Səsküy namədə yol verilən səhvlər, simvolların səhv başa düşülməsi, anlamada və stereotiplərdə fərqlərdir.

Kommunikasiyanın şəxslərarası və təşkilati formaları vardır. Sonuncular nəticədə şəxslərarası kommunikasiyaya gətirib çıxarır. Şəxslərarası kommunikasiyanı şifahi və yazılı hissələrə ayırırlar.

Şifahi kommukasiya müzakirə, danışıq, telofon danışığı kimi çıxış edir, və burada informasiyanın kodlaşdırılması kimi isə şifahi deyilən söz, nitq, mühazirə, qeyri- verbal (jest, mimika, üz görünüşü, təbəssüm, intonasiya, oturuş və s.) informasiya çıxış edir. Şifahi kommunikasiyanın üstünlüyü kimi xüsusi hazırlığın tələb etməməsi və əlaqə vasitələri tələb etməməsidir. Tez bir zamanda əks əlaqənin təmin olunması üçün verilmiş sualın cavablandırılması, razılığın söylənilməsi, jestin, mimikanın, üz görnüşün, təbəssümün, intonasiyanın, oturuşun, pozanın nümayiş etdirilməsi.

Bu cür kommukasiyada məlumatın saxlanılmaması və başa düşülməsində sədlərin yaranması mənəvi cəhətləridir.

İnformasiyanın olduğu kimi dərk edilməsi mühüm məsələdir. Onun vasitəsilə informasiyanın qəbulu və dəyişdirilməsi baş verir. Dərketmə insanların gözləmələrini şərtləndirir. Çox zaman insanlar baş verənlərə deyil, necə dərketmələrinə reaksiya verirlər. İnsanın genləri, təhsil səviyyəsi, yaşı, təcrübəsi, dəyərləri, sosiumdakı psixoloji durum və formalaşmış steriotiplər dərketməyə təsir edir.

Yazılı kommunikasiyada yazılı söz kodlaşdırmanın əsas simvoludur. Hesabat, məruzə, məktub, təqdimat, əmr, sərancam və s. bu növün əsas firmalardır. Dəqiqliq, informasiyanın uzun müddət saxlanılması yazılı kommunikasiyanın üstünlükləri kimi, hazırlanmasına çoxlu vaxtın sərf edilməsi və əks əlaqənin gec baş verməsi isə əsas çatışmamazlıqlarıdır.

Təşkilatı kommunikasiyanın formaları kimi xarici mühitlə kommunikasiya, təşilatı iyerarxiya üzrə şaquli kommunikasiya, üfüqi, yəni xidmət, şöbə və eyni səviyyələr arasında kommunikasiya, qeyri-formal kommunikasiya və kommikasiya şəbəkələri daxildir. Bu növlərin içərisində həm şifahi, həm də yazılı kommikasiya formalarından istifadə edilə bilər.

İdarəetmə qərarı əlaqələndirici proses kimi kommunikasiya ilə sıx çəkildə əlaqədədir. Kommunikasiya prosesi ötürürücü tərəfindən qərar çıxarandan sonra baş verir və əksinə qərar kommunisaya vasitəsilə müxtəlif informasiyalar yığıdıqdan sonra hazırlanır, qəbul olunur və sonradan icra olunmağa göndərilir. İnsan və ya təşkilat hər hansı bir şeyi görməyə başladıqda qərar qəbul edir. Deməli, qərar qəbul etmədən hər hansı işin görülməsinə başlanılmır. O, işə başlamağın təkanı, stimuludur.

Bizim fikrimizcə, **qərar-** yaranmış və gürünən vəziyyətdən (hadisədən) çıxmaq üçün hazırlanmış ya da təklif olunmuş alternativ variantlar arasından mövcud zaman və məkanda qənaətbəxşinin, yəni yaxşısınının seçilməsidir. **İdarəetmə qərarı** isə yuxarıdakıları nəzərə almaqla elə bir məntiqi-psixoloji, təşkilat-hüquqi addımdır ki, bütünlüklə təşkilatın fəaliyyətinə aid edilir. İnsan yaşadığı dövrün hər bir ayıq vaxtında qərar qəbul edir. Menecer isə müəyyən bir insan qrupuna yəni təşkilata rəhbərlik edərkən bizneslə bağlı, əmakdaşın işə götürülməsi üzrə, yeni məhsul istehsalına keçmə ilə bağlı, yeni bazar seqmentinə keçmə üzrə və s. məsələləri əhatə edir.

Kommunikasiyada olduğu kimi idarəetmə qərarınında şifahi və yazılı formaları ola bilər. Şifahi və yazılı kommunikasiyanın üstün və çatışmayan cəhətlərini idarəetmə qərarına da aid etmək olar.

Lakin istənilən idarəetmə qərarını müəyyən sistem halına salmaq lazımdır. Hər bir idarəetmə qərarının hazırlanmasında sistemli yanaşmadan istifadə olunmalıdır. Sosial sistemin ayrıca bir komponentinə və parametri ilə bağlı qərar qəbul edilirsə, bu qərarın təşkilat sistemin digər komponentlərinə və parametrlərinə müsbət və ya mənfi təsiri hökmən nəzərə alınmalıdır. Məsələn, hər hansı bir bələdiyyə müəyyən küçənin abadlaşması haqqında qərar çıxarırsa, o, fikirləşməlidir abadlaşdırma üçün maliyyə mənbələri kimi hansı yerdən alınan pul vəsaitləri çıxış edəcək, lazımi insan, material, xammal, texniki və digər resurslar hardan cəlb olunacaq, bu küçədə və digər küçələrdə yaşayan sakinlərin bu tədbirə reaksiyaları necə olacaq və s. bu və digər suallarla cavab verməklə bələdiyyə sistemliliyi təmin edə bilər.

Fikrimizcə, idarəetmə qərarı işlənərkən aşağıdakı metodoljii məsələləri diqqətdə saxlamaq lazımdır:

1. Idarəetmə qərarının məqsədi aydın olmalıdır. Hər bir idarəetmə qərarı ilə idaəetmənin məqsədi, mövcud şərait və yaranmış problem arasında əlaqə aydın görünməlidir. Bu idarəetmə qərarına olan zərurəti və onun əsas məzmununu muəyyən edir. Qərar problemi həll etməklə idarəetmənin məqsədinə yönəlməlidir.

2. Qərarın hazırlanmasına və icrasına lazım olan informasiyanın tamlığı, dəyərliliyi və əl çatan olması.

3. Idarəetmə qərarının kəmiyyət və keyfiyyət tərəflərinin tam şəkildə sərgilənməsi. Özüdə vacib aspektlərinə xüsusi diqqət vermə. Idrəetmə qərarının xarakterindən asılı olaraq qərarın bu və ya digər hissəsinə xüsusi diqqət yetirmək lazımdır. Qərarın hazırlanmasında bir tərəfli yanaşma yolverilməzdir.

4. Qərarın icrasının nəticələrinin və səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi.

5. Problemli şəraitin, konkret şəraitin, qərarın hazırlanmasının və yerinə yetirilməsinin mövcud imkanların və təlükələrinin dolğun təhlili.

6. İdarəetmə qərarında hökmən kimin, necə, harada və nə vaxt bu və ya digər işi icra edilməsi və nəzarətin kim tərəfindən həyata kecirilməsi əks etdirilməlidir.

7. İdarəetmə qərarının icrası zamanı idarəetmə sistemində yarana biləcək neqativ təsirlərin hesaba alınması.

Idarəetmə qərarı, xüsusilə də yazı hazırlanmış idarəetmə qərarı iki hissədən ibarət olur: analitik və əməli(konstruktiv) hissələr.

Analitik hissəyə çox zaman təsviri hissə də deyirlər. Burada mövcud şəraitin yaranma səbəbləri təhlil olunur və bu səbəblərdən yaranan nəticə işıqlandırılır. Vəziyyətin nələrə gətirib çıxarması, təhlükələri, zəif yerləri göstərilir.

Əməli hissədə isə vəzəiyyətdən çıxma yolları, konkret icraçılar, məsul şəxslər, yerinə yetirilmə vaxtı, konkret tədbirlərin nədən ibarət olması əksini tapır.

Idarəetmə qərarlarının növlərinə gəldikdə isə demək lazımdır ki, praktikada geniş istifadə olunan qərarlardan biri **intutiv qərardır.** Bu növ qərar onu qəbul edən şəxsin, menecerin hislərinə, duyğularna, reflekslərinə arxalanaraq qəbul edilir.

İstənilən ekstrimal şəraitdə qəbul edilən qərarlar belə növ qərarlardır. Məsələn broker müəyyən sahibkara zəng edir deyir “A” şikətinin səhmlərinin bazarda məzənnəsi aşağı düşür, mən nə edim bu şirkətin bizdə olan səhmlərini satım, yoxsa yeni səhmlər alım. Bu zaman sahibkar öz intiusiyasına arxalanaraq ya sat, ya da al qərarı verir.

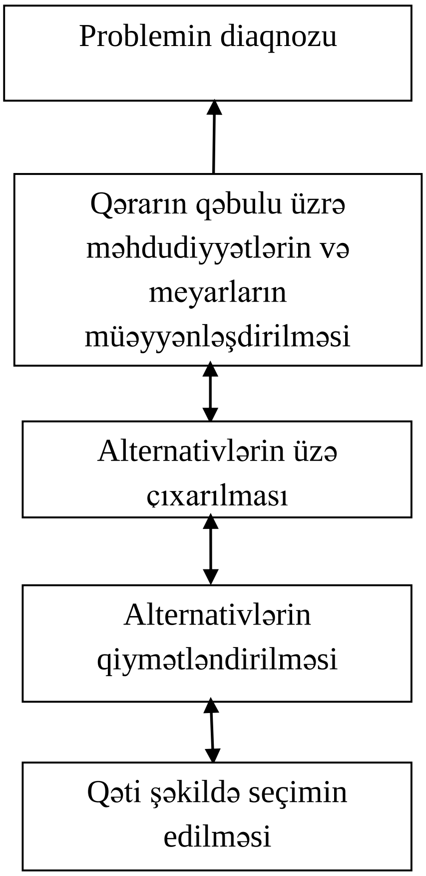
İnsayt qərar(Insight) müəyyən yaranmış vəziyyətin müsbət mənada düzəldilməsinin dərk edilməsidir situasiyanın dəyişdirilməsi yolu dərk edildikdən sonra şüurlu şəkildə qərar çıxarılır.

Mülahizələrə əsaslanan qərar- intutiv şəkildə qəbul edilmiş qərara bənzəsə də tamamilə başqa məntiqə söykənir. Belə qərarı qəbul edən menecer və ya tabeçi ya özünün biliyinə və təcrübəsinə ya da özgəsinin təcrübəsini yaranmış şəraitə ekstropalyasiya edərək qərarı qəbul edir.Keçmişdə hər hansı birinə müvəffəqiyyət gətirən varianta üstünlük verilir. Məsələn, bələdiyyə başçısı müəyyən küçənin abadlaşdırılmasının maliyyələşdirilməsi haqqında qərar çıxarmalıdır. Keçmişdə belə işi görmək üçün o, ərazidə yerləşən işgüzar təşkilatların köməyindən istifadə etmişdir. Bu təcrübəsini indiyə şamil edərək, yenə də sahibkarların köməyindən istifadə etmək qərarı verir. Bu mülahizələrə arxalanan qərar kimi çıxış edir.

Rasional qərarlar–bu qərarın digər qərarlarla, ələlxsus mülahizələrə əsaslanan qərarlarla oxşarlığı yoxdur. Ona görə ki, rasional, ya da elmi cəhətdən əsaslandırılmış qərar keçmişə deyil, indiki dövrün reallıqlarını təhlil etməklə, hər vəziyyətin imkan və təhlükələrini, güclü və zəif tərəflərini saf- çürük etdikdən sonra, özüdə imkan daxilində çoxlu sayda alternativ həll yollarını müqayisə etdikdən sonra qəbul edilir. Həsənov.H.S. və digərləri rasional qərarın beş mərhələsini qeyd edirlər. Əvvəlcə yaranmış problemin diaqnozu qoyulur, yəni hansı səbəblərdən onun yaranması və nələrə gətirib çıxarması araşdırılır. Bunun üçün çoxlu sayda informasiyaya malik olmaq lazımdır. Nə qədər çox informasiya toplanılarsa, və o, dolğun və düz olarsa, bir o, qədər də çox düzgün alternativ variant seçmək olar.Əlbəttə, insan öz məhdudluğu ucbatından (təhsil səviyyəsi, intelekti, sterotipləri və.s.) problemi tam görə bilmir. Məhdudiyyətlərin və meyarların

müəyyənləşdirilməsi mərhələsində əsas komponentlər üzrə məhdudiyyətlər və meyarlar üzə çıxarılır. Bunların da hamısını əvvəlcədən görmək mümkün olmur

Şəkil 1. Problemin rasional həll edilməsi mərhələləri



Mənbə:K.A. Şahbazov, Həsənov H.S. və Məmmədov M.H. İdarəetmə qərarları. Bakı 2014. səh. 22

Yadda saxlamaq lazımdır ki, hökmən əks əlaqə olmalıdır və onun vasitəsilə məhdudiyyətlərin və meyarların korrektə edilməsi nəzərə alınmalıdır. Sonra müxtəlif variantlar, yəni alternativlər üzə çıxarılır. Burada menecerin və ya qərar çıxaran səviyyədə çalışanların təcrübə və biliyi çoxlu sayda alternativləri görməyi imkan verir. Dördüncü mərhələdə alternativlər qiymətləndirilir. Qiymətləndirilmə zamanı alternativin üstünlükləri və zəif tərəfləri müqayisə edilir. Məsələn bələdiyyədə mühasibatlığa baş mühasib seçildikdə namizədlərin səriştəliyi, analatik qabiliyyəti və kommunikabelliyi müqayisə edilir və bu keyfiyyətlərin hər üçünün

daha çox cəmləşdiyi şəxs bu vəzifəyə namizədliyi irəli sürülür. Sonuncu mərhələdə qəti şəkildə seçim edilir,yəni idarəetmə qərarı qəbul edilir.

Əlaqələndirici proseslər arasında tarazlıq özünün statusu ilə seçilir. Əgər təşkilatda normal kommunikasiya sistemi olmasa və təşkilatdaxili münasibətlərin qurulmasına yönələn qərarlar dəqiq və vaxtında qəbul edilməsə onda əlaqələndirici proses kimi tarazlıqdan danışmaq mümkün olmayacaqdır. Tarazlıq təşkilatın ölçüsündən, növündən asılı olmayaraq komplimentarlıq yaradır.

Komplimentarlıq sosial-iqtisadi elmlərə fundamental elmlərdən transfer edilmişdir. Fundamental elm sahələrində, xüsusəndə genetikada komplimentarlıq- ayrı-ayrı hüceyrə və bakteriyaların bir-birini tamamlamasıdır, uyğunluğudur. Hikmətsevərlikdə isə komplimentarlığa- reallığı ehtiva edən elmi yanaşmalar və ya nəzəriyyələr kimi izah edirlər.

Komplimentarlıq latın sözündən götürülüb (“cotplesetp”) və izahı “əlavə” –dir.

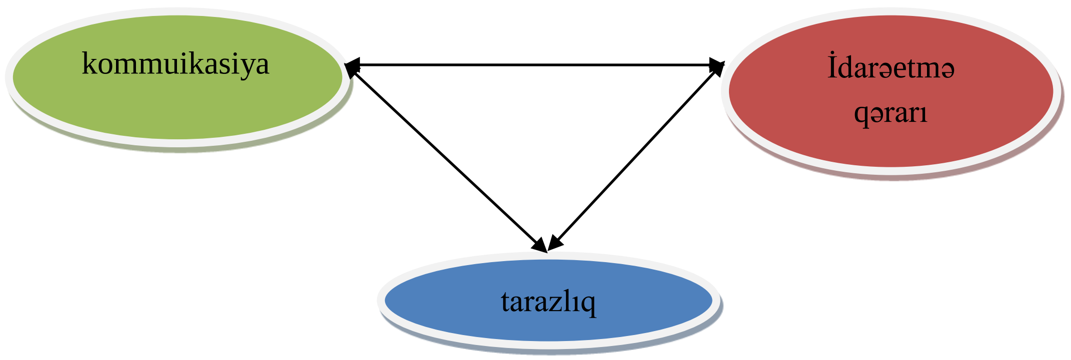
Belə çıxır ki, bu termin cəmiyyətin, mənəviyyatın, etikanın və ümumiyyətlə insanın mövcudluğunun ayrı-ayrı aspektlərini aşarlamağa şərait yaradır. Yadda saxlamaq lazımdır ki, riyaziyyatda düz bucaqda bütün bucaqların yekunu bu bucağı təşkil edir. Fizikada isə bütün digər rənglərin müxtəlif variasiyalarının ağ rəng verməsi komplimentarlıq kimi qavranır.

Bəşər düzəmində komplimentarlıq nəticəsinədə fərdlərin birgə fəaliyyəti və yaşamı yaranır. Təşkilat və cəmiyyət üzvlərinin digərlərini anlaması, mütəşəkkillik, tamamlanma, icma halında işləməsi, addım atmaları dayanır. Məhz buna görə böyük mütəfəkkir L. N Qumulyov İkinci Dünya müharibəsində SSRİ-nin Almaniyaya qələb gəlməsini sovet əsgərlərində komplimentarlığın güclü və mükəmml olması ilə izah edirdi.

Hər bir sahadə strukturların elementləri bir-birlərini tamamlamada izah edilir. Bunu üçün elmdə və incəsənətdə əsas qayə kimi simmetriya götürülmüşdür. Hər bir sahədə memaqlırda və mədəniyyətdə, istəsə də menecmentdə və ya iqtisadiyyatda o, inkişafın əsas qanunu kimi çıxış edir. Simmetriyanı biz komplimentarlıqda tapa bilərik. Harmoniya komplimentarlıqla, komplimentarlıq isə harmoniyanı ehtiva edir.

Gecə və gündüz bir-birini tamamlayırlarsa “komplimentar elementlər və sistemlər də eləcə bir-birlərini tamamlayırlar və mütəşəkillik yaradırlar. Deməli, komplimentarlıq vasitəsilə insanlar möhtəşəm nemətlər yarada bilər, çox vaxtda qeyri-real olan nəticələr əldə edirlər (məsələn kosmosun fəthi və s.). Təşkilatda komplimentarlıq vasitəsilə heç kommunikasiya olmadan insanların bir-birini başa düşməsi, tamamlaması və mütəşəkkilliyi baş verir.Yuxarıda deyilənlər imkan verir ki, deyək idrəetmə qərarları, kommunikasiya və tarazlıq bir-birini tamamamlayan proseslərdir və şəkil 2-də nümayiş edirilən qaşılıqlı münasibət xarakterikdir.

Şəkil 2: Əlaqələndirici proseslərin qarşılıqlı münasibəti



Mənbə: Бернард Ч. Социальные системы. Перов. с англ. Москва, «Наука», 1994, 234 стр.və Мескон М.Х, Альберт М.,Хедаури Ф. Основы менеджмента: перов. с англ-М, Дело, 1998,702. kitablardakı fikirlərin sintezi nəticəsində müəllif tərəfindən hazırlanmışdir**.**

Şəkil 2-dən görünür ki, hər üç əlaqələndirici proses bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədədir. Əks əlaqə vasitəsilə həm onların daxilində, həm də hər birinin digəri arasında qarşılıqlı təsir və fəaliyyət hökm sürür.

Bu cür münasibətlərin olması təşkilatda simmetriyanın və komplimentarlığın yaranmasına zəmin yaradır.

Cədvəl 1-də (bax əlavə 1-ə) isə əlaqələndirici proseslərin ayrı-ayrı meyarlar əsasında xüsusiyyətləri verilmişdir.

