

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASININ PREZİDENTİ
YANINDA DÖVLƏT İDARƏÇİLİK AKADEMİYASI**

**Ziyafət Həbibova,
Məftunə Abdullayeva**

**DƏYİŞİKLİKLƏRİN İDARƏ OLUNMASI
və
DÖVLƏT İDARƏÇİLİYİ
(Sxemlərlə izah)**

*(Avropa Keyfiyyətli İdarəetmənin Təməlləri modelinin
proqram və layihələri əsasında)*

DƏRSLİK

*Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyinin
_____ -2017-ci il tarixli _____ - əmri ilə
təsdiq edilmişdir.*

BAKİ-2018

Elmi redaktor:

Rəyçilər:

MÜNDƏRİCAT

ÖNSÖZ.....7

I BÖLMƏ DÖVLƏT VƏ DÖVLƏT İDARƏÇİLİYİ: TARİX VƏ MÜASİR PARADİQMALAR

I FƏSİL

Dövlət idarəetmə institutu kimi

- 1.1. Hüquqi dövlətə dair konsepsiyalar.....10
1.2. Hüquqi dövlətin siyasi mahiyyəti20
1.3. Hüquqi dövlətin demokratik əsasları32
1.4. Dövlət və vətəndaş cəmiyyətinin
qarşılıqlı münasibəti.....46

II FƏSİL

Dövlət idarəçiliyi və müasir problemlər

- 2.1. Dövlət idarəçiliyinə müxtəlif yanaşmalar58
2.2. Dövlət orqanları arasında qarşılıqlı əlaqələrin
təkmilləşdirilməsi.....69
2.3. Dövlət-özəl tərəfdaşlığı
(Public-Private Partnership, PPP)71
2.4. Dövlət idarəçiliyində keyfiyyətin qiymətləndirilməsi ..75
2.5. Dövlət idarəçiliyində motivasiya78
2.6. Motivasiya nəzəriyyələri.....81

III FƏSİL

Dövlət idarəçiliyi və informasiya

- 3.1. Elektron hökumət.....86
3.2. İnformasiya dövləti88

II BÖLMƏ DƏYİŞİKLİKLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ

I FƏSİL

Dəyişikliklərin idarə edilməsinin xarakteristikası

- 1.1. İnzibati sahələrdə dəyişikliklər və
onların idarə edilməsi.....93
1.2. Dəyişikliyin idarə olunmasının strateji xətti95



3

Dəyişikliklərin idarə olunması və
dövlət idarəçiliyi

II FƏSİL**Dəyişikliyin mahiyyəti**

- 2.1. Dəyişiklik: anlayışı və əsas mahiyyəti97
- 2.2. Dəyişiklikləri idarə etmək nə deməkdir98
- 2.3. Sosialın dəyişiklikləri dərk etmə prosesi100
- 2.4. Dəyişiklikləri idarə etmənin davamlılığı.....101
- 2.5. Dəyişikliklərin idarə edilməsi və reallaşdırılması.....103
mexanizmi

III FƏSİL**Dəyişikliklərin tətbiqi tendensiyası**

- 3.1. Dəyişiklikdə əsas anlayışlar və əsas metodika.....104
- 3.2. Dəyişiklik nədir104
- 3.3. Dəyişiklik metodlarının inkişaf ardıcılığı106
- 3.4. Dəyişikliklər necə idarə edilir107
- 3.5. Dəyişmək ehtiyacının hiss edilməsi110

IV FƏSİL**Dəyişikliklərin metodikası**

- 4.1. Dəyişikliklərin idarə edilməsi metodologiyası.....111
- 4.2. Dəyişikliyin idarə olunması metodu112
- 4.3. Dəyişikliyə səbəb olan vasitələr112
- 4.4. Dəyişikliklərə təsir edən amillər113

V FƏSİL**Dəyişikliklərin idarə olunmasında lider faktoru**

- 5.1. Siyasi liderliyi şərtləndirən amillər və
siyasi situasiya.....115
- 5.2. Dəyişiklik prosesində liderin rolunun
sistemli təhlili129
- 5.3. Dəyişikliklər prosesində liderin funksiyaları133

VI FƏSİL**Dəyişikliklərin idarə olunması və siyasi reklam
(kontekst əlaqə)**

- 6.1. Siyasi reklamın struktur və mərhələləri138
- 6.2. Siyasi reklamın texnologiyası142

VII FƏSİL

İdarəetmə prosesində dəyişikliyə siyasi təsir üsulları

7.1. Siyasi intriqa	145
7.2. Şantaj.....	149
7.3. Təxribat və psixoloji müharibə	150

VIII FƏSİL

Dəyişiklik prosesində siyasi liderin imicinin formalaşdırılması

8.1. Siyasi imic anlayışı	156