Cədvəl 1-dən aydın olur ki, hər üç əlaqələndirici proses təşkilatın inkşafına, təşkilatdaxili və təşkilatxarici problemlərin və məsələlərin həllinə yönəlmişdir. Hər bir əlaqələndirici prosesin səmərəliliyi digərinin səmərəliliyinə yol açır. Nəticədə idarəetmənin mükəmməlliyi yüksəlir.

II FƏSİL. ÖLKƏ BƏLƏDİYYƏLƏRİNDƏ ƏLAQƏLƏNDİRİCİ PROSESLƏRİN QURULMASININ MÜASİR VƏZİYYƏTİ

2.1. Bələdiyyələrdə əlaqələndirici proseslərin fərqli xüsusiyyətləri

Cəmiyyətdə mövcud olan təşkilatlarda iyerarxik və lotorial, yəni həm formal, həm də qeyri-formal təşkilatlara xas olan əlamətləri və komponentləri görmək mümkündür. Dünyanın əksər ölkələrində bərqərar olmuş ərazilərin idarə edilməsində bir sıra məsələlər mərkəzi dövlət idarəetmə orqanları vasitəsilə iyeraxik qaydada, özünəməxsus yerli məsələlər isə ərazidə yaşayan əhalinin ümumi razılığa gəlmə, yəni konsensus yolu ilə yerli özünüidarəetmə orqanı yaratma ilə lotorial şəkildə həll edilir. Bunun əsasında, əvvəllər ərazilərin idarə edilməsində sahəvi yanaşmaya üstünlük verilirdisə, indi ərazilərin idarə edilməsində sahəvi-ərazi prinsipinə üstünlük verilir. Özüdə üstünlüyü yerli özünüidarəetmə verirlər

Söz yox ki, dövlətin mövcudluğunda ali amal olan mütəşəkkil və səmərəli insanlar birliyinin formalaşması hər şeydən əvvəl mükəmməl yerli özünüidarəetmənin olmasını önə çəkir. Buna görə də müasir dövrdə hər bir dövlət çalışır ki, sosial olsun. Yerli özünüidarəsiz isə buna nail olmaq qeyri-mümkündür.
J.J. Russo, A. Tokvil, A. Vasilçikov və onlar kimi əksər mütəfəkkirlər yerli özünüidarəetməyə-dövlət orqanları kimi deyil, yerli əlahiddə icma məsələlərinin həlli üçün yaradılan özünüidarəetmə ittifaqı kimi izah edirlər. Bu onu göstərir ki, yerli özünüidarəetmə partisipativ təşkilatdır. Partisipativ təşkilatın əsas xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, təşkilatın bütün üzvləri idarəetmə qərarının qəbulunda iştirak edirlər. Bələdiyyələrdə də ərazidə yaşayan əhali məqsədlərin qoyulmasında, məqsədlərə çatmaq üçün lazım olan qərarların qəbulunda, cari və perspektiv məsələlərin həll olunmasında birgə iştirak edirlər. Xalqa ən yaxın olan idarəçilik kimi yerli özünüidarəetmənin potensialı böyükdür. Təsadüfi deyil ki, 1985-ci ildə Avropa Şurası tərəfində qəbul olunmuş Xartiyada deyilir ki, "yerli özünüidarətmə" dedikdə, yerli özünüidarəetmə orqanlarının qanun çərçivəsində məsuliyyəti öz

üzərinə götürərək və yerli əhalinin mənafeyi naminə dövlət işlərinin böyük bir hissəsini nizama salmaq və onu idarə etmək hüquqi və real başarığı başa düşülür”(files.preslib.az›site/municipal/gl1.pdf).

Bizə məlum “azad icma”, “ictimai təsərrüfat”, “dövlətçilik, “dualizm”, “siyasətdən kənar”,və “sosial xidmət” nəzəriyylərinin hamısının bir ortaq məxrəci vardır- “yerli əhalinin yaşayışı ilə bağlı cari məsələləri yerli özünüidarəetmə oqranları həll etməlidir. Məlumdur ki, dünyanın nüfuzlu ölkələrində yerli özünüidarəetmənin ya ingilis-sakson, ya da “qitə” modelləri hökm sürür, İngilisdilli ölkələrin əksəriyyətinə xas olan birinci modelin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, yerli özünəidarəetmə orqanları dövlət orqanı deyildir, muxtardırlar və lokal yerli əhaliyə əhəmiyyət kəsb edən işlərlə məşğuldurlar. Bəzi istisnalarla, dövlət əhəmiyyətli işlərin aparılmasına cəlb olunurlar, və ayrı-ayrı ərazi vahidlərində digər idarəetmə oqranı(ələlxsus dövlət orqanı) fəaliyyət göstərmir.

İkinci model isə Azərbaycanda, Rusiyada, Fransada, Türkiyədə, Asiyanıın və Latın Amerikasının ölkələrində qərarlaşmışdır. Mahiyyəti onunla bağlıdır ki, bütün ərazi vahidlərində həm dövlətin yerli hakimiyyət orqanı, həm də yerli özünüidarəetmə orqanı fəaliyyət göstərir.Onların birgə fəaliyyətlərində təkrarçılıq olmasın deyə, koordinasiyaya daha çox diqqət artırırlar. Çox zaman dövlət əhəmiyyətli işləri birgə şəkildə gördükdə yerli dövlət orqanları özünüdarəetmə orqanı üzərində nəzarəti həyata keçirirlər. Əlbəttə, belə halda mərkəzi dövlət orqanlarının məsələn maliyyə, əmək və əhalinin sosial müdafiəsi, təhsil, səhiyyə və digərlərinin yerli xidmət və şöbələri mərkəzi hakimiyyətinin ərazi nümayəndəçiliyinin təsiri altında da olurlar, yəni ikili tabeçiliyə düşürlər.

Yerli özünüidarəetmədə əlaqləndirici proseslərin vacibliyi elə özünü özünüidarəetmənin həyata keçirilməsinin əlahiddə formalarında seçkilərdə yerli referendumların keçirilməsində, yığıncaqların və toplantıların keçirilməsində göstərir.

Hətta, yerli özünüidarəetmənin aparılmasının dolayı formast olan özünüidarəetmə oqranının idarəetmə sistemi ilə reallaşır. Burada isə əlaqləndirici

proseslər həm bu sistem çərçivəsində, həm də yerli əhali ilə, yerli dövlət oqranları, biznes və digər vətandaş cəmiyyəti qurumları ilə təmasda olarkan iştirak edirlər.

Azərbaycanda birbaşa özünüidarəetmə formalarını təşkil etdikdə bələdiyyələr sıx şəkildə yerli icra hakimiyyəti orqanı ilə yerli əhali ilə, siyasi və ictimai və qeyri-dövət təşkilatlarının yerli nümayəndələri ilə sıx şəkildə təmasda olurlar və onlarla birgə fəaliyyət göstərdikdə əlaqələndirici proseslərin kommunikasiya və idarəetmə qərarlarının hazırlanması, qəbulu və həyata keçirilməsinin bütün mərhələlərindən, formalarından, texnologiyalarından və vasitələrindən istifadə edirlər. Özüdə, bu zaman kommunikasiya məsələləri ön plana keçir. Təbliğat və təşviqat zamanı, əhalini səs verməyə cəlb etdikdə, yığıncaqlar keçirdikdə böyük əhali kütləsi ilə iş görmək lazım gəlir. Yazılı və şifahi kommunikasiya müxtəlif təsir vasitələrilə dolğun və tam informasiya fərdi və qrup halında çatdırılır. İnsanlarla təsir imkanlarının əksər toxnologiyalarından bəhrələnmək ümdə məsələyə çevrilir. Belə halda yerli əhalinin hər birinin ayrılıqda və qrup halında kommunikasiyanın qurulması vacibdir. Azərbaycanda yerli özünüidarəetmə oqranı olan bələdiyyələrə ilk seçki 1999 ildə baş vermişdir. Hər beş ildən bir bu prosedur həyata keçirilir. Seçilmək istəyən hər bir partiya üzvü və ya bitərəfə təbliğat üçün vaxt ayrılır. Bu vaxt ərzində kimin necə yerli əhali ilə kommunikasiya prosesini qurması onun bələdiyyə orqanına seçilməsinin əsasını təşkil edir.Kommunikasiya prosesində təbliğatçılar yerli vətandaşın hər bir üzvi ilə fərdi və kollektiv şəkildə iş aparmağı əsas vəzifə kimi müəyyən etməlidir. Bizim fikirimizcə, bu zaman kommunikasiyanın aşağıdakı aspektlərinə fikir verilməlidir:

- Yerli əhalinin hər bir üzvünin yerli əhəmiyyətli işlərin görülməsində vacib və faydalı olmasını inandırma, onların dəyərli insan olmalarını özlərinə və digərlərinə çatdırma;
- Yerli əhalinin lokal və operativ problemlərinin nədən ibarət olmasını bilmələyini və onların həlli yollarını onlara anlatma;
- Özünüzün şəxi keyfiyyətlərini qabartmaq;

- ➢ Çoxlu sayda vətandaşların adlarını, soy adlarını və məşğuliyyətləri haqqında informasiya toplamaq və onlardan ünsiyyət zamanı istifadə etmək;
- ➢ Daima yerli vətandaşları maraqlandıran mövzulardan söhbət açmaq;
- ➢ Vətandaşların problemlərini özünün problemi kimi qəbul etmək və nümayiş etdirmək;
- ➢ Özünə xas olan streotipləri gizli saxlamaq;
- ➢ Jestlərlə, bədən orqanlarının hərəkəti ilə həmsöhbət olan yerli vətandaşlara diqqətli olmağınızı göstərmək;
- ➢ Daima gülərüz olmaq, istənilən anda üzdə təbəssümü saxlamaq və s.

Nəzərə almaq lazımdır ki, kim yerli əhali ilə kommunikasiyanı səmərəli qura biləcəksə, o, daha çox səs qazana biləcəkdir. Nəhayət seçki prosesindən sonra da artıq bələdiyyə ilə yerli əhali arasında kommunikasiya prosesi fasiləsiz hal alır və onun səmərəliliyi onlar arasında əks əlaqədən asılı olur. İstənilən yerli vətandaşın lokal problemi, əks əlaqə vasitəsilə bələdiyyəyə çatdırmağı bacarmalıdır. Artıq əksər iri şəhərlədə bu iş internet vasitəsilə vətandaşın evdən çıxmaması yolu ilə həll edilir bundan başqa digər ənənəvi üsullarla da şifahi və yazılı formada müraciət, telefon və faksdan istifadə etməklə bu işi qurmaq olar.

Bələdiyyə orqanı daima yerli dövlət orqanları ilə, xüsusən də yerli icra hakimiyyəti orqanı ilə kommunikativ təmasda olur. Bəzi dövlət əhəmiyyətli işlərin görülməsi zamanı, məsələn yolların su və çirkab su xətlərinin təmirində və çəkilməsində, müxtəlif abadlaşdırma işlərinin görülməsində, dövləti əhəmiyyətli kütləvi tədbirlərin keçirilməsində kommunikasiya prosesi və onun əsası olan əks əlaqə fasiləsiz olur.

Ayrı-ayrı biznes subyektləri ilə bələdiyyə arasında kommunikasiya prosesi fəaliyyət göstərir. Çünki, yerli lokal problemlərin aradan qaldırılmasında müxtəlif biznes subyektləri aktiv iştirak edə bilərlər. Məsələn əsas yoldan sənaye müəssəsinə sahibkar subyekti yol çəkdirir. Yol bələdiyyə ərazisindən keçdikdə həmin işgüzar təşkilatlar bələdiyyə arasında kommunikasiya baş verir, və ya bu yol bələdiyyə

ərazisindən keçməyəndə bələdiyyənin özü həmin biznes vahidinə müraciət edir ki, yolu elə layihələşdirin ki, yerli əhali də bundan bəhrələnə bilsin.

Ərazidə yerləşən qeyri-dövlət və vətadandaş cəmiyyətinə aid olan təşkilatlarla da yerli bələdiyyə orqanı təmasda olur. Beləki, bu qurumların hər hansı bir tədbirinin keçirilməsi çox zaman bələdiyyənin icazəsi ilə olur.

Bələdiyyə seçilən şəxsin qəbul etdiyi qərarlar da daha çox yerli əhalinin hər üzvi ilə münasibətin və ünsiyyətin qurulmasına yönəlmişdir.

Artıq fəaliyyət göstərən bələdiyyələrin idarəetmə qərarları xarici mühiti təmsil edən yerli əhali, dövlətin mərkəzi və ərazi orqanları, işgüzar təşkilatlar, qeyri-hökumət təşkilatları ilə münasibətlərin qurulmasına yönəlir.

Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası 145-ci maddəsində qeyd edilir ki, bələdiyyə, bələdiyyənin iclaslarında baxılan məsələlərə dair qərarlar qəbul edir, bələdiyyənin qərarları bələdiyyə üzvlərinin sadə səs çoxluğu ilə qəbul edilir və yerli vergilər və ödənişlər ilə bağlı qərarlar bələdiyyə üzvlərinin üçdə iki səs çoxluğu ilə qəbul edilir"(files.preslib.az›site/municipal/gl1.pdf).

Bundan başqa ölkə bələdiyyələri özlərinin təşkilati məsələlərinə aid məsələlər üzrə qərarlar qəbul edirlər. Hər şeydən əvvəl bu qərarlar icma (bələdiyyə) qurumları, onların tərkibi və sturukturu, yerli icma xidmətlərinin təşəkkülü, ayr-ayrı bələdiyyə orqanlarının qurulması prinsipləri, fəaliyyətinin formaları, metod və qaydaları, müxtəlif yerli özünüidarəetmə layihələrinin hazırlanması, qəbulu və həyata keçiriləsi haqqında olur.

Bələdiyyə xarici idarəetmə qəraları isə birinci növbədə yerli sakinlərin özünüidarəetmənin aparılmasının birbaşa formalarına aid olur. Beləki, bələdiyyələrin qəbul etdiyi qərarlar ərazi üzrə rəy sorğusunun (referondomun) keçirilməsi, keçirilmə tarixi, rəy sorğusunu keçirilməsi üsulu (məsələn, şifahi və ya yazılı formada, telefon və ya internet vasitəsilə) haqqında olur. Xüsusi idarəetmə qərarları seçki haqqında olur. Sakinlər seçki hüquqlarını aktiv formada həyata keçirdikdə birbaşa seçki məntəqələrinə gedib gizli yolla səs verirlər. Onda yerli özünüidarəetmə çox vaxt passiv yolla həyata keçirilir. Bu zaman dünyanın inkişaf

etmiş ölkələrində internet vasitəsilə aparılır. İnternetin həyatımızın bütün sahələrinə sirayət etməsi yerli özünüidarəetmədən də yan qaçmamışdir. Beləki sakinlər yerli problemlər və öz məişət problemləri haqqında informasiyanı elektron ərizə vasitəsilə çatdırırlar. Yerli seçkilər də internet vasitəsilə aparıla bilər. Bələdiyyə ərazisinin ayrı-ayrı yerlərində quraşdırılan video kameralar inernet vasitəsilə bələdiyyə ilə qovuşdurulur. Bu yolla bələdiyyə başçısı ərazinin ayrı-ayrı hissələrində baş verən şərait ilə, xüsüsən də mənzil-kommunal, abadlaşma və mühəndis-kommunikasiya, su və çirkab su xətlərinin vəziyyəti (su sızmaları, ərazilərin çirkab sularla dolması və s.) ilə bağlı operativ şəkildə informasiya ala bilir.

Bələdiyyələr ərazi ictimai idarəetmədə iştiraka da xüsusi önəm verir. Bu cür iştirak da hal- hazırda mütərəqqi üsul sayılan virtual sosial şəbəkələrdə yerli sakinlərin və ya bələdiyyələrin yaratdığı qruplar vasitəsilə həyata keçirilə bilər. Virtual sosial şəbəkələr vasitəsilə bələdiyyələr yerli əhali ilə kommunikasiya qurmaqla yanaşı, o cümlədən "əlaqələndirmə proseslərinin" üçüncü növü sayılan tarazlığın əsas nəticəsi olan yerli sakinlər arasında komplimentarlığın güclənməsinə də şərait yaradırlar. Virtual qayda sakinlərin bir-birləri ilə mütamadi təmasda olması artıq onların arasında mütəşəkkillik yaradır. Mütəşəkkillik və bir-birini tamamlama ilə səciyyələnən komplimentarlıq yerlərdə icma sistemində birgə yaşayış qaydalarının adət-ənənələrinin yaranmasına, özünəməxsus sosial normaların bərqərar olmasını sərgiləyir. Göründüyü kimi internet və onun törəməsi olan sosial virtual şəbəkələr əlaqələndirici prosesin kommunikasiya növünü deyil, həmçinin idarəetmə qərarlarının və tarazlığın səmərəliliyini yüksəldir.

Yerli sakinlərin iclasları və toplantılarını keçirilməsi üzrə qəbul edilən qərarda bələdiyyədən xüsusi iradə tələb edir. Yalnız üzünü inan bələdyyə başçı və üzvlər belə toplantıların keçirilməsi haqqında qərar qəbul edirlər. İndi müəyyən sosial şəbəkədə yerli sakinlərin qrupu vasitəsilə bu cür iclasları və ya toplantıları keçirmək mümkündür.

Lakin Azərbaycanda bu cür üsullarla əlaqələndirici prosesləri həyata keçirmək şəhər və qəsəbələrdə (şəhər) mümkündür. Kəndlərdə isə kommunikasiya əksər vaxt

ənənəvi yolla, xüsusən də insanlarla bilavasitə təmasda olma ilə, şifahi yolla, bəzən vaxt isə ayrı-ayrı söz-söhbətin qiybət yolu ilə yayılması əsasında baş verir. Amma nəzərə almaq lazımdır ki, kəndə sakinləri arasında qohumluq əlaqələrinin olması, kənd əhalisinin oturuşmuş nəsillərdən ibarət olması və milli adət-ənənləri qoruyub saxlaması komplimentarlığın möhkəmlənməsinə xidmət edir. Kəntdə müəyyən xeyir və ya şər tədbirində digər sakinlər tez bir zamanda bu tədbiri keçirənə həyan olurlar. Onu mənəvi və maddi cəhətdən dəstəkləyirlər. Belə mütəşəkkillik kənd bələdiyylərində əlaqələndirici proseslərin qurulmasına əlverişli zəmin yaradır.

Yerli bələdiyyə orqanlarında iştirak da əlaqələndirici prosesləri gücləndirir. Bələdiyyə üzvülərinin mütamadi dəyişməsi isə icmaların rastlaşdığı problemlərin yeni enerji ilə dəf olunmasına yönəlir, bələdiyələrə inamı möhkəmlədir.

Yerli sakinlərə müyyən idarəetmə aktı yarama təşəbbüsünün ölkəmizdə təsbit olması bələdiyyə sakinləri arasında harmoniyanın və simmetriyanın gözlənməsinə yönəlmişdir.

Beləliklə, kommunikasiya, idarəetmə qərari və tarazlıq əlaqələndirici proseslər kimi, bələdiyyə özünüidarəetməsinin möhkəmlənməsinə və inkişafına yönəlmişdir. Bunların səmərəli olması bələdiyyələrin statusunun və nüfuzunun artmasına xidmət edir.

2.2. Yerli özünüidarəetmə sistemində əlaqələndirici proseslərin qurulmasının müqayisəli təhlili

Keçmiş SSRİ məkanında yerli özünüidarətmə sovetliklərdə təcəssüm olunurdu. Sovetliklər haqqında isə cəmiyyətdə müxtəlif fikirlər səslənirdi- bəziləri sovetliklərə kommunist partiyasının əlavəsi kimi digərləri müəyyən inzibati-ərazi vahidində təsərrüfat və sosial işlərlə məşğul olan qurum kimi, üçüncülər sovet dövlətinin fəaliyyətini təmin edən “demokratik mərkəziyyət” prinsipinin əksinə çıxış edən vahidlər kimi, axırıncılar isə dövlətin məhv olması və özünüidarəetmənin güclənməsi vasitəsi kimi baxırdılar. Həqiqətdə isə bütün ölkəni bürüyən sovetliklər yerlərdə fəaliyyət göstərən kommunist partiyası özəklərinin diqtəsi altında bu və ya

digər təssərufat,abadlıq, mənzil-kommunal, sosial, mədəni və.s işləri görürdülər və onlarda heç bir müstəqillik yox idi. Özüdə yerli sovetlik özündən yuxarıda duran sovetliyə tabe idi. Bunu biz şəkil 3 -də təsvir etmişik.

Şəkil 3: Keçmiş SSRİ-də sovetliklərin qurulması

Mənbə: Şahbazov K.A,Məmmədov M.H., Həsənov H.S. Dövlət və bələdiyyə idarəçiliyi Bakı, 2010, AzDIU? 440 səh. kitabındakı fikirləri əsas tutaraqmüəllif tərəfindən hazırlanmışdir**.**

Şəkil 3-dən görünür ki, SSRİ-də sovetliklər "matryoşka" prinsipi əsasında yaradılmışdır, Prof H.S.Həsənov bunu "kollanan" idarəetmə sturukturu kimi qiymətləndirir (H.S.Həsənov, İri sahibkarlıq sturkturları. 2007: s.100). Bu, o deməkdir ki, ən iri sovetliyin içərisində ondan balacalar, nisbətən orta sovetlikdə isə kiçik və xırda sovetliklər fəaliyyət göstərirdi. Mahiyyət etibari ilə sovetliklər yerli özünüidarə orqanı deyil, dövlətin əsas oqranı kimi çıxış edərək, qanunverici hakimiyyət budağı rolunu oynayırdılar. Yerlərdə isə onlar həm qanunverici həm də icraedici orqan rolunda çıxış edirdilər.

Bizim zənnimizcə, xalqa yaxın olan və onun içərisində işləyən hakimiyyət demokratik dəyərləri gözləyə bilər, xalqın xoşbəxt olmasına zəmin yarada bilər. Ölkədə demoratik dəyərlərin hökmranlığı isə öz növbəsində yerli özünüidarəetmənin yaranmasına, yerli əhalinin dövlətin və ölkəninin idarə edilməsinə cəlb edə bilər. Çalışmaq lazımdır ki, mərkəzi dövlətin yerli oqranları yerli təyinatlı təsərrüfat və sosial sahələrlə bağlı səlahiyyətləri yerli özünüidarəetmə orqanlarına versinlər.

Ölkədə demokratik dəyərlər birbaşa yerli özünüidarəetmə reallaşır. Deməli, yerli özünüidarəetmə orqanı (bizdə isə bələdiyyələr) yerli əhali tərəfindən seçilməlidir. Həqiqətən də bizdə ölkədə demokratik dəyərlər (xüsusən də insan haqları) qanun tərəfindən təsbit olunduqdan və əməli inkişafda hökümət, ictimai təşkilatlar və biznes tərəfindən gözlənildikdən sonra bələdiyyələşməyə start

verilmişdir. Bizdə ilk bələdiyyələr seçkisi müstəqilliyin 8-ci ilində 1999 cu ilin dekabrın 12 keçirilmişdir. Birinci bələdiyyə seçkisindən sonra 2004, 2009 və 2014-cü illərdə də yerli özünüidarəetmə orqanlarına ümumxalq səsverməsi keçirilmişdir. 2019-cu ilin dekabrın 23-ə isə növbəti, sayca beşinci bələdiyyə seçkisi təyin olunmuşdur.

Azərbaycanda təşəkkül tapmış özünüidarəetmə "Qitə" modelinə arxalanır. Burada yerlərdə eyni zamanda həm mərkəzi dövlətin yerli idarəetmə orqanı (rayon icra hakimiyyəti, qəsəbə və kəndlərdə isə icra hakimiyyəti nümayəndəsi) fəaliyyət göstərir. Bununla bərabər bizdə "güclü bələdiyyə şurası və zəif bələdiyyə başçısı" qaydasını tətbiq etmək məqsədi qoyulmuşdur. Bu əsasda bələdiyyə başçısının fəaliyyətinə nəzarəti gücləndirmək və bələdiyyələrə seçilmiş nümayəndələrin nüfuzunun artırılması istiqaməti götürülmüşdür. Ərazilərdə yaradılmış yerli özünüidarəetmə orqanları müvafiq ərazidə yerləşən infrastuktur obyektlərinə və əhaliyə nizamlayıcı, həvəsləndirici, tənzimləyici və planlaşdırıcı təsiretmə səlahiyyətinə malik olurlar.

Respublikada yerli özünüidarəetmə siyasətini və stratergiyasını, yüksək səviyyədə koordinasiya və tənzimləyici işlərini görmək məqsədilə Prezident Administrasiyasında "Ərazi-təşkilat məsələləri" şöbəsində xüsusi "Bələdiyyələrlə iş" sektoru yarıdılmışdır. Bələdiyyələr haqqında qanunverici təməlin yaradılması və inkişaf etdirilməsi üçün ölkənin Milli Məclisində xüsusi "Regional Məsələlər" komitəsi fəaliyyət göstərir. Bələdiyyələrə daimi inzibati nəzarəti aparmaq, metodoloji və normativ dəstək üçün Ədliyyə Nazirliyi nəzdində "bələdiyyələr iş mərkəzi" fəaliyyət göstərir. Yerli özünüidarəetmədə yaranan problemləri birgə məsləhətləşə əsasında həll etmək və bələdiyyələrin fəaliyyətini inkişaf etdirmək üçün ictimai təşkilat olan "Bələdiyyələrin milli assosiyası" təşkilatlanmışdır. Yerlərdə bələdiyyələrin səlahiyyəti çərçivəsinə aid məsələlərə yardım etmək hədəfini əsas götürərək bir çox şəhər və qəsəbə bələdiyyələrində "Məhəllə komitələri" fəaliyyət göstərir.

İlkin oaraq yerli özünüidarəetmənin təşəkkülü üçün ölkədə makro səviyyədə “əlaqələndirici proseslərin” möhkəmləndirilməsi əsasında Azrbaycanda "Bələdiyyələrin statusu haqqında", "Bələdiyyə üzvünün statusu haqqında", "Bələdiyyələrin nümunəvi Nizamnaməsinin təsdiq edilməsi haqqında", "Bələdiyyə qulluğu haqqında", "Bələdiyyələrin əraziləri və torpaqları haqqında", "Bələdiyyələrin maliyyəsinin əsasları haqqında", "Yerli (bələdiyyə) vergi və ödənişlər haqqında", "Bələdiyyə mülkiyyətinə əmlakın verilməsi haqqında" və digər müvafiq qanunlar hazırlanmış, qəbul edilmiş və icra olunur. Digər tərəfdən İnzibati Xətalar, Su, Mülki, Seçki, Torpaq, Vergilər məcəllələrinə lazımi düzəlişlər edilmişdir. Bu qanunverici baza əsasında bələdiyyələrin statusu, səlahiyyəti, hakimiyyəti, iqtisadiyyatı, mülkiyyəti, büdcələri, vergiləri və ödənişləri, yerli sosial, iqtisadi, ekoloji layihələrin işlənməsi və həyata keçirilməsi artıq reallaşmağa başlamışdır. 2001-ci ilin 25 dekabrında isə ölkəmiz “Yerli özünüidarə haqqında” Avropa Xartiyasına qoşulması yerli özünüidarəetmədə beynalxalq normativlərin icrasına şərait yaratmışdır. “Bələdiyyə üzvlərinin etik davranış qaydaları haqqında" və "Bələdiyyə qulluqçularının etik davranış qaydaları haqqında" qanunların qəbulu cəmiyyətdə bələdiyyələrin nüfuzunun artırılmasına, onlarda çalışan işçilərin etik qaydalara riayət edilməsini, bələdiyyələrin sosial məsuliyyətli olmalarına və sosial sahənin inkişafı proqramlarının hazırlanması və icrasına diqqət verməyi istiqamətlənmişdir.

Şəkil 4-dən (bax əlavə 5) göründüyü kimi Prezident Administrasiyasında, Milli Məclisdə, Ədliyyə Nazirliyində fəaliyyət göstərən müvafiq strukturlar, Milli assosasiya, ayrı-ayrı bələdiyyələr və məhəllə komitələri birgə qarşılıqlı fəaliyyətdədirlər. Sxemdən göründüyü kimi Prezident Administrasiyasında mövcud olan orqan Milli Məclisdəki müvafiq komitə ilə, Ədliyyə Nazirliyində fəaliyyət göstərən müvafiq şöbə və Bələdiyyələr Milli assosiyası ilə birbaşa funksinol əlaqədədirlər. Öz növbəsində Ədliyyə Nazirliyinin müvafiq şöbəsi və Bələdiyyələr Milli assosiyası kənd, qəsəbə və şəhər bələdiyyələrilə, sonuncular isə “Məhəllə komitələri” ilə qarşılıqlı münasibətdə olurlar və onlar arasında daimi əks əlaqə

mövcud olur. Sxemdə fəaliyyət göstərən orqanlar arasında daimi kargüzarlıq əlaqələri vardır. Çox zaman Prezident Adminastrasiyasının lazımi göstərişini və Milli Məclisin qəbul etdiyi müvafiq qanunu əsas tutaraq Ədliyyə Nazirliyinin müvafiq şöbəsi idarəetmə qərarı layihəsi hazırlayır. Bu qərarı nazir imzaladıqdan sonra isə qərarların icrası kənd, qəsəbə və şəhər bələdiyyələri üçün məcburi xarakter daşıyır. "Bələdiyyələr milli assosasiyasının" hazırladığı sənədlər isə bələdiyyəllərdə icra olunması tövsiyəvi xarakter daşıyır.

Bələdiyyələrin fəaliyyətinin 20 ili ərzində dövlət tərəfindən onlara 70 milyon dotasiya (http://www.elibrary.az/docs/JURNAL/jrn2019_121.pdf) edilmişdir. Yalnız 2019 -cu ilin dövlət büdcəsində bələdiyyələrə 1 milyon manat həcmində subvensiya nəzərdə tutulmuşdur (http://www.elibrary.az/docs/JURNAL/jrn2019_121.pdf). Subvensiya ayrı-ayrı bələdiyyələrin həyata keçirdiyi layihələrin maliyyələşməsinə qaytarılma məqsədilə veriləcəkdir. Beynəlxalq donar təşkilatları və qeyri-hökümət təşkilatları ilə əlaqələrin qurulması bələdiyyələrin rastlaşdığı ciddi məsələlərin daha tez həll olunmasına, müxtəli məsləhətlərin alınmasına, bələdiyyələr haqqında yazılan kitab və məqalələrlə təmin etməyə və maarifləndirmə işlərinin görülmməsinə şərait yaratmışdır.

2007, 2008 və 2014-cü illətdə Bələdiyyə fəaliyyəti işi Milli assosiyasının təşəbbüsü ilə yerli əhəmiyyətli sosial məsələlərin həlli ilə bağlı ümumrespublika toplantıları təşkil olunmuşdur. Bələdiyyələrin fəaliyyətinin səmərəliliyini artırmaq məqsədilə bu sahadədə reordinasiya işlərinə xüsusi diqqət yetirilir. Beləki, ölkədə "Bələdiyyələrin birləşməsi, ayrılması və birgə fəaliyyəti haqqında" qanun qəbul edilmiş və bu sənədə uyğun olaraq bir –birinə yaxın balaca bələdiyyələr birləşdirilmişdir. Əgər 1999-cu ildə ilk bələdiyyələrdə seçki əsasında Respublikada 2667(http://www.e-qanun.az/framework)bələdiyyə yaradılsada, 2009-cu ildə onların sayı 1718-ə, 2014 –ci ildə isə 1607-ə (http://www.elibrary.az/docs/JURNAL/jrn2019_121.pdf) salınmışdır.

Yerli özünüidarə orqanı olan bələdiyyələrin yarandığının ilk dövrlərində çox zaman naşı adamlar, idarəetmə təcrübəsi olmayan və yerli özünüidarə haqqında az

biliyə və təcrübəyə malik insanlar seçilmişlər. Artıq 2014-cü il seçkilərində bu sahədə vəziyyət dəyişmişdir. Qeyd etmək lazımdır ki, bələdiyyə rəhbələri və üzvləri analitik qabiliyyəti olan, səriştəli, intellektual, ünsiyyətçil, təşəbbüskar və yaxşı təşkilatçı olmalıdırlar. Çalışmaq lazımdır ki, ali təhsilli xüsusən də iqtisadçı və hüquqşünaslar bələdiyyələrə seçilsinlər.

Artıq cəmiyyətdə bələdiyyə təsisatının nüfuzu möhkəmlənməkdədir.Bu səbəbdən 2009-cu il bələdiyyə seçkilərində seçici fəallığı 31,86% olduğu halda, 2014-cü ilin dekabr ayının 23-də keçirilmiş seçkilərdə seçici fəallığı yüksəlmiş,onların 38,93%-i (+7,07%) seçkilərdə iştirak etmişdir (http://www.elibrary.az/docs/JURNAL/jrn2019_121.pdf). Bu tendensiya davam edərsə 2019-cu ilin 23 dekabrına təyin olunmuş növbəti bələdiyyə seçkilərində əhalinin səsvermə fəallığının daha da artmasını müşahidə edə bilərik.

Bələdiyyə institunun ölkədə inkişaf etməsini müxtəlif beynəlxalq təşkilatlarla əlaqələrin qurulması da təsbit edir. Azərbaycan hökuməti bu sahəni inkişaf etdirmək üçün Avropa İttifaqının Şərq Tərəfdaşlığı Ölkələrinin Regional və Yerli Hakimiyyətlər Nümayəndələrinin Konfransı və Avropa Şurasının Yerli və Regional Hakimiyyətlər Konqresi ilə lazımi tərəfdaşlıq münasibətləri qura bilmişdir.Şurası Yerli və Regional Hakimiyyətlər Konqresinin dəstəyi ilə 2008-ci ildən başlayaraq bütün bələdiyylərdə “yerli demokratiya həftəsi” keirilir. Bünün sayəsində yerli əhali ilə kommunikasiya əlaqələndirici prosesinin qurulması, yerli ozünüidarə sahəsinə yerli əhalinin cəlb edilməsi, ərazinin iqtisadi, sosial və mədəni imkanlarının üzə çıxarılması gücləndirilmişdir.Qeyd olunan həftələrdə müəyyən mənada bələdiyyələr müəyyən dövr ərzində gördüklər işlər haqqında sakinlərə hesabat verirlər. Əksər şəhər, qəsəbə və kənd bələdiyyələrində “bələdiyyə poçt qutuları” quraşdırılmışdır. Bir çox bələdiyyələr məsələn, Mingəçevir, Sumqayıt şəhər bələdiyyələri, Bakı şəhəri Binəqədi rayon M.Əmin Rəsulzadə qəsəbəsi və Qaradağ rayonu Lökbatan qəsəbə bələdiyyələrində bələdiyyə “Facebook” saytları və habelə "qaynar telefon xətləri" yaradılmışdır. İldə bir və ya iki dəfə "açıq qapı günləri" keçirlir.

Ölkə bələdiyyələrinin Rusiya, Türkiyə, Gürcüstan,Almaniya, Avstriya və Baltikyanı ölkələr yerli özünüidarə oqranları ilə, onların qurduqları müxtəlif ittifaqlarla yüksək səviyyədə münasibətlər yaradılmışdır. Bunun sayəsində bələdiyyələr arasında qarşılıqlı səfərlər təşkil olunmuş “qardaşlaşma” haqqında müqavilələr bağlanmışdır.

Bələdiyyələrin fəaliyyəti ilə əlaqədar digər bir məsələ hesabatlılıq prinsipinin güclənməsidir. Onlar öz səlahiyyətlərini necə icra etdiyi üzrə yerli əhali, dövlətin yerli və mərkəzi icra və qanunverici orqanları tərəfindən nəzarət aparılır. İnformasiya açıqlamaq bələdiyyələrin ümdə vəzifəsidir. Bizdə bələdiyyələr il ərzində görülmüş işlər haqqında hesabatı növbəti ilin yanvar ayının üçüncü həftəsinin bazar ertəsinə qədər bələdiyyə iclasında təsdiq etməli və sakinləri tanış etmək məqsədilə bələdiyyənin elanlar lövhəsinə vurulmalı və bələdiyyənin elektron saytında yerləşdirilməlidir.Kütləvi informasiya vasitələrinin köməyi ilə bu hesabat cəmiyyətə çatdırıla bilər. Bu hesabatda bələdiyyə büdcəsinin icrası, vergilərin toplanması bələdiyyə mülkiyyətinin istifadəsi və bələdiyyə müəssisələri və yerli xidmətlər haqqında məlumat olmalıdır. Yerli sakinlərin azı 25% iştirakını təmin edən yığıncaqlarda bələdiyyə hesabatı qəbul edilir. Özüdə yığıncaqda iştirak edənlərin yarısında çoxu bu qərarın “lehinə” səs verirlərsə onda qərar layihəsi qəbul edilmiş sayılır. Yığıncağın protokolu isə Ədliyyə Nazirliyini müvafiq şöbəsinə göndərilir. Göründüyü kimi bu qayda əsasında yığıncağı keçirmək müşkül məsələdir və müyyən mənada formal xarakter daşıyır. Yaxşı olar ki, bu yığıncaqların keçirilməsi internet vasitəsilə onlayn keçirilsin. Əgər bu belə olarsa onda bələdiyyələrin yığıncağı ilə bağlı neqativ hallar aradan qalxa bilər. Əhali ilə qurulan kommunikasiya və qərarların qəbul edilməsi real şəkildə baş verə bilər.

Dövlətin gördüyü tədbirər, qəbul etdiyi qanunlar və digər normativ sənədlər və lazımı əlaqələndirici və nəzarətedici təsissatların yaradılması, bu sahədə ictimai və qeyri-dövlət təşkilatlarının fəaliyyət göstərməsi Respublikamızda yerli özünüidarəetmənin yeni instiutu olan “bələdiyyələrin” ayrıca qeyri-dövlət təsisatı kimi bərqərar olmasına şərait yaratmışdır. Belə vəziyyətin yaradılması isə ölkəmizdə

bu sahədə “idarəetmə qərarı”, “kommunikasiya" və “tarazlıqla” bağlı komplimentarlığın mükəmməl olmasını ehtiva edir. Arzu etmək olar ki, ölkənin sosial-iqtisadi inkişafı artdıqca, xalqa yaxın olan və demokratik institut olan bələdiyyə yerli əhalinin rifahi naminə daha da möhkəmlənəcəkdir, onun iqtisadi, sosial və hüquqi statusu daima artacaqdır.

2.3. Bələdiyyələrdə daxili və xarici mühitlə əlaqələndirici proseslərin qurulmasının diaqnostikası və qiymətləndirilməsi

Bələdiyyələrdə əlaqələndirici proseslərin qarşılıqlı münasibəti fasiləsiz xarakter daşıyır. Kommunikasiyanın və idarəetmə qərarlarənın səmərəliliiyi özünü yerli əhali arasında olan komplimentarlıqda, mütəşəkillikdə biruzə verir. Bələki, bələdiyyələrlə yerli əhali və biznes subyektləri arasında komunikasiyanın mükəmməl olması və bələdiyyələrin və bələdiyyə iqtisadiyyatı (xüsusən də bələdiyyə vergiləri) haqqında dövlətin qanunverici və icraedici hakimiyyətlərinin çıxardığı qərarların vaxtlı-vaxtında yerli özünüidarəetmənin inkişafına səbəb olmuşdur. Bunun nəticəsində ölkədə ayrı-ayrı bələdiyyələrin yığdıqları vergilərin həcmi artmışdır. Cədvəl 2-də (bax əlavə 2) Binəqədi rayon M.Ə. Rəsulzadə qəsəbə bələdiyyəsinin bu sahədə olan vəziyyəti göstərilmişdir.

Cədvəl 2- dən göründüyü kimi Binəqədi rayon M.Ə. Rəsulzadə qəsəbə bələdiyyəsində normal şəkildə fiziki şəxslərin torpaq vergisi, Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyinə uyğun olaraq bələdiyyə mülkiyyətinin özgəninkiləşdirilməsindən, icarəyə və istifadəyə verilməsindən daxil olan ödəniş və məişət tullantılarının daşınmasına görə xidmət haqqı normal şəkildə vaxtlı-vaxtında yığılır. Lakin fiziki şəxslərin torpaq vergisi 2018- ci ildə 50008 təşkil etmişdir ki, bu da 2014-cü və 2018-ci ilə nisbətən müvafiq olaraq 63694 və 80323 manat az və ya yalnız 43,4% və 38,4 yığılmışdır. Müsbət dinamikanı fiziki şəxslərin əmlak vergisinin yığılmasında görmək olar: 2018-ci ildə bu sahədə bələdiyyə tərəfindən 187663 manat və ya 2,5 (311766:124123) dəfə çox fiziki şəxslərdən əmlak vergisi toplanmışdır. Bunula belə bələdiyyə tərəfindən ümumi vergilərin yığılmasında

qeyri-bərabərlik müşahidə edilmişdir:2018-ci ildə 2014-cü ilə nisbətən 52,1% çox, 2017-ci ilə nisbətən isə (36179400:391917) 7,7% və ya 30123 manat az vergi toplanmışdır.

Yerli əhəmiyyətli tikinti materialları üzrə mədən vergisinin yığılmamasına səbəb isə bu bələdiyyə ərazisində tikinti materialları karxanalarının yerləşməməsi çıxış edir. Habelə hələlik bu bələdiyyə tərəfindən müəssisə təsis edilmədiyindən bələdiyyə mülkiyyətində olan müəssisə və təşkilatların mənfəət vergisi yığılmır.

2016-ci ildən etibarən qanunvericilikdə edilən dəyişiklikdən sonra bələdiyyə mülkiyyətində olan torpaqlarda, binalarda və digər obyektlərdə küçə (divar) reklamının yerləşdirilməsi və yayımı üçün ödənişi yığmır. Yerli ödənişlərin ümumi həcminin 2016-ci ildən başlayaraq bütün həcmini "bələdiyyə mülkiyyətinin özgəninkiləşdirilməsindən, icarəyə və istifadəyə verilməsindən daxil olan ödəniş" təşkil edir. Ancaq bu sahədə də müsbət dinamika yoxdur: əgər ödənişlərin ümumi həcmi müvafiq olaraq 2014-cü ildə 80633 manat olmuşdursa bu rəqəm 2015-ci ildə kəskin olaraq 47006 manata düşmüş və ya 1,7 dəfə azalmışdır. Azalma 2016, 2017 və 2018-ci illərdə də müşahidə edilmişdir 2018-ci ildə 2014-cü ilə nisbətən (25546-80633) 55087 manat az bələdiyyəyə ödənişlər daxil olmuşdur. Demək olar ki, azalma nəticəsində bələdiyyə tərəfindən 2018-ci ildə yığılan ödənişlər 2014-ci ildə yığılan ödənişlərin 31.7 % təşkil edir. Yalnız "Bələdiyyələrin fəaliyyətindən əldə edilən digər gəlirlər (Məişət tulantılarının daşınmasına görə xidmət haqqı)" göstəricisi sahəsində müsbət tendensiyasını müşahidə etmək olar. Əgər bu sahə üzrə bələdiyyənin gəliri 2014-ci ildə 164702 m, manat təşkil etmişdirsə, bu rəqəm 2017-ci ildə 175582 manata, 2018-ci ildə isə 200527 manata yüksəlmişdir. Son beş ildə Məişət tulantılarının daşınmasına görə xidmət haqqının yığılması 121,7% artmışdır.

Cədvəl 2-nin təhlili göstərir ki, bələdiyyə tərəfindən ən çox vergi və ödənişlər 2017-ci ildə yığılmış və 623742 manat təşkil etmişdir. 2018-ci ildə isə bu rəqəm 5, 7 % azalaraq 587867 manat olmuşdur.

Bələdiyyə tərəfindən toplanan vergi və ödənişlər bələdiyyə büdcəsinə daxil olmuş və bələdiyyə yığıncağı tərəfindən təsdiq olunan maliyyə planına uyğun olaraq aidiyyatı xərclər maddələri üzrə xərclənmişdir.

Bələdiyyələrdə daxili və xarici mühitlə əlaqələndirici proseslərin normal şəraitdə qurulması bələdiyyədə təşəkkül tapmış strukturdan asılıdır. Qaradağ rayonu, Lökbatan qəsəbəsi bələdiyyəsinin idarəetmə strukturunun sxemi şəkil 4-də verilişdir.

Şəkil 4-dən gürünür ki, bələdiyyə iclası sədri, sədr müavini seçməklə yanaşı, yerli özünüidarə orqanında daimi fəaliyyət göstərən İqtisadi və büdcə, Hüquq məsələri,Sosial və ekoloji, Gənclərlə və KİV-lə iş məsələləri daimi komissiyalarını seçirlər. Digər tərəfdən bələdiyyə iclası bələdiyyələrdə işləyən daimi icraçı şöbələrin yaradılması qərarını verir. Bu bələdiyyədə onların sayı dörtdür. Yerli vergi və ödənişlərin yığılması şöbəsi, Mühasibat və audit şöbəsi,Hüquq və kadr şöbəsi və Ümumi şöbə ayrılıqda öz səlahiyyətləri şərçivəsində işləri görür və əks əlaqəni əlaqələndirici proseslər vasitəsilə, xüsusən kommunikasiya vasitəsilə öz çərçivələri civarında həyata keçirirlər.

Bu orqanda fəaliyyət göstərən idarəetmə quruluşunun sxemindən görmək olar ki, idarəetmə strukturu xətti-funksional əsasda hazırlanmışdır. Onun aydın və sadə olması, daimi komissiyaların və şöbələrin az olması mərkəzləşdirmə ilə qeyri-mərkəzləşdirməni, kolleginanallıqla tək hakimiyyətliliyi normal əlaqləndirir. Bələdiyyənin quruluşu idarəetmədə çevikliyi təmin edir, ərazidə baş verən bu və ya digər məsələyə tez reaksiya verməyə istiqamətlənmişdir.

Cədvəl 3-ün (bax əlavə 3-ə) təhlil etdikdə sezirik ki, bütünlüklə Lökbatan bələdiyyəsi yerli əhali və sahibkarlıq subyektləri ilə "əlaqələndirici proseslərdən" səmərəli istifadə edərək yerli vergi və ödənişlərin toplanmasını normal qayda da aparır. Beləki, 2014 cü ilə bütünlüklə yerli vergi və ödənişlər hesabına 29726 manat büdcəyə pul vəsaiti daxil olmuşdursa, bu ğöstərici ilbə-il artaraq 2017-c ildə 104080 manata yüksəlmiş və ya artım əmsalı 4,7 (140780:29726) təşkil etmişdir. 2018-ci ildə bu rəqəm 124439 manat olmuş və 2017-ci ilə nisbətən (12443900x100:140780)

88,4% olmuş, yəni 16341 (124439-140780) az pul vəsait yığımışdır. 2014 ilə nisbətən birdən-birə vergi və ödənişlərin bütünlüklə hər bir göstəricisi üzrə 2015-ci ildə təxminən 3-dəfə artım müşahidə etmək olar. Bizim fikirimizcə, bu hal 2014-cü il bələdiyyə seçkilərində nisbətən peşəkar kadrların Lökbatan bələdiyyəsinə üzv seçilmələri hesabına baş vermişdir. Vergi və ödənişlərin ödənməsində əhalinin fəallığı və bələdiyyənin vaxtında bu iş haqqında müvafiq qərarları verməsi və vergi və ödənişlərin yığılmasında hüquqi və sosial məsuliyyətin artması bu cür nəticələrə gətirib çıxarmışdır.

M.Ə. Rəsulzadə bələdiyyəsində olduğu kimi, Lökbatan bələdiyyəsində də yerli tikinti materialları mədənləri olmadığından bu növ vergi də tutulmur. Eyni zamanda Lökbatan bələdiyyəsi də öz hələlik öz müəssisələrini yaratmadığından, bu cür müəssisələrə tətbiq edilən vergi də toplamır.

Bələdiyyə mülkiyyətində olan torpaqlarda, binalarda və digər obyektlərdə küçə (divar) reklamının yerləşdirilməsi və yayımı üçün, bələdiyyələr tərəfindən xüsusi ayrılmış torpaq sahələrində stasionar və ya səyyar ticarət, ictimai iaşə və digər xidmətlərə görə və bələdiyyə ərazilərində hüquqi və fiziki şəxslərə məxsus olan ixtisaslaşdırılmış avtomobil dayanacaqları və ya bələdiyyələrin qərarına əsasən müəyyən edilmiş yerlərdə bütün növ nəqliyyat vasitələrinin daimi və ya müvəqqəti dayanacaqları üçün ödənişlərin yığılmamasını isə biz inzibati və sosial məsuliyyətin olmamasında görürük. Bu bələdiyyədə digər bələdiyyələrdə olduğu kimi ən çox artım 2015-ci ildən başlayaraq fiziki şəxslərin əmlak vergisi hesabında baş vermişdiir. Təssəvür edin, əgər 2014 ildə bu güstərici üzrə yalnız 6622 manat vergi toplanmıışdırsa, 2015-ci ildə 78084 manata qalxaraq 11,8 (78084:6622) dəfə,2018-ci ildə isə 15,2 dəfə artmışdır. 2018-ci ildə bu veginin yığılması azalmış və 2017-ci ilə nisbətən 8952(100573-109525) manat təşkil etmişdir. Son beş ildə bu səpkili vergi ən çox 2017-i ildə yığılmış və 2014-ilə nisbətən 1654%, yəni 16,54 əmsal artmışdır.

Cədvəl 4-də (bax əlavə 4) Lökbatan qəsəbə bələdiyyəsinin ərazisində yerləşən son beş ildə dövlət və özəl müəssisə və təşkilatlarının sayı sərgilənmişdir.

Göründüyü kimi ərazidə yerləşən əhali daha çox xidmət sferasında çalışır. Daha çox müəssisələr xidmət sferasının ticarət sektorunda fəaliyyət göstərir. Əgər 2014-ci ildə ticarətdə 956 müəssisə və ya fiziki şəxs fəaliyyət göstərirdisə bu rəqəm 2017 ci ildə 983 yüksələrək 102,8 olmuşdur. Digər sektorlarda müəssisə və təşilatların sayı sabit qalırsa, ticarətdə 2018-ci ildə müəssisələrin sayı 5ədəd azalmış ictimai iaşədə isə 2 ədəd çoxalmışdır.

Nəticədə 2018-ci ildə Bələdiyyə ərazisində yerləşən müəssisələrin sayı 2017-ci illə müqayisədə 6 (1072-1078) ədəd azalsa da, 2014-cü ilə görə 32 (1072-10400) ədəd artmışdır. Bu da yerli əhalinin məşğulluq probleminin həllində müstəsna rol oynamışdır.

Digər tərəfdən sənaye və tikinti müəssisələrinin sayının artması bu problemin tam çözülməsinə şərait yarada bilər.

Kredit təşkilatları filiallarının olması, habelə tibbi, təhsil və məktəbəqədər təhsil ocaqlarının və məişət xidməti müəssisələrinin kompakt şəkildə bu ərazidə yerləşməsi əhaliyə müfaviq xidmətlərin keyfiyyətlə göstərilməsinə zəmin yaradır.

Ərazidə yerləşən tikinti müəssisələrinin sayının 4 olmasına baxmayaraq Lökbatan qəsəbəsində tikinti sektorunda canlanma vardır. Artıq ötən əsrin 40-50-ci illərində qamışdan tikilmiş 3 mərtəbəli binalarn 5-i sökülmüş (yerdə qalanlar isə 2021-ci ilə qədər söküləcəkdir), yerlərində isə çox mərtəbəli binalar ucaldılmışdır. Bu prosesin davam etməsi nəticəsində qəsəbə bir yandan abadlaşır, digər tərəfdən isə yerli əhali tikilən binalarda işlə təmin olunur və hazır binaların ilk mərtəbələrində yerləşəcək sosial infrastruktur obyektlərində işlə təmin olunurlar. Tikinti müəssisələri ilə bələdiyyələrin əməli tərəfdaşlıq münasibətərinin qurulması və daimi kommunikasiya əlaqələri avtomobil yollarının, su və çirkab su xətlərinin yenidən qurulmasına, məişət tullantılarının vaxtında ərazidən daşınması ilə nəticələnmişdir. Bələdiyyədə “qaynar xəttin” işləməsi və yeni tikilən mənzillərin divarlarında “bələdiyyə poçt qutusunun” quraşdırılması vaxtında sakinlərin bu səpkili müraciətlərinə baxılmasına yol açmışdır.

Cədvəl 4-də (bax əlavə 4-ə) müşahidə edirik ki, Lökbatan bələdiyyəsi ərazisində Mehmanxana və turizm obyektlərinin sayı hal-hazırda 6-ya çatmışdır. Belə obyektlərə torpaq sahələrinin ayrılması və lazımı kommunikasiya (su, qaz, işıq, çirkab su) xətlərinin çəkilməsi mehmanxanaların tikilməsinə əlverişli şərait yaratmışdır. Özüdə bu işlərinn görülməsində bələdiyyənin müstəsna xidməti vardır. Bu obyektlərin bir hissəsi Lökbatan ərazisində yerləşən Binə, Sədərək və Meyvəli ticarət mərkəzlərində yerləşir. Ölkənin müxtəlif rayonlarından və xaricdən gələn alıcılara bu şəraitin yaradılması bir yandan Binə, Sədərək və Meyvəli ticarət mərkəzlərində ticarəti stimullaşdırır, digər tərəfdən də bütünlüklə ölkə iqtisadiyyatının artmasını şərtləndirir. Mahiyyət etibarı ilə Binə, Sədərək və Meyvəli ticarət mərkəzlərləri yalnız ticarətlə deyil həm də iri loqistik mərkəzlər kimi və ya Hablar kimı çıxış edirlər. Binə, Sədərək ticarət mərkəzləri gündəlik təlabat və uzunmüddət istifadə olunan malları, mədəni-məişət, inşaat, sənaye, kənd təsərrüfatı, ictimai iaşə və digər səpkili sahələr üçün lazım olan maşın və avadanlıqları, qurğuları, alətləri və komplektləşdirici hissələri toptansatış və pərakəndə satışı ilə məşğul olan obyektləri, topdansatış anbarlarını, pərakəndə satışla məşğul olan müəssisələri və fərdi sahibkarları, ictimai iaşə, məişət, ayrı-ayrı təmir və quraşdırma işlərini görən müəssisələri, mehmanxana və məscidləri, təhlükəsizliyi təmin edən firmaları, fövqalədə hallar və polis xidmətlərini görən bölmələri özündə birləşdirir. “Binə” ticarət mərkəzində 1500 yaxın Sədərək ticarət mərkəzində isə 3000- dən çox hüquqi və fiziki şəxs sahibkarlıq fəaliyyəti aparırlar. Müvafiq olaraq Binə ticarət mərkəzində 3000,Sədərək ticarət mərkəzində isə 5000 nəfər işlə təmin olunmuşlar. Bunların ¼ hissəsi Lökbatan bələdiyyəsi ərazinin sakinləridir.

Buraya Türkiyədən, Rusiyadan, Ukraynadan, Belarusiyadan, Çindən, Hindistandan, Pakistandan, Banqladeşdən, Birləşmiş Ərəb Əmirliyindən, İrandan və digər ölkələrdən xalq istehlakı malları (xüsusən də trikotaj malları) iri anbarlara daxil olur, saxlanılır, ayrı-ayrı hissələrə bölünüb qablaşdırılır. Sonradan isə yerli və əsasən Rusiyanın Qafqaz vilayətləri və milli respublikalarından, Gürcüstandan, Türkmənistandan və İrandan gələn vətandaşlara və sahibkarlara pərakəndə və

topdansatış qaydada satılır. Çox zaman bu ticarət mərkəzlərində yerləşən nəqliyyat şirkətləri respublikanın və xarici ölkələrə sifariş edilmiş malların daşınmasında həyata keçirirlər. Meyvəli ticarət mərkəzi isə kənd təsərrüfatı habıdır. Bu loqistik mərkəzə ölkənin kənd təsərrüfatı rayonlarından müxtəlif meyvə və tərəvəzlər, yeyinti məhsulları daxil olur, sortlaşdırılır, qablaşdırılır, iri soyuducularda saxlanılır və son mərhələdə biznes sifarişlər əsasında müxtəlif ölkə və xarici məntəqələrə daşınır. Eyni zamanda bu ticarət mərkəzində pərakəndə satışla məşğul olan çoxlu sayda sahibkarlar çalışırlar.

Hal-hazırda Lökbatan bələdiyyəsi ərazisinə Keşlə tovarnı kimi tanınan nəqliyyat habı Abşeron port adında köçürülür. Nəqliyyat habı dedikdə-əmtəələrin boşaldılması, yerdəyişməsi, yenidən yüklənməsi qovşağıdır. Yeni Abşeron port habı yol-nəqliyyat kompleksi, yol hərakatı iştirakçıları və ətraf mühitdən ibarət olacaqdır. Ölkənin ayrı-ayrı məntəqələrindən və xarici ölkələrdən dəmir yolu vasitəsilə müxtəlif sənaye, tikinti, yeyinti və digər təyinatlı əmtələr gətiriləcəkdir. Sonradan isə iri avtomobil nəqliyyatı vasitələri ilə əsasən Bakı və Abşeron yarımadasında yerləşən şirkətlərə çatdırılacaqdır. Bu nəqliyyat qovşağının tikilməsində 100 –dən çox işçi çalışır onun 70 nəfəri isə Lökbatan sakinləridir. Hab işə başlayanda isə burada 200 nəfərin işləməsi planlaşdırılır.

Cədvəl 5-də Bakı şəhəri, Qaradağ rayon Lökbatan qəsəbə bələdiyyəsinin əhali və yaşayış ev və mənzillərinin sayı nümayiş etdirilir. Bu cədvəldən gürünür ki, 2018-ci ildə qəsəbə sakinlərinin sayı 39553 nəfər olmuşdur. Ötən əsrin 80- ci illərinin sonunda burada 18 min nəfər sakin yaşayırdı. Qarabağda münaqişə başladıqdan sonra 7000 çox erməni, rus və digər milli mənşəli əhali qəsəbədən köçmüş,Ermənistandan qovulmuş və Dağlıq Qarabağ və ətraf rayonlardan məcburi köçürülmüş vətəndaşların 10 mindən çoxu məskunlaşmışdır. Bunun nəticəndə son 30-il ərzində əhalinin sayı təxminən 2.1 dəfə artmışdır.

Cədvəl 5: Bakı şəhəri, Qaradağ rayon Lökbatan qəsəbə bələdiyyəsinin əhali sayı və yaşayış ev və mənzilləri

Göstəricilər	Ölçü vahidi	İ l l ə r				
		2014	2015	2016	2017	2018
Bələdiyyə ərazisində yerləşən əhalinin sayı	Nəfər	39000	39200	39300	39400	39553
O cümlədən:						
Kişi	"---"	17550	17640	17685	17730	17799
Qadın	"---"	21450	21560	21615	21670	21754
Yaşayış binaları mənzillərinin sayı	ədəd	8000	8000	8340	9000	9456
Şəxsi evlərin sayı	ədəd	4400	5134	5900	6124	6400

Mənbə: Bakı şəhəri, Qaradağ rayon Lökbatan qəsəbə bələdiyyəsindən əldə olunan praktiki material**.**

Ölkədə olduğu kimi Lökbatan qəsəbəsində də qadınların sayı kişilərin sayından çoxdur: qəsəbədə sakinlərinin 45 % -i kişi, 55% -i isə qadındır. Yaşayan əhalinin çox hissəsi ötən əsrin 80-ci illərində tikilən beşmərtəbəli binalarda yaşayır. 1/5 hissəsi isə XX əsrin 50-60 ci illərində tikilən iki, üç və dörd mərtəbəli binalarda, çox az hissəsi isə XXI əsrin 10-cu illərində ucaldılan çox mərtəbəli binalarda yaşayırlar. Ötən əsrin 90-ci illərindən başlayaraq qəsəbədə sakinlər tərəfindən şəxsi evlərin tikilməsi artmışdır: 2014-cü ilə nisbətən şəxsi evlərin sayı 2018 ildə 145,4% (6400x100/4400) təşkil etmişdir, yəni onların sayı 1,45 əmsalında artmışdır. Lakin şəxsi evlərin qəsəbənin məskunlaşmamış yerlərində tikilməsi bələdiyyə qarşısında yeni vəzifələr qoyur. Bu mərhələlərdə sosial, kommunikasiya infrastruktur obyektlərinin quraşdılması isə bələdiyyə, yerli icra və biznes strukturlarının birgə tərəfdaşlığı əsasında həll oluna bilər.

III FƏSİL. BƏLƏDİYYƏLƏRDƏ ƏLAQƏLƏNDİRİCİ PROSESLƏRİN SƏMƏRƏLİLİYİNİN ARTIRILMASI MƏSƏLƏLƏRİ

3.1.Əlaqələndirici proseslərin keyfiyyət sisteminin gücləndirilməsi yolları

İdarəetmənin özü təşkilatda fasiləsiz və daimi proses olduğundan kommunikasiya idarəetmə qərarları və simmetriya da daimi və daxiləsiz proseslərdir. Buna görə də "əlaqələndirici proseslər" spiralvari həmişə üç faza keçirlər:

əlaqələndirici proseslərin işlənməsi;

əlaqələndirici proseslərin başlanmasına qərar verilməsi;

əlaqələndirici proseslərin reallaşdırılması və nəzarət.

Bu fazalar bir-birini tamamladığından hər zaman daimi olaraq bir faza digərinin başlamasına zəmin yaradır. "Əlaqələndirici proseslər" mahiyyət etibarı ilə idarəetmənin özünü təşkil edir. Bir məsələ haqqında menecer idarəetmə qərarı qəbul edərkən kommunikasiyaya və tarazlığa, kommunikasiya ilə məşğul olduqda idarəetmə qərarına və tarazlığa, təşkilatda sabitliyi və komplimentarlığı gözləmək istədikdə isə hökmən kommuniasiya və idarəetmə qərarı verməklə məşğul olur.

Əlbəttə, əlaqələndirici proseslər spesifik və özünə məxsus idarəetmə məhsullarıdır. Ona görə ki, hər bir idarəetmə səviyyəsində onlar yerinə yetirirlər: İstər usta-şagird münasibətində, briqadir-briqada, sahə ustası- istehsalat sahəsi, sex rəisi-sex, direktor-zavod və s. səviyyələrdə. Onlar idarəetmə əməyinin bazisini təşkil edirlər. Və bu özülü təkmilləşdirmədən, səmərəliyini atrırmadan menecmentin mükəmməl olmasında danışmaq olmaz. Onların keyfiyyətinin artırılması hər bir menecment səviyyəsinin daimi vəzifəsi kimi ortaya çıxır.

Kommunikasiya və idarəetmə qərarı zaman kateqoriyası ilə hesablaşır. Adətən perspektivə istiqamətlənən qərar və ya komunikasiyaya gündəlik və daimi çıxarılan qərarlara münasibətdə çox vaxt sərf edilir.

Uzunmüddətli dövrdə tarazlığı və kommunikasiyanı təmin etmək üçün qabaqcadan lazımi normativ sənədlər, məsələn, təlimatlar, qaydalar tablosu və başqa sənədlər hazırlanır.

Dediklərimiz onu dəlalət edir ki, lazımı əlaqələndirici prosesin keyfiyyət parametrləri olmalıdır.

Bizə belə gəlir ki, müasir dövrdə əlaqələndirici prosesin keyfiyyətini müəyyənləşdirən tələblərə aşağıdakıları aid etmək vacibdir:

1. Əlaqələndirici proseslərin nəzəri-metodlogi cəhətdən əsaslandırılması. Bu o deməkdir ki, qərar və ya kommunikasiyanın baş verməsi üçün əvvəlcədən istənilən sahədə obyektiv iqtisadi və idarəetmə qanunlarının mövcudluğu, cəmiyyətin və menecmentin müasir inkişafa poradiqmasından irəli gələn baxış bucaqları əsasında hazırlanmalı və icra olunmalıdır. Əlavə olaraq idarəetmə qərarının hazılanmasına lazımı informasiyanın tamlığı, dürüstlüyü, kommunikasiyada isə əks əlaqənin zəruri olması, tarazlıqda isə komplimentarlıqdan irəli gələn norma və qaydalar əsas olmalıdır;

Əlaqələndirici proseslərin Yerli özünüidarəetmə inkişaf etmiş demokratik, hüquqi və sosial dövlətin və bu dövlətdə mövcud olan vətəndaş cəmiyyətinin ən mühüm əlamətlərindən biridir.

2. kəmiyyət və keyfiyyətinin bir-birini tamamlaması. Yəni idarəetmə subyekti, yəni istənilən səviyyəli menecer idarəetmə obyekti kimi çıxış edən tabeçiyə və ya qrupa təsir etdikdə təşkilatın qarşısında duran vəzifələrlərə, mənfəəti, bazar payını, istehsal həcmini müəyyən edən konkret kəmiyyət göstəriciləri və meyarları ilə əlaqələndirməlidir. Eyni zamanda müəyyən göstəricinin miqdar ölçüsünü müəyyən etdikdə təşkilatın strategiyası, strateji baxışı, biznes siyasəti və ya bələdiyyənin konkret hədəfləri ilə uzlaşdırmalıdır;

3. Əlaqələndirici proseslərin funksionallığı. Bu nöqteyi-nəzərdən əlaqələndirici prosesin istənilən növü təşkilatın, bizim vəziyyətdə isə bələdiyyənin məqsədi ilə ahənglik təşkil etməlidir. Bələdiyyə sistemin fəaliyyət göstərən

əlaqələndirici proses sakinlərin umumi yaşayış problemlərinin həllini, abadlaşmanı, kommunal və digər məişət məsələlərinin həllinə istiqamətlənməlidir:

4. Əlaqələndirici proseslərin optimallığı. Əlaqələndirici prosesin istənilən növü “minimax” olmalıdır. Bu o deməkdir ki, bələdiyyə ərazində bələdiyyə ilə sakinlər arasında kommunikasiya vasitəsi seçdikdə və ya müxtəlif sahə üzrə idarəetmə qərarı qəbul etdikdə elə etmək lazımdır ki, onlar az vaxtla, az xərclə, az düçüncə ilə yüksək nəticələr əldə etməyə imkan versin. Məsələn, sakinlərə lazımı məlumat çatdırdıqda bələdiyyə elan lövhələrdən və ya sosial şəbəkələrdən istifadə edərək az vaxt və xərclə bu məlumatı yerli sakinlərə çatdıra bilər;

5. Əlaqələndirici proseslərin dövlətin qəbul etdiyi hüquqi və milli dəyərlərə uyğunlaşdırılması. Bu tələbə görə bələdiyyənin çıxardığı qərar ilkin növbədə bələdiyyələrin fəaliyyətini tənzimləyən ölkə konstitusiyası ilə, “Bələdiyyyələrin statusu haqqında” qanunla və digər qanunverici sənədlərə uyğun olması vacibdir. Digər tərəfdən qərar və ommunikasiya vasitəsi və ya növü milli mentallıqdan irəli gələn etik və sosial normalara zidd olmalıdır. Bələdiyyə öz elanlarında və ya məlumatlarında milli adət-ənənlərə, inanclara və deyimlərə zidd informasiya verməməlidir.

6. Əlaqələndirici proseslərin sistemliliyi. Əlaqələndirici proseslərin bir-birini tamamlaması və bir birini yaratası elə onun sistemliyini göstərir. Amma, bələdiyyə təcrübəsində idarəetmə qərarı çıxardıqda ərazidə yaranmış şəraitin bütün tərəfləri təşkilati, texnologi, ekoloji, etik, sosioloji, hüquqi və prsixoloji tərəflərinin və künclərinin öyrənilməsi vacibdir yalnız bu cəhətlər nəzərə alındıqda konket bələdiyyə timsalında sistemliyi gözləmək mümkündür. Elə kommunikasiya və tarazlığı yaratma zamanı da bu aspektlərə və elementlərə fikir vermək zəruri addım xayılmalıdır;

7. Əlaqələndirici proseslərin səlahiyyətli olması. Bu isə onu nəzərdə tutur ki, konkret əlaqələndirici prosesi yerinə yetirən menecer, bələdiyyə mütəxəssisi öz səlahiyyəti çərçivəsində qərar qəbul etməli və ya əks əlaqə qurmalıdır. Bələdiyyədə

vergi məsələləri ilə məşğul olan mütəxəssis gənclərlə iş üzrə mütəxəssisin səlahiyyətinə aid informasiya hazırlamalı, ötürməməli və ya qərar çıxarmamalıdır;

8. Əlaqələndirici proseslərin hədəf aydınlığı. Yəni qərar və ya komunikasiya vasitəsi bələdiyyənin konkret hədəfinə uyğun hazırlanmalı və icra olunmalıdır. Bələdiyyənin çıxardığı qərarda ünvan vaxt, kimin nəyi, necə, hansı vaxta etməsi aydın qeyd edilməlidir;

9. Əlaqələndirici proseslərin vəhdətliyi və lokonikliyi və operativliyi nəzərə almaq lazımdır ki, bələdiyyənin çıxardığı qərar bir-bir ilə ziddiyyət təşkil etməməlidir. Əksinə, onlar bir-birini tamamlamalı, yəni vəhdətlik təşkil etməlidir. Eyni zamanda bir qərar, digərindən irəli gəlməlidir. Bu münvalla kommunikasiya vasitəsilə ötürülən məlumat, kanal və alıcı arasında ardıcıllıq olmalıdır ki, vəhdətlik təmin edilsin. Lokoniklik isə onu nəzərdə tutur ki, qərar sadə olmalı. Az sözlə ifadə olunmalı və icraçı tərəfindən tez qavranılmalıdır. Onun başa düşülməsinə bələdiyyədə çalışan mütəxəssis və ya sakinlər az vaxt sərf etməlidirlər, əks əlaqə də az pilləli olmalıdır. Yəni konkret sakin hər hansı bir məsələni bələdiyyə başçısına birbaşa çatdırmağı bacarmalıdır. Bu məsələdə iyerarxiyanı gözləmək vaxt itkisinə gətirib çıxara bilər. Bu da öz növbəsində müəyyən bir yerli iqtisadi, sosial və ya kommunal məsələnin tez həll edilməsinə ciddi ziyan verə bilər. Belə olduqda əlaqələndirici prosesdə operativlik də gözlənilir. Istənilən qərar, kommunikasiya nə vaxtından əvvəl nə də sonra qəbul edilməməlidir. Bunların hər biri bələdiyyənin işinə ziyan vura bilər. əlaqələndirici proses vaxtında həyata keçirildikdə operativ hesab olunur.

Əlaqələndirici proseslərə qarşısına qoyulan çağdaş keyfiyyət tələbləri obyektiv və təbii olaraq bələdiyyə işcilərinin səriştəlik və analitik qabiliyyətlərini yüksəltməyi ortaya qoyur. Hər bir bələdiyyə işçisinin dünya görünüşü, istənilən məsələyə baxış bucağı onun tərbiyyəsi, liderlik keyfiyyətləri və səriştə peşəkarlığını əks etdirməlidir. Istənilən bələdiyyə başçısı fərdi və ya kollektiv qərar qəbul etdikdə, özünün baxışına, analitik qabiliyyətinə və bələdiyyənin digər üzvlərinin fikirlərinə, təkliflərinə arxalanmalıdır. Elə etmək lazımdır ki, əlaqələndirici proseslər

ziddiyyətlərin və münaqişələrin yaranmasına deyil, əksinə bələdiyyə ərazisində sakinlərlə -bələdiyyələr, sakinlərlə -yerli icra orqanları, icra orqanları-bələdiyyələr arasında ahənglik və simmetriya yaratsın. Yalnız bu yolla konkret ərazidə mütəkkəşiyə, komplimentarlığa nail olmaq olar. Bu isə əlaqələndirici proseslərin keyfiyyət sisteminin gücləndirilməsinə yol açır.

Bizim zənimiczə, bələdiyyə işçiləri qərar qəbul edərkən aşağıdakı keyfiyyət tələblərini riayət etməlidirlər:

- Məlumatın dolğunluğunu təmin etməyi və ondan lazımi səviyyədə istənilən şəraitdə istifadə etməyi bacarmalı (bu sahədə onun əvvəlki iş sahələrində vərdişlərinin olması vacib sayılmalıdır);
- Situasiyaların yaranma səbəblərini, vasitələrini və gətirib çıxardığı nəticələri lazımi səviyyədə təhlil etməyi və vəziyyətin düzgün diaqnozunu qoymağı bacarmalı;
- İdarəetmə qərarlarının düzgün variantının qəbul edilməsini və icrasını təmin etməyi bacarmalıdır.

Bələdiyyə başçılarının və onun müavinlərinin liderlik keyfiyyətlərinin artırılması istiqamətində müxtəlif təlimlərdə, treninqlərdə, seminar və konfraslarda iştirak etməsi isə onların emprik təcrübələrinin artmasında rolu danılmazdır.

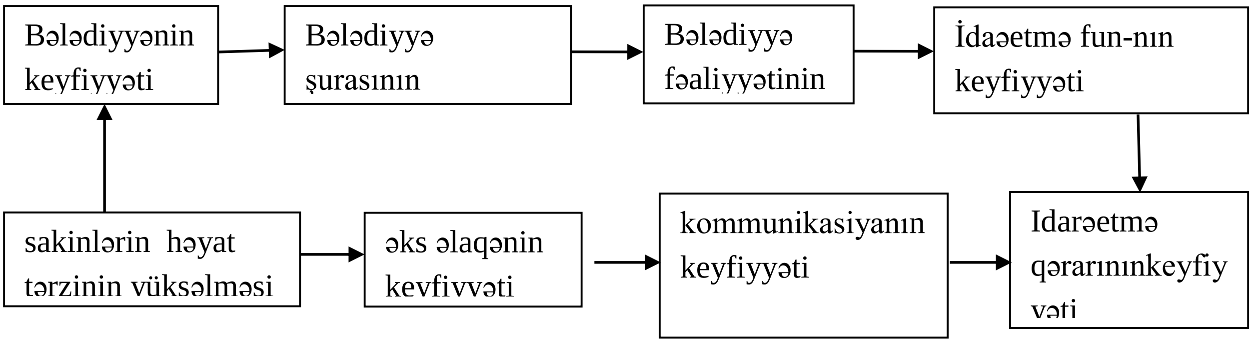
Keyfiyyət elə bir kateqoriyadır ki, onun vasitəsilə fərdin, qrupun və bütünlüklə cəmiyyətin müəyyən istiqamət üzrə tələbat və ehtiyyaclarını qarşılamaq iqtidarında olan müəyyən bir obyektin və ya geniş mənada nəyinsə xassələr məcmusudur.

Ümumiyyətlə keyfiyyəti funksional lazımlılıq, etibarlılıq, üzunömürlülük, təhlükəsizlik, təmirə yararlılıq və digər parametrlərə görə dəyərləndirirlər. Menecmentdə keyfiyyət məqsədəyönlülüyün əvvəlcədən müəyyən olunmuş tələblərə və standartlara uyğunluğu dərəcəsi ilə ölçülür. Çox zaman idarəetmənin keyfiyyəti əlaqələndirici proseslərin keyfiyyətini özündə etibar edir. Bələdiyyə sistemində də idarəetmənin keyfiyyəti əlaqələndirici proseslərin mükəmməl olmasından aslıdır. Deməli hər bir yerli özünüidarəetmə vahidi fəaliyyətinin keyfiyyətini yüksəltmək istəyirsə hökmən kommunikasiyanın, idarəetmə qərarının

və ərazidə sakinlər arasında mütəşəkkiliyin, komplimentarlığın güclənməsinə diqqəti artırmalıdır.

Zənnimizcə, bələdiyyə sistemində idarəetmənin keyfiyyətinin müəyyən edilməsi şəkil 6-da öz əksini tapmışdir.

Şəkil 6: Bələdiyyələrdə idarəetmə prosesinin keyfiyyətinin sərgilənməsi



Mənbə: Şahbazov K.A,Məmmədov M.H., Həsənov H.S. Dövlət və bələdiyyə idarəçiliyi Bakı, 2010, AzDIU? 440 səh.və Бернард. Социальные системы. Перов. с англ. Москва, «Наука», 1994, 234 стр. araşdırılması nəticəsində müəllif tərəfindən təklif edilmişdir.

Şəkil 6-dan göründüyü kimi bələdiyyənin mükəmməlliyi bələdiyyə şurasının, onun sədrinin və müavinlərinin keyfiyyətli işindən, onların fəaliyyəti isə idarəetmə sisteminin keyfiyyətindən, öz növbəsində idarəetmə sisteminin keyfiyyəti idarəetmə funksiyalarının mükəmməliyindən, sonrakıların keyfiyyəti isə əlaqələndirici proseslərin keyfiyyətindən, əlaqləndirici proseslərinin keyfiyyəti isə əks əlaqənin olmasında və nəhayət bunların hamısı sakinlərin həyat tərzinin yüksəlməsinə gətirib çıxarın. Özüdə sakinlərin həyat tərzinin yüksəlməsi bələdiyyəyə qarşısında yeni tələblər irəli sürür. Prosesin belə getməsi bələdiyyələrdə idarəetmə prosesinin keyfiyyət sisteminin tsiklik təşkil etməsini və fasiləsiz olmasını isbat etdir.

Bələdiyyələrdə əlaqələndirici proseslərin keyfiyyəti bələdiyyələrdə əlaqələndirici proseslərin müəyyən olunmuş tələblərə, qəbul olunmuş normalara uyğunluğu ilə ölçülür. Buna görə də bələdiyyələrdə istənilən idarəetmə qərarının və ya kommunikasiyanın işlənməsi və həyata keçirilməsi vaxtı hər bir addıma, fazaya və ya əməliyyata xüsusi diqqət yetirilməlidir, əlaqələndirici proses hökmən

müəyyən bir hədəfə çatmaya istiqamətlənməlidir. Bu belə olmasa, onların keyfiyyətindən danışmaq olmaz.

Cədvəl 6:Bələdiyyələrdə əlaqələndirici proseslərin keyfiyyətinin əsas tərkib komponentləri

Keyfiyyət xassələləri	Əlaqələndirici proseslərin əsasını təşkil edən unifikasiya göstəriciləri
Texniki və texnoloji	Əlaqələndirici proseslərin texniki vasitələrinəqoyulan tələblər
Təşkilati	Bələdiyyələrdə və ərazidə əks əlaqələrin təşkili, idarəetmə səviyyələrinin və pillələrinin səlahiyyəti çərcivəsində fəaliyyət göstərməsi
İqtisadi	Bələdiyyələrdə iqtisadi fəaliyyətı təşkil edən hesabat və işlərin görülməsi qaydaları
Sosial	Sakinlərin birgə yaşayış qadaları
Psixoloji	Yerli sakinlərin ənənələri və yaşayış təzə normaları
Hüquqi	Ölkə və beynəlxalq hüquqi aktlara riayət etmə
Ekoloji	Bələdiyyə çərçivəsində təbiətin mühafizəsi işləri
Etik	Etik normaların sakinlərə təlqin edilməsi
Siyasi	Yerli ərazi proqramlarının icrası

Mənbə:Bələdiyyələrdə əlaqələndirici proseslərin keyfiyyət parametrlərinin tətqiqi nəticəsində müəllif tərəfindən təklif edmişdir**.**

Cədvəl 6-da ölkə bələdiyyələrində əlaqələndirici proseslərin keyfiyyətinin əsas tərkib elementləri göstərilmişdir. Burada doqquz meyar üzrə əlaqələndirici proseslərin əsas uyğunluq (unifikasiya) göstəriciləri nümayiş etdirilir.

Yerli özünüidarəetmədə əlaqələndirici proseslərin keyfiyyəti kommunikasiya və idarəetmə qərarlarının, həmçinin tarazlığın səmərəliyindən asılıdır.

Fikrimiczə, əlaqələndirici proseslərin keyfiyyəti aşağıdakı şərtlər müəyyən edir:

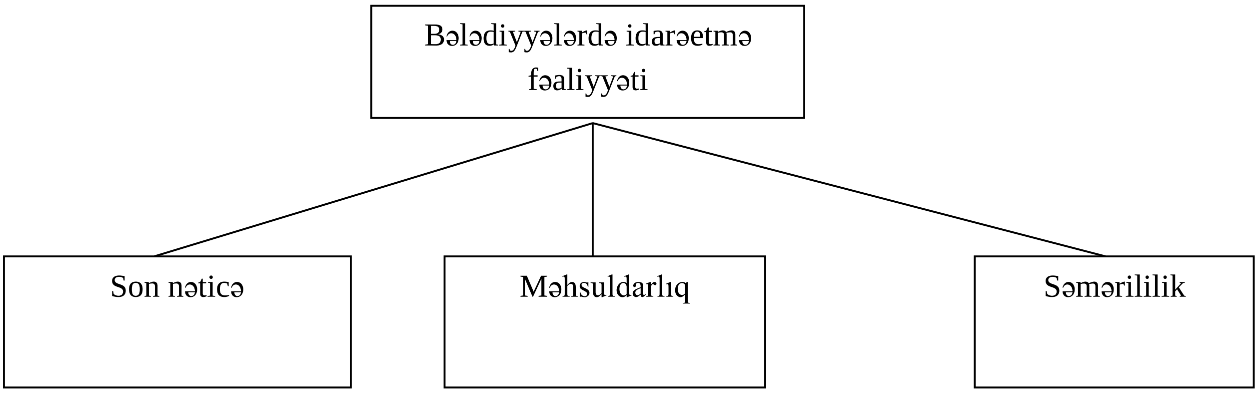
- Bələdiyyələrin əldə etdiyi ilkin məlumatın dəqiqliyi, tamlığı və manupulyasıyadan müdafiə olunması;
- Yerli özünüidarəetmə orqanında işlənilən idarəetmə qərarının qənaətbəxşliliyi və rasionallığı;

- Hazırlanan informasiyanın və idarəetmə qərarının vaxtında verilməsi, yayılması və həyata keçirilməsi;
- Idarəetmə qərarlarının, komplimentarığın və kommunikasiyanın bələdiyyə texnologiyasına uyğunluğu;
- Bələdiyyələrdə kommunikasiyanın və idarəetmə qərarını hazırlayan və icra edən heyətin lazımi ixtisas səviyyəsinə malik olması;
- Bələdiyyə sisteminin idarəetmə qərarının icrası və informasiyanın verilməsi və əks əlaqəya adaptiv reaksiya verməsi.

Nəzərə almaq lazımdır ki, bu şərtlərdən başqa bələdiyyə sistemində "əlaqələndirici proseslər" sabit və davamlı olmalıdır ki, yerli özünüidarəetmənin sakinlərlə münasibətlərdə tarazlığını təmin etsin.

Bələdiyyələrdə idarəetmə sisteminin səmərəliliyi bələdiyyənin çıxardığı qərarın, əlaqənin və əks əlaqənin son nəticəsindən və məhsularlığından asılıdır. Əsas məsələ az zaman ərzində tezkommikasiya yaratmaq və qərarı çıxarıb icra etməkdir. Bələdiyyələrin resursları kimi bələdiyyə mülkiyyəti, maliyyə vəsaiti, daşınan və daşınmaz əmlakı, informasiya texnologiyaları texnikası, texnologiyaları və tətbiqi proqramları, bələdiyyə işçilərinin peşəkarlığı və sağlamlılğı daxildir. Bu resurlardan istifadə etməklə tez bir zamanda bələdiyyə daxilində və bələdiyyə xarici ilə əsasən də sakinlərlə və yerli icra oqranları və ictimai təşkilatlarla əlaqənin və əks əlaqənin yaradılmasına yönələn idarəetmə qərarlarının çıxarılması, informasiyanın ötürülməsi və lazımı sabitliyə nail olma səmərıdən xəbər verir

Şəkil 7: Bələdiyyələrdə əlaqələndirici proseslərin həyata keçirilməsi vaxtı idarəetmənin əsas göstəriciləri



Mənbə: K.A. Şahbazov, Həsənov H.S. və Məmmədov M.H. İdarəetmə qərarları. Bakı. UNEC, 2014, 174 səh. istifadə etməklə müəllif tərəfindən təklif edilmişdir.

Şəkil 7-dən məlum olur ki, istənilən idarəetmə sistemində olduğu kimi bələdiyyə sistemində də əlaqələndirici proseslərin keyfiyyəti son nəticədən, məhsuldarlıqdan və səmərilikdən ibarətdir.

Son nəticə müxtəlif ola bilər. Əsas odur ki, o yerli sakinlərin rifahının yüksəlməsinə xidmət etsin. Bu isə bələdiyyələrin malik olduqları resursları qoyduqları məqsədlərə müvafiq istifadə etməklə ölçülür. Resurslar düzgün istifadə edildikdə, hədəflər düzgün müəyyən edildikdə və ərazinin ölçüləri və imkanları mükəmməl şəkildə müəyyən edildikdə əldə olunan nəticə bütün sakinlərə, ayrıca insana və dövlətə xidmət edə bilər.

Məhsuldarlıq bələdiyyə sistemində çıxarılan qərarlarla, onların icrası vaxtı ilə, kommunikasıyanın və əks əlaqənin yaranması ilə müəyyən olunur.

Səmərəllik isə son nəticəsinin hansı resurslar hesabına əldə olunması ilə müəyyən olunur. Burada əsas məsələ az məsrəflərlə maksimal nəticə əldə etməkdir. Səmərəliliyin daimliyinin təmini isə əlaqələndirici proseslərin keyfiyyətinə dəlalət edir.

3.2. Əlaqələndirici proseslərin psixoloji aspektlərinin gücləndirilməsi istiqamətləri

Əlaqələndirici proseslərin qurulması və onun nəticəsində bələdiyyənin fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılmasında insan amili mühüm yer tutur. Ünsiyyət yaradarkən, qərar çıxarıb - yerinə yetirərkən, və yerli icmada mütəşəkkiliyi möhkəmlədər-sabitliyə nail olduqda insan təfəkkürünün çıxardığı nəticə çərçivəsinin bucaq baxışlarının araşdırılması zərurəti ortaya çıxır. Əlbəttə, təfəkkür insana yeni informasiya və bilikləri, biliklərin təcrübədə istifadə texnologiyasını aşkarlamağa, insanlarla ünsiyyət qurmağın və qərarların çıxarılmasının yeni yanaşmalarını sərgiləməyə imkan verir. Ünsiyyət yaratmaqda, qərar verməkdə insanın kreativliyi üzə çıxır. Yaradıcılıq insanın koqnativliyini isbat edir. Koqnativlik təfəkkürün mürəkkəb və daimi proses kimi sistemləşdirir.

“Əlaqələndirici proseslərin” icra olunduqda bələdiyyənin istənilən bir işçisi düşünür ki, məqsədə nail olunsun. Bələdiyyənin başçıcı, onun müavinləri, və bələdiyyə üzvləri əlaqələndiciri prosesləri yerinə yetirməklə özlərinin zehni və digər şəxsi potensiallarını həyana keçirirlər. Başqa sözlə desək, əlaqələndirici proseslərin həyata keçirilməsi bələdiyyə işçilərinin düşüncəsinin məhsuludur. Əsas təfəkkür üslublarında istifadə etməklə bələdiyyədə “əlaqələndirici proseslərin” mükəmməliyi ifadə olunur. Bu zaman bələdiyyə üzvləri və işçiləri aşağıdakı təfəkkür üslublarından istifadə edirlər:

1. Sistemlilik- əsasən əlaqələndirici proseslərin yerinə yetirilməsi vasitəsini müəyyən etməkdir. Mövcud şərait və ya problem ayrı-ayrı elementlərə və yarım sistemlərə bölünür, hər bir hissəyə aid qənaətbəxş işləmə yolu tapılaraq bütün problem həll edilir.

2. İntuitiv üslub. Bu stillə mövcud olan problem bələdiyyə başçısı tərəfindən bilavasitə qavralınılır və şəxi hisstemə əsasında problemin həlli yolu göstərilir;

3. Resentiv üslub. bu yolla mövcud vəziyyətdən çıxmaq üçün vəziyyətin ayrıca hissəsinin həlli vasitəsi seçilir.

4. Perseptiv üslub. Bu üslub problemin ayrıca hissənin həll edilməsinə deyil, mövcud vəziyyətin və ya məsələninin müxtəlif hissələri arasında baş verən münasibətlərin detalları araşdırılır.

Bələdiyyə sistemində mövcud olan əlaqələndirici proseslər psixoloji nöqteyi-nəzərdən üç hissəyə bölünür:

- Bazisli planlaşdırılmış əlaqələndirici proseslər- perspektivə yönələn və özündə strateji məsələlərin həllinə yönələn əlaqələndirici proseslərin növləri;
- Bələdiyyə fəaliyyətinin təşkilati-texnoloji aspekti ilə bağlı əlaqələndirici proseslər. Bələdiyyələrdə təşkilati və texnoloji köhnə mexanizmlərinin dövriyyədən çıxarılması və yenilər ilə əvəz olunması;
- İnsanın fəaliyyəti və yaradıcılığı ilə bağlı əlaqələndirici proseslər. Bələdiyyə üzvlərinin və işçilərinin seçilməsi, məşqi, işə qəbulu və mənsəbdə inkişafı məsələri buraya daxildir.

Yuxarıda deyilənləri sistemləşdirsək, görərik ki, əlaqələndirici prosesləri sadə və mürəkkəb hissələrə bölmək olar. Bələdiyyələrin fəaliyyətində daima təkrarlanan və cari məsələlərin həllinə yönələn əlaqələndirici proseslər sadə, strateji məsələlərin həllinə yönələn və hazırlanmasına çoxlu vaxt sərf edilən əlaqələndirici proseslər isə mürəkkəb sayılır.

Vaciblik baxımından isə əlaqələndirici prosesləri şərti olaraq aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar:

1) Hökmən icra olunun əlaqələndirici proseslər;
2) Əlahiddə vaxtlarda icra olunmayan əlaqələndirici proseslər;
3) Tam şəkildə icra olunmayan əlaqələndirici proseslər.

Bələdiyyələnin səlahiyyətində olan ərazidə və idarəetmə sistemində fəaliyyət obyektiv və subyektiv baxımından müqavimət və çətinliklərlə üzləşə bilər. Bunların olması bələdiyyənin rəhbər işçilərinə əlaqələndirici proseslərin aparılması zamanı düzgün yol seçmədə psixoloji maneələrə gətirir ki, sonda bunlar idarəetmədə ziddiyyətlər və çətinliklər yaradır. Yaranmış çətinlikləri təsnifləşdirmək olar:

- Bələdiyyənin rəbər işçisinin səlahiyyəti çərçivəsinə daxil olmayan maniyə və çətinliklər. Buraya, sakinlərin çoxlu sayda müraciətləri və şikayətləri, dövlət orqanları və qeyri-dövlət orqanları ilə münasibətdə problemlər və b. daxildir;
- Ölkə bələdiyyələrin mükəmməl olmadığından irəli gələn sədlər. Məsələn, səlahiyyətlərin tam şəkildə aydın olmaması, yerli vergi və ödənişlərin yığılmasına çətinliklər, yerli sakinlərlə kommunikasiyanın yaranmasında problemlər və s.

Kommunikasiyanın, idarəetmə qərarlarının və tarazlığın yerinə yetirilməsində hər bir kəsin iştirakı vacib stimullaşdırma amili kimi çıxış edir. Motivasiyaya zərb məsələ kimi, bələdiyyədə rəhbər vəzifə tutan kadrın şəxi keyfiyyətlərinə, psixoloji durumuna, etik və mənəvi norma və qaydlara digərlərinin yaxşı mövgeyini qeyd etmək olar. Bələdiyyə rəhbər işçisi adi işinin özünü deyil, gördüyü işin yaxşı olmadığını tənqid etməli və qabartmalıdır. Pozitiv həvəsləndirməyə mali bələdiyyə işçisinin fəaliyyətində sərbəstlik və özünə inam xasdır. O, yadaıdır, risk edir və məsuliyyətdən qorxmur, şəffaf fəaliyyətə üzünlük verir. Neqativ motivasiyaya xas

olan bələdiyyə işisi isə daim pessimist əhval-quhiyyədə olur. Özünə inamını, ləngidir, fəaliyyətində tələsmir və s. Təşəbüsskarlığın olmaması bələdiyyənin fəaliyyətinin yerli icra oqranından asılı vəziyyətə salır. Bu psixoloji aspektləri qabardaraq qeyd etmək lazımdır ki, bələdiyyələrin rəhbər işçilərini aşağıdakı növlərə bölmək olar:

1) Uğura can atan, bütün kollektivi və sakinləri arxasınca aparmağı bacaran, sakinlərin qarşısında nüfuza və hörmətə malik bələdiyyənin başçısı, sədrin müavini və bələdiyyə üzvləri;

2) Risk etməyən, yalnız özünə güvənib qərar çıxaran və kommunikasiya yaradan, qrup halında işləməyi alqışlamayan bələdiyyənin rəhbər işçisi;

3) Liberal üsluba üstünlük verən, sərbəst olmayan bələdiyyənin rəhbər işçisi. O, çox vaxt özgələrini qabağa verir, cavabdehlikdən yan gedir və s.;

4) Daima əsəbi olan, tənbəl görünən, davranışında inamsızlıq və insanlara inamsızlıq olan bələdiyyənin rəhbər işçisi;

Təhlil göstərir ki, əməyin səmərəliyi ilə motivasiya arasında düz mütənasiblik vardır, buna görə də bələdiyyənin rəhbər işçisi bəzi şərləri gözləsə tabeçilikdə olanlara lazımi səviyyədə təsir edə bilər.

Dediklərimiz şərtlərə aiddir:

a)heç nədən çəkinmədən uğura canatma və riskdən çəkinməməli;

b)bələdiyyə işçilərini kreativliyə şirnikləndirmək;

c)bələdiyyə işçilərini işin nəticəsinə, yaradıcılığa görə və təşəbbüsarlığa görə həvəsləndirmək;

d)daima digər bələdiyyə işçilərinə kömək etməyə hazır olmaq və etik davranış normalarını öz davranışı ilə göstərmək;

e)sərbəst və müstəqil qaydada lazımi əlaqələndirici proseslərin növ və formalarından istifadə etmə;

f)bələdiyyənin rəhbər işçisi digər işçilərlə və sakinlərlə əks əlaqə yaratmalı, onlara dölğun və tam informasiya verməyi əsas götürməlidir;

g)qabaqgörməni əsas götürərək gələcəyi düzgün diaqnoz edib qiymətləndirmək.

Göstərdiklərinizdən başqa bələdiyyənin rəhbər işçisi anlamalıdır ki, müsbət psixoloji iqlim yaratmaq üçün bütün bələdiyyə üzvlərini və işçilərini bələdiyyəyə aid olan ümumi məsələlərin diskussiyasına cəlb etmək lazımdır.

Artıq bəllidir ki, əlaqələndirici proseslərin fərdi və qrup növləri vardır. Qrup halında hazırlanan kommunikasiya və idarəetmə qərarının pozitiv cəhətləri vardır:

- Qrup halında qəbul edilən qərar və kommunikasiyanın seçilməsi zamanı hər bir şəxsdən yeni ideyalar irəli sürülür və onların həyata keçirilməsinin yeni üsullarını axtarıb tapmaqda seçim artır;
- Çoxlu sayda variantlar arasından qənaətbəxşinin seçilməsində fikir ayrılığı olanda, çoxluq tərəfindən bəyənilən əlaqələndirici proses yanaşması qəbul edilir;
- Qeyri-müəyyənlik zamanında qrup halında dəyərləndirmənin həyata keçirilməsi həqiqətə yaxın optmal olan nəticəni qəbul etməyə şərait yaradır;
- Kollektiv məsuliyyət və ictimai qınaq şəraiti qrup halında qərarın və kommunikasiyanın müzakirəsini məsuliyyətli idir.

Yuxarıda deyilənlər deməyə imkan verir ki, idarəetmə qərarı, tarazlıq və kommunikasiya bələdiyyənin rəhbər işçisinin idarəetmə üslubundan, şəxsi keyfiyyətlərindən, kollektivlə işləmə baxarığından, təşəbbüskarlığından, intellektindən, dünya görünüşündən, şəxsi motivlərindən və korrupsiyaya qurşanmağından asılıdır.

Bələdiyyə də sosial sistem kimi çıxış etdiyindən insanlar arasında münasibətin necə qurulmasını əlaqələndirici proseslər müəyyən edir. Əlaqələndirici proseslərin həyata keçirilməsi bələdiyyənin işinin əsası olduğundan, onların psixoloji durumu, dəyanətliyi, kollektivlə işləmə bacarığı idarəetmənin bələdiyyədə necə həyata keçirilməsini qərarlaşdırır. Öncə qabartmaq lazımdır ki, bələdiyyənin rəhbər işçisi və ya işçisi şəxsi özünəməxsus psixoloji keyfiyyətlərə maikdir.

Onların vasitəsilə o, digər insanlarla kommunikasiya qurur. Onları özünə yaxınlaşdıra bilir, ya da uzaq salır.

Həmçinin unutmaq lazım deyil ki, ayrı-ayrı yerlərdə bir şəxs başqa cür tanına bilər.Bu ondan doğur ki, o, müxtəlif yerlərdə özünü situasiyaya uyğun başqa cür göstərə bilmişdir. Lakin əsas məsələ bələdiyyənin rəhbər işçinin vaxtında düzgün qərar qəbul etməsi, kommunikasiya qurması və onları yerinə yetirməsidir ki, bələdiyyə icmasının ümumi işləri görülsün və vahid məqsədərə nail olunsun.

Nəzərə almaq lazımdır ki, idarəetmə qərarı özündə həm də onu hazırlayanın şəxsi dəyərlərini də əks etdirir. Buna görə də çox vaxt idarəetmə qərarını icra edənlərin bu qərarı anlamalarında və həyata keçirilməsində problem yaranır. Problemi dəf etmək üçün isə, gərək bələdiyyənin rəhbər işçisi elə kommunikasiyadan istifadə etməlidir ki, icraçılar bu qərarı düzgün başa düşsünlər.

Əlaqələndirici prosesin işlənməsi və qəbulu baxımından bələdiyyə rəhbərinin düçüncə xüsusiyyətləri xüsusi əhəmiyyət kəsb edir: dərinlik, genişlik, sürətlik və çeviklik.

Dərinlik- bələdiyyə rəhbər işçisinin düşüncə tərzinin analitik qabiliyyətini və analiz edilən və qiymətləndirilən şəraitin hansı səbəblərdən yaranmasından və hansı nəticələrə gətirib çıxarması əlaqələrini sərgiləmə bacarığını idadə edir. Çox zaman qərarı çıxaran rəhbər işçi mücərrəd dünyaya qərq olaraq öz aləminə qapılır və bu zaman düzgün yol seçir.

Genişlik- düşüncənin çoxlu sayda elementləri və prosedurların diaqnozunu ifadə edir və hər bir şəraitin ümumi məcərada yeri və rolu qiymətləndirilir. Düşüncənin genişliyi “məqsədlər ağacı” və ssenarilər lingini istifadə etməyə şərait yaradır.

Sürətlik isə əlaqələndirici prosesin hazırlanması və reallaşdırılması vaxtını gəstərir.

Çalışmaq lazımdır ki, hər bir bələdiyyə işçisi şəraiti tez başa düşsün və buna müvafiq tex də qərar çixarsın. Düşüncənin cürəti çoxlu sayda seçimləri yoxlamağa, düzgün variantı seçməyə və yaradıcılıqla qərar çıxarmağa imkan verir.

Çeviklik – bələdiyyənin səlahiyyət diapazonunda baş verən hadisələrə reaktiv deyil, bələdiyyə işçisinin aktiv və planlı idarəetmə reakiyası göstərməyi nəzərdə

tutur. Əgər bələdiyyənin rəhbər işçisi bu cür baş verən hadisələrə reaksiya verərsə onda qarşıda duran vəzifələri və məsələləri çevik və tez həll etmək olar.

Bələdiyyənin rəhbər işçisinin təcrübəsi də əlaqələndirici proseslərdən istifadənin səmərəliyini yüksəldir. Beləki, onun təcrübədən yaranmış dünyagörnüşü, bilgi incəlikləri, sterotipləri, inancları, işləmə metodları əlaqələndirici proseslərin hazırlanmasına, seçilməsinə və hazılanmasına çeviklik, sürətlilik, dərililik və genişlilik bəxş edir.

Rəhbər işçinin psixoloji hazırlığına dəlalət edən meyarlar sırasında ənənəvi olmayan, bəzən də çətinliyi ilə seçilən qeyri-müəyyən şəraitdə, zaman qıtlığında və qeyri-ənənəvi tələblər şəraitində düzün qərar qəbul edir keyfiyyətli kommunikasiya vasitəsilə onu icraçılara çatdırmaqdır."İdarəetmə qərarının qəbulu prosesində insana seçilmiş məhdud rasionallıq məxsusdur. Çünki informasiyanın operativ emalı, alternativ qərarların hazırlanmasının sərt rasional prosedurlarının icra olunmamazlığı, sosial və emasional-şəxsi amillərin təsiri əks olunur" (K .A. Şahbazov, Həsənov H.S. və Məmmədov M.H. İdarəetmə qərarları. Bakı 2014. səh. 93).

Əlaqələndirici proseslərin psixoloji aspektində "tərkib effekti" önəmli yer tutur. Onun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, qərarı qəbul edən və kommunikasiya vasitəsini seçən qrupun sayı və buraya daxil olan insanların peşəkarlığı güclü şəkildə çıxarılmış qərarın və seçilmiş kommunikasiya vasitəsinə təsir edir.

Təhlil göstərir ki, çox iri və çox az saylı qruplar səmərəli qərar və kommunikasiya seçə bilmirlər.

Ən səmərəli qruplar F.Teylorun və A. Fayolun müəyyən etdikləri rəhbərlik diapozonuna uyğun 5-7 nəfərdən ibarət olur (Гасанов Г.С. Внутриорганизационные изменения как способ снижения неэффективности управления бизнес организациями.Современный менеджмент : проблемы и перспективы.XI! Международная научно практическая конференция /26-27 апреля 2017 ст. 83. Санкт-Петербург).

Deməli bələdiyyələrdə çıxarılan idarəetmə qərarı 5-7 nəfərdən ibarət qrup tərəfindən hazırlandıqda onun psixoloji tərəfi səmərəli sayıla bilər.

İyerarxik əlaqələndirici proseslərin işlənməsi və qəbuluda "yalançı lehinə olma" fenomeni də üzə çıxır. Bu fenomenə görə qrup halında hansısa məsələ müzakirə edilərkən bəzi qrup üzvləri (səriştənin azlığından,zəif iradəli və aktiv olmalarından, özlərinin fikirləri olmadığından) müzakirələrdə iştirak etməsələrdə, bələdiyyə sədrinin firkini və ya çoxluğun fikrini dəstəkləyirlər, hətta bu fikiri daxilən qəbul etməsələr belə. Qərarların icrası prosesində isə onlar əks mövqedən çıxış edərək qərarın icrasını sabataj edə bilərlər.

Diskussiyalarda, zehni hücümlarda bəzi bələdiyyə işçiləri "nümaişkaranə razılıq" psixoloji effekti biruzə verirlər. Bu effekti göstərən insanlar daima asılı vəziyyətdə olurlar və rəhbərin bütün göstərişlərini anlamaq istəmədən yerinə yetirirlər. Digər bir psixoloji fenomen "mücərrad həlledicidir". Bu isə o, deməkdir ki, bütün qrup elə bir insanın ortaya çıxmasını gözləyir ki o, üzərinə məsuliyyəti götürsün və bütün məsələləri həll etmə iqtidarında olsun.

Ənənəvi şəraitlərdə ierarxiya əlaqələndirici proseslərin fəaliyyətinə yaxşı təsir edir.Çünki, formal münasibətlər, hər bir səviyyənin əvvəlcədən vəzifə və səlahiyyətlərinin müəyyənləşməsi yaranmış məsələlərin və qoyulmuş hədəflər çatmağı asancana həll edir. Lakin iyerarxiya qeyri-müəyyən şəraitdə qərar çıxarmağa və düzgün informasiya ötürməyə çətinlik yaradır. Bunu qarşısını almaq üçün bələdiyyərdə idarəetməyə şəraiti yanaşma işlərini əvvəlcədən görmək lazımdır.

Aydındır ki,bələdiyyə sistemində çalışan hər bir şəxsin genetikadan irəli gələn temperamenti vardır. O, məlumatı qavrama texnologiyasını, baş verən hadisələrə reaksiyanın adekvatlığını, başqalarını necə hiss etməyi birləşdirir. Psixoloji temperamentdə əlaqələndrici prosesin hazırlanmasına, qəbuluna və həyata keçirilməsinə təsir bəxş edir. Elmi ədəbiyyatlardan məlumdur ki, dörd temperament növü vardır: sanqvinik, xolerik, fleqmatik və meanxolik.

Temperament şəxsiyyətin idarəetmə qərarlarının hazırlanması və reallaşdırılmasına təsir edir. Dörd əsas baza temperament tipləri mövcuddur- xolerik, sanqvinik, fleqmatik və melanxolik. Eyni bir idarəetmə qərarına və ya kommunikasiya növünə temperamentdən asılı olaraq reaksiya da fərqli olacaqdır.

Məsələn hər bir temperament tipinə eyni idarəetmə qərarının variantı hazırlanır. İdarəetmə qərarının qrukturu aşağıdakılardan ibarət olur:

- İdarəetmə qərarının adı;
- Onun xülasəsi;
- Qərarın tam məzmunu
- Qərarda olan hesabatlar, izahlar və kimllər tərəfindən hazırlanması.

Xolerik qərarla tanış olduqda onun adında diqqət yetirəcəkdir. Qərarın təvsir və əməli hissəsində olan həyata keçirmə ardıcılığını isə özü öz təxəyülünə müvafiq təsəvvür edəcəkdir. Sanqvinik fərqli olaraq, daha çox diqqəti xülasəyə yönəldəcəkdir. Fleqmatik isə pedant olduğundan qərarın bütün hissələri ilə özüdə dəqiqliklə tanış olacaqdır. Melonxolik digərlərindən fəqli davranaraq hesabatlara, izahlara və kimlərin bu qərarı hazırlanmasını önə çəkəcəkdir.

Bələdiyyə sistemində qəbul edilmiş qərarlar və kommunikasiya vasitələrinin seçilməsi elə yolla edilməlidir ki, onlara qarşı icraçılar tərəfindən az müqavimət və sobataj olsun.

Deməli əlaqələndirici prosesin seçilməsi qərarı verildikdə onun sosial-psixoloji aspektləri də işlənməlidir. Yəni, qərarı icra edənlər və əks əlaqəni həyata keçirənlərə qarşı ədalətli davranmaq lazımdır ki, onların hüquqları və maraqları çıxarılan qərarda öz əksini tapsın və ya tapdanmasın. Belə olarsa bələdiyyə tərəfindən çıxarılan qərar və bütünüklə qurulan əlaqələndirici proses bəyənilər və son nəticədə yerli sakinlərin maddi və sosial rifahi yüksələr.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Yerli özünüidarə vahidlərində əlaqələndirici proseslərin qurulması və istifadəsi mexanizmlərini araşdırılması nəticəsində aşağıdakı nəticə və təklifləri sərgiləyə bilərik:

1. Texnoloji inqilablar bir-birini əvəzləyərək cəmiyyətin sürətlə inkişafını təmin etməsində uzun illərdən bəri sabit qalan bir məsələ vardır ki,o da təşkilatdır. İnsanlar təşkilatlanaraq yaşaya bilir, nəyi isə yarada bilirlər. Deməli, əsas məsələ təkmil təşkilat yaratmaqdır. Yalnız geniş şəkildə əlaqələndirici proseslərdən istifadə etməklə bu mükəmməlliyi ala bilərik. Son zamanlar yerli özünüidarə şəraitində bələdiyylərin təkmil təşkilata çevrilməsi üzrə işlər gedir. Söz yox ki, bu cür təşkilatlarda da əsas məsələ əlaqələndirici proseslər olan koordinasiya, idarəetmə qərarları və tarazlıq məsələrində səmərəlik əldə edilməlidir;

2. Əlaqələndirici proses idarəetmə sisteminin ayrı-ayrı elementlərini və yarım sistemlərini bir-birilə qovuşdurur, onları mütəşəkkil fəaliyyətə sövq edir. Onların birgə fəaliyyəti nəticəsində müqavimətlər və ziddiyyətlər dəf edilir və təşkilatda simmetriyaya yəni komplimentarlığa nail olunur. Kommunikasiyanın əsas formulu "necə salam verərsən, o cür də cavab alarsandır", yəni "nə tökərsən aşına, o, da çıxar qaşığına". Deməli normal əks əlaqəninin qurulması kommunikasiyada başlıca şərtdir. İdarəetmə qərarı kommunikasiya ilə birgə fəaliyyət göstərir. Onların düzgün qurulması nəticəsində bələdiyyə orqanı yerli əhali, dövlət strukturları, biznes və vətəndaş cəmiyyəti təşkilatları ilə yerli əhəmiyyətli işləri görə bilir;

3. Əlaqələndirici proseslərin qarşılıqlı fəaliyyətini təhlil edərkən bu proseslərin əsas meyarlarını və onların hər birinin xüssiyyətlərini üzə çıxarmaq vacibdir. Əlaqələndirici prosesin məğzi, məqsədi, mərhələləri, hərəkətverici qüvvəsi, formaları və səmərəliliyi əsas meyarlar kimi biz göstərmişik. Onların hər biri üzrə xüsusiyyətlər cədvəl 1-də izah edilmişdir;

4. Yerli özünüidarə şəraitində kommunkasiyanın təbliğat forması yerli sakinləri əhatə etməlidir. Sakinlərlərlə iş apararkən əsas diqqət yerli problemləri

onlara anlatmağa, həll edilməsi yollarını bilməyinizə, şəxsi bacarıqlarınızı qabartmağınıza verilməlidir;

5. Ərazidə yerli məsələlərlə bağlı iclas və toplantının keçirilməsi qərarını öz fəaliyyətini müsbət qiymətləndirən başçılar edə bilirlər. Artıq sosial şəbəkə vasitəsilə belə tədbirləri keçirmək mümkündür. Hələlik bu cür yolla toplantıların keçirilməsi yalnız şəhər qəsəbələrində mümkündür. İnternet şəbəkəsi bütün ölkəni əhatə etdikdən sonra isə digər qəsəbə və kənd bələdiyyələrinə belə yolla iclas və toplantıları keçirmək, rəy sorğuları aparmaq mümkündür;

6. Keçmiş SSRİ-i dövründə yerli özünüidarə sovetliklərlə ifadə olunurdu. Mahiyyət etibarı ilə onlar kommunist partiyasının əlavəsi idi. İndi Azərbaycanda qurulan yerli özünüidarə oqranları-bələdiyyələr vətandaşlar tərəfindən seçilir və Qitə modeli əsasında təşkil olunur. Tənzimləyici və nizamlayıcı işləri aparmaq üçün ölkəmizdə Prezident Administrasiyasında “Ərazi-təşkilat məsələləri” şöbəsində xüsusi “Bələdiyyələrlə iş” sektoru fəaliyyət göstərir. Qanunverici bazanın yaradılması üçün Milli Məclisində xüsusi “Regional Məsələlər”, Bələdiyyələrə daimi inzibati nəzarəti aparmaq, metodiki kömək məqsədilə Ədliyyə Nazirliyi nəzdində “bələdiyyələr iş mərəzi” fəaliyyət göstərir. Bələdiyyələrin işini təkmilləşdirmək üçün ölkədə ictimai qurum “Bələdiyyələrin milli assosiyası” qərarlaşmışdır. Daha sonra şəhər və qəsəbələrin bəzilərində bələdiyyələrə yardım üçün “Məhəllə komitələri” yaradılmışdır. Bünların birgə fəaliyyətini nümaiş etdirmək üçün tərəfimizdə Azərbaycanda yerli özünüidarə ilə bağlı dövlət, ictimai və bələdiyyələrin birgə fəaliyyəti sxemi təklif edilmişdir;

7. Bakı şəhəri Binəqədi rayon M. Rəsulzadə qəsəbə və Qaradağ rayon Lokbatan bələdiyyələrinin empirik materiallarının təhlili əsasında müəyyən edilmişdir ki, əlaqələndirici proseslərin normal qurulması bələdiyyələr tərəfindən vergi və ödənişlərin yığmasında müsbət dinamikaya səbəb olmuş və sakinlərin mənzil-kommunal, sosial və digər problemlərinə yardımçı olmuşdur. Sədərək, Binə, Meyvəli və Abşeron port kimi logistik və ticarət mərkəzlərinin qurulması Lökbatan sakinlərinə əlavə iş yerləri vermişdir. Nəticə etibarı ilə bu qurumlar həm də

“Habdırlar”. Bələdiyyə ilə həmin biznes qurumların birgə fəaliyyəti nəticəsində yerli infrastruktur məsələləri, bataqlıqların qurudulması həll edilmişdir. Qeyd etmək lazımdır ki, Lökbatan qəsəbə bələdiyyəsinin nümunəvi idarəetmənin təşkilati quruluşu sxemindən digər bələdiyylər də bəhrələnə bilərlər;

8. Əlaqələndirici proseslərin keyfiyyət parametrləri də olmalıdır. Bizim fikrimizcə, nəzəri-metodoloji cəhətdən əsaslandırma, onun növlərinin kəmiyyət və keyfiyyətinin bir-birini tamamlaması, onların funksionallığı,optimallığı,hüquqi və milli dəyərlərə uyğunlaşması, sistemliliyi,səlahiyyətliliyi, məqsəd aydınlığı, qısa və vəhdətliliyi bu parametrlər kimi çıxış edə bilərlər;

9. Əlaqələndirici proseslərin həyata keçirilməsi bələdiyyə işçilərinin zərasının nəticəsidir. Zəra üslublarından bəhrələnməklə bələdiyyədə “əlaqələndiciri proseslərin” mükəmməlliyi ehtiva edilir. Bu prosesdə bələdiyyə üzvləri və işçiləri sistemlilik, intuitivlilik, resentivlilik, perseptivlilik, üslublarından istifadə edirlər: psixoloji aspektdən yerli özünüidarə sistemində üç yerə ayrılır: bazisli planlaşdırılmış,təşkilati-texnoloji aspekti ilə bağlı və yaradıcılıqla bağlı “əlaqələndirici proseslər”.

10. Nəhayət, demək lazımdır ki, əlaqələndirici proseslər bələdiyyələrin səmərəli fəaliyyətinin onurğa sütunudur. Bunlarsız onların ahəngdar və dayanaqlı fəaliyyəti təmin olunur. Həm bələdiyyə orqanı daxilində, həm də yerli sakinlərlə, mərkəzi və regional dövlət orqanları ilə, biznes subyektləri ilə və vətandaş cəmiyyəti subyektləri ilə birgə fəaliyyət təmin olunur. Əlaqələndirici proseslər olmadan yuxarıda göstərilən qurumların və subyeklətin maraqları təmin oluna bilməz.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

1. Azərbaycan Respublikasının mülki məcəlləsi. Bakı, “Minimaks”,2018. 710 səh.
2. Bələdiyyələr haqqında sənədlər toplusu. Bakı, “Qanun”, 2019, 312 səh.
3. Bələdiyyələrin təşkili, hüquqi vəziyyəti və fəaliyyəti (sənədlər toplusu). Bakı: Hüquq ədəbiyyatı nəşriyyatı, 2003, 358 səh.
4. H.S.Həsənov, İri sahibkarlıq strukturları.Bakı,AzDİU,2007,276 səh.
5. Şahbazov K.A., Həsənov H.S. və Məmmədov M.H. İdarəetmə qərarları. Bakı. UNEC, 2014, 174 səh.
6. Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. Dövlət və bələdiyyə idarəçiliyi Bakı, 2010, AzDIU, 440 səh.
7. Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. Menecment. Bakı, 2007, Təhsil, 1070 səh.
8. Yaqubov X.M. “Menecmentin əsasları”.Bakı,Azərnəşr,2007,456 səh.
9. Yerli icra hakimiyyəti haqqında Əsasnamə.

İngilis dilində

1. Dahl R. The Consept of Power.Behavioral Science.1957. July.P 344
2. Daniel Coast. 6 Features That Highlight Leading Business Leaders/ accountlearning.com›…communication-in-management/ 2020
3. Hasanov H.S. Directions of improvement of regional polisy of state in modern environmen.// journal of economic sciences: tyeory and practice EBSCO SCOPUS p.94-117

Rus dilində

1. Бабун Р.В., Муллагалеева З.З. «Вопросы муниципальной экономики», журнал Муниципалитет, 2019 N3 стр. 56-67
2. Барабашев Г.В. Муниципальные органы современного государства (США, Великобритания). Москва, 2014, 345 стр.

3. БернардЧ. Социальные системы. Перов. с англ. Москва, «Наука», 1994, 234 стр.

4. Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое? М., 1990. 284 стр.

5. Бусыгин А.В. “Еффективный менеджмент”. Москва, «Гардика» 2015, 42 4 стр

6. Воронин А.Г. Муниципальное хозяйствование и управление: проблемы теории и практики.Москва,«Экономика», 2012, 420 стр.

7. Гасанов Г.С. Внутриорганизационные изменения как способ снижения неэффективности управления бизнес организациями. // Современный менеджмент: проблемы и перспективы. XI! Международная научно практическая конференция /26-27 апреля Санкт-Петербург ,2017 ст. 82-86.

8. Гасанов Г.С. Кластер - как инновационная форма диверсификации региональной экономики. Сборник научных трудов международной научно-практической конференции 23–24 января 2019 г. Санкт-Петербург, стр. 269-271

9. Гориний М.Б., Иванова В.Н., «Основы муниципальной экономики» Санкт –Петербург, «Статистика и финансы», 2010, 276 стр.

10. Григорьев В. В., Острина И.А., Руднев А.В. Управление муниципальной недвижимостью. Москва, «ДЕЛО», 2011, 210 стр.

11. Мескон М.Х, Альберт М.,Хедаури Ф. Основы менеджмента: перов. с англ-М, Дело, 1998,702.

12. Михалева Е.П. Менеджмент. Москва, Дело, 2012, 368 стр.

13. Петров Л. В. Массовая коммуникация и искусство. М., « Дело», 1994,234 стр.

14. Тимофеева Р.А. Триада регионального развития-менеджмент, администрование, образование. Влияние процессов глобализации на формирование концепции современного менеджмента.Современный менеджмент: проблемы и перспективы. XI Международная научно практическая конференция /7-8 апреля 2016Санкт-Петербург стр. 340-344

15. Хутиева Е.С., Швецова О.А. Влияние процессов глобализации на формирование концепции современного менеджмента.Современный менеджмент: проблемы и перспективы. XI Международная научно практическая конференция /7-8 апреля 2016Санкт-Петербург стр. 204-208

İnternet resursları

1. files.preslib.az›site/ municipal /gl1.pdf 2018
2. http://www.e-qanun.az/framework
3. www.elibrary.az/docs
4. JURNAL/jrn2019 121.pdf
5. .files.preslib.az›site/ municipal/ gl1.pdf
6. http://lifeinbooks.net/read-online/sapiensyuval-noy-harari/
7. https://www.managementstudyguide.com/2018

ƏLAVƏLƏR

Əlavə 1.

Cədvəl 1: Əlaqələndirici proseslərin əsas meyarlar üzrə xususiyyətləri

Əlaqələndirici proseslər	Kommunikasiya 1	Idarəetmə qərarı 2	Tazarlıq 3
Meyarlar			
Məğzi	Iki daha şox subyekt arasında məlumat mübadiləsi	Müxtəlif alternativlərin işərisindən səməqəlsinin seçilməsi	Təşkilatdaxili sabitliyin yaradılması
Məqsəd	Konkret subyektə informasiyanın çatdırılması və omum növbəti fəaliyyətnə başalaması zəmnin yaradılması	Bu və digər idarəetmə sistemi elementlərinə və səviyyələrinə hərəkətə keçmə təkanının verilməsi	Komplimentarlıq və mütəşəkkillik
Mərhələlər	Xəbər haqqında ideyanın yaranması-xəbərin kodlaşdırılması-kanalın seçilməsi və ötürülməsi-dekodlaşdırma (informasiyanın anlanması)	Hazırlama-qəbul-icra	Ümumi təşkilatdaxili normaların, inancların, adən və ənənlərin hazırlanması və ya yaranması- onlara riayətetmə-gizli gərginliklərin və müqavimətlərin üzə çıxıarılması- onların aradan qaldırılması və ya neqativ təsirlərinin aradan qaldırılması
Hərəkətverici qüvvəsi	əks əlaqə	əks əlaqə	simmetriya
Formaları	Şifahi, yazılı	Şifahi, yazılı	Kommunikasiya olmadan insanların bir- birini anlaması
Səmərəlilik	İdarəetmə qərarlarının hazırlanmasına və təşkilatdaxili münasibətlərdə komplimentarlığın yaranmasına zəmin	İdarəetmə qərarının vaxtında verilməsi və icrasına nail olma	Verbal və qeyi- verbal kommunikasiya olmadan insanların bir-birini tamalaması

Mənbə: çoxlu sayda elmi ədəbiyyatların sintezi nəticəsində müəllif tərəfindən təklif edilmişdir hazırlanmışdır**.**

Əlavə 2.

Cədvəl 2:Bakı şəhəri, Binəqədi rayon M.Ə. Rəsulzadə qəsəbə bələdiyyəsinin son beş ildə yığdıqları vergi və ödənişlər (manatla)

Vergi və ödənişlər	İllər				
	2014	2015	2016	2017	2018
Yerli (bələdiyyə) vergilərin ümumihəcmi	237795	296932	297366	391917	361794
fiziki şəxslərin torpaq vergisi	113672	95521	68988	130331	50008
fiziki şəxslərin əmlak vergisi	124123	201411	228378	261586	311786
yerli əhəmiyyətli tikinti materialları üzrə mədən vergisi	0	0	0	0	0
bələdiyyə mülkiyyətində olan müəssisə və təşkilatlarınmənfəətvergisi	0	0	0	0	0
Yerli ödənişlərin ümumi həcmi	80633	47006	46275	37911	25546
bələdiyyə mülkiyyətində olantorpaqlarda, binalardavə digərobyektlərdə küçə (divar) reklamınınyerləşdirilməsivə yayımı üçün ödəniş	12669	3958	0	0	0
AzərbaycanRespublikasınınqanunvericiliyinə uyğunolaraqbələdiyyə mülkiyyətinin özgəninkiləşdirilməsindən, icarəyə və istifadəyə verilməsindəndaxilolan ödəniş;	67064	43048	46275	37911	25546
bələdiyyələrtərəfindənxüsusiayrılmış torpaqsahələrində stasionarvə yasəyyarticarət, ictimaiiaşə və digərxidmətlərə görə ödəniş	0	0	0	0	0
bələdiyyə ərazisində mehmanxana, sanatoriya-kurortvə turizmxidmətlərigöstərən şəxslərdənalınan ödəniş	0	0	0	0	0
bələdiyyə ərazilərində hüquqivə fiziki şəxslərə məxsusolanixtisaslaşdırılmış avtomobildayanacaqları və yabələdiyyələrinqərarına əsasənmüəyyənedilmiş yerlərdə bütünnövnəqliyyatvasitələrinindaimivə yamüvəqqətidayanacaqları üçün ödəniş	0	0	0	0	0
Bələdiyyələrinfəaliyyətindən əldə edilləndigərgəlirlər (Məişəttullantılarınındaşınmasınagörə xidməthaqqı)	164702	175582	175928	193914	200527
Yekun:	483130	519520	519569	623742	587867

Mənbə: məlumat Bakı şəhəri, Binəqədi rayon M.Ə. Rəsulzadə qəsəbə bələdiyyəsindən iddiaçı tərəfindən əldə edilmişdir.

Əlavə 3.

Cədvəl 3:Bakı şəhəri, Qaradağ rayon Lökbatan qəsəbə bələdiyyəsinin son beş ildə yığdıqları vergi və ödənişlər (manatla)

Vergi və ödənişlər	İllər				
	2014	2015	2016	2017	2018
Yerli (bələdiyyə) vergilərin ümumihəcmi	11982	104867	116772	123733	105111
fiziki şəxslərin torpaq vergisi	5360	26783	16444	14208	14538
fiziki şəxslərin əmlak vergisi;	6622	78084	109328	109525	100573
yerli əhəmiyyətli tikinti materialları üzrə mədən vergisi	0	0	0	0	0
bələdiyyə mülkiyyətində olan müəssisə və təşkilatlarınmənfəətvergisi	0	0	0	0	0
Yerli ödənişlərin ümumi həcmi	5400	17590	5750	8336	10316
bələdiyyə mülkiyyətində olantorpaqlarda, binalardavə digərobyektlərdə küçə (divar) reklamınınyerləşdirilməsivə yayımı üçün ödəniş	0	0	0	0	0
AzərbaycanRespublikasınınqanunvericiliyinə uyğunolaraqbələdiyyə mülkiyyətinin özgəninkiləşdirilməsindən, icarəyə və istifadəyə verilməsindəndaxilolan ödəniş;	5400	17590	5750	8336	10316
bələdiyyələrtərəfindənxüsusiayrılmış torpaqsahələrində stasionarvə yasəyyarticarət, ictimaiiaşə və digərxidmətlərə görə ödəniş	0	0	0	0	0
bələdiyyə ərazisində mehmanxana, sanatoriya-kurortvə turizmxidmətlərigöstərən şəxslərdənalınan ödəniş	0	0	0	0	0
bələdiyyə ərazilərində hüquqivə fiziki şəxslərə məxsusolanixtisaslaşdırılmış avtomobildayanacaqları və yabələdiyyələrinqərarına əsasənmüəyyənedilmiş yerlərdə bütünnövnəqliyyatvasitələrinindaimivə yamüvəqqətidayanacaqları üçün ödəniş	0	0	0	0	0
Bələdiyyələrinfəaliyyətindən əldə ediləndigərgəlirlər (Məişəttullantılarınındaşınmasınagörə xidməthaqqı)	7344	8532	8659	8711	9012
Yekun:	29726	130989	131181	140780	124439

Mənbə: məlumat Bakı şəhəri, Qaradağ rayon Lökbatan qəsəbə bələdiyyəsindən iddiaçı tərəfindən əldə edilmişdir.

Əlavə 4.

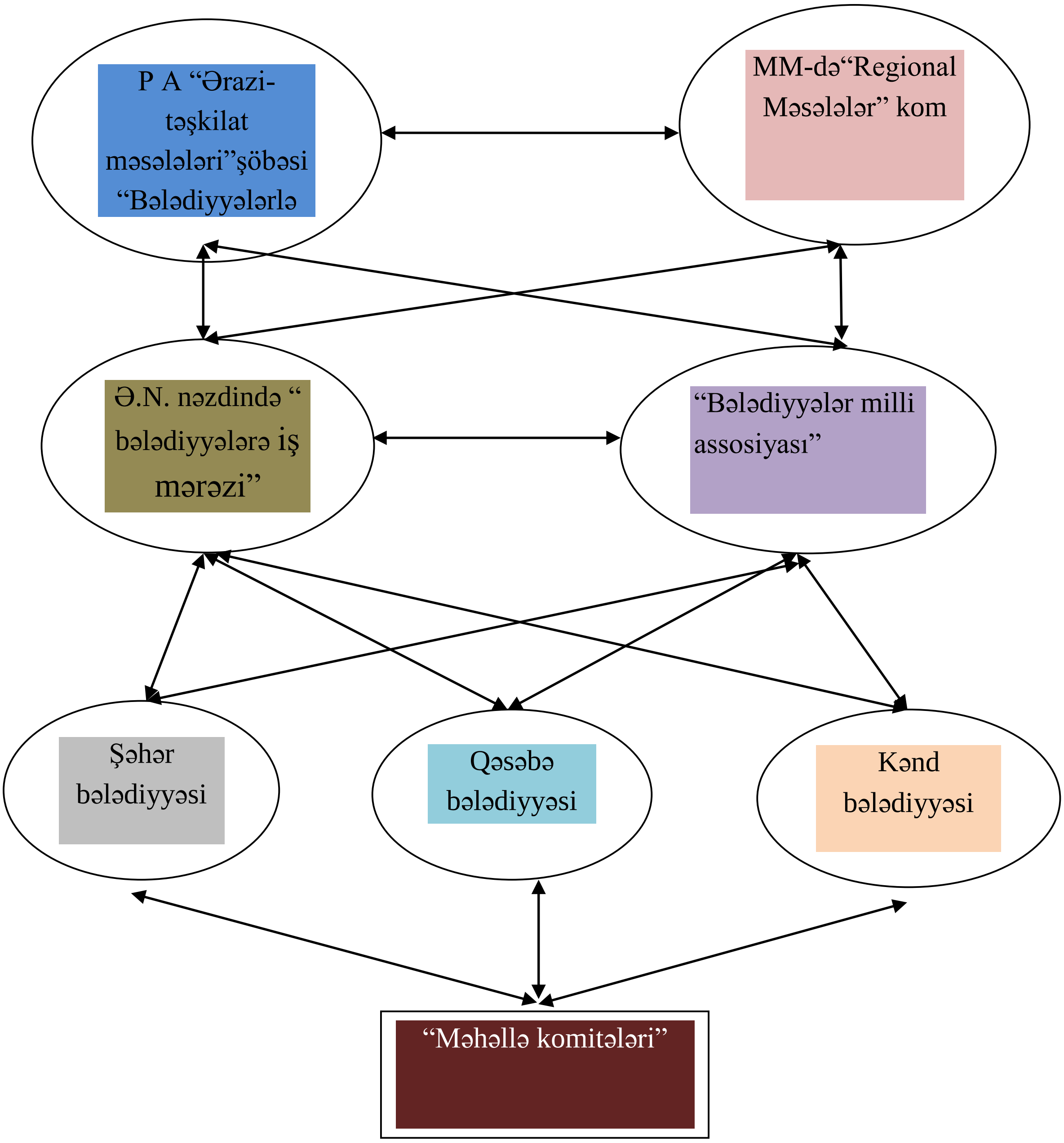
Cədvəl 4:Bakı şəhəri, Qaradağ rayon Lökbatan qəsəbə bələdiyyəsinin ərazisində son beş ildə yerləşən dövlət və özəl müəssisə və təkilatlarının sayı

Göstəricilər	Ölçü vahidi	İllər				
		2014	2015	2016	2017	2018
Bələdiyyə ərazisində yerləşən müəssisələr,	ədəd	1040	1064	1068	1078	1072
o cümlədən: Sənaye	“---“	7	7	7	9	9
Tikinti	“---“	4	4	4	4	4
Nəqliyyat	“---“	3	3	3	3	3
Rabitə	“---“	5	5	5	5	5
Ticarət	“---“	956	976	980	983	978
İctimai iaşə	“---“	30	31	31	32	34
Maliyyə və kredit təşkilatları (bank filialları)	“---“	2	2	2	2	2
Məişət xidməti	“---“	3	6	6	6	6
Mənzil-kommunal	“---“	3	3	3	3	3
Mehmanxana və turizm obyektləri	“---“	5	5	6	6	6
Tibb ocaqları	“---“	5	5	5	5	5
Təhsilvə məktəbə qədərtəhsilocaqları	“---“	13	13	13	13	13
Təhlükəsizlik xidməti müəssisələri	“---“	4	4	4	4	4

Mənbə: məlumat Bakı şəhəri, Qaradağ rayon Lökbatan qəsəbə bələdiyyəsindən iddiaçı tərəfindən əldə edilmişdir.

Əlavə 5.

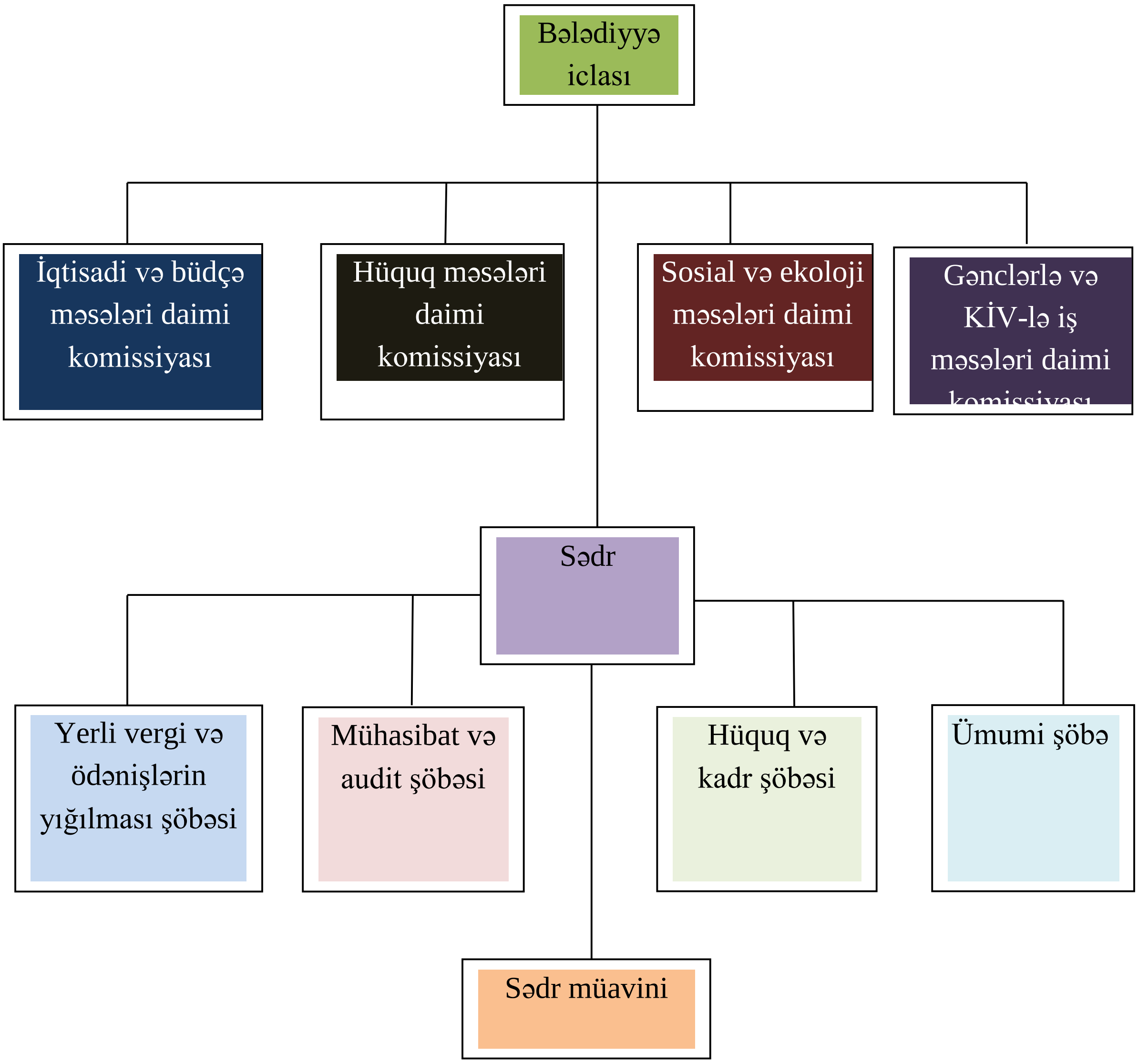
Şəkil 4. Azərbaycanda yerli özünüidarə ilə bağlı dövlət, ictimai və bələdiyyələrin birgə fəaliyyəti sxemi



Mənbə: http://www.elibrary.az/docs/JURNAL/jrn2019_121.pdf istinadan müəllif tərəfindən hazırlanmışdir**.**

Əlavə 6.

Şəkil 5. Baki şəhəri, Qaradağ rayon, Lökbatan bələdiyyəsinin idarəetmə quruluşunun sxemi



Mənbə: məlumat Bakı şəhəri, Qaradağ rayon Lökbatan qəsəbə bələdiyyəsindən iddiaçı tərəfindən əldə edilmişdir.

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 5: Bakı şəhəri,Qaradağ rayon Lökbatan qəsəbə bələdiyyəsinin əhali sayı,yaşayış ev və mənzilləri...49
Cədvəl 6: Bələdiyyələrdə "əlaqələndirici proseslərin" keyfiyyətinin əsas tərkib komponentləri.. 56

Şəkillərin siyahısı

Şəkil 1: Problemin rasional həll edilməsi mərhələləri.. 25
Şəkil 2: Əlaqələndirici proseslərin qarşılıqlı münasibəti.. 27
Şəkil 3: Keçmiş SSRİ – də sovetliklərin qurulması.. 36
Şəkil 6: Bələdiyyələrdə idarəetmə prosesinin keyfiyyətinin sərgilənməsi.................................. 55
Şəkil 7: Bələdiyyələrdə "əlaqələndirici proseslərin" həyata keçirilməsi vaxtı idarəetmənin əsas göstəriciləri.. 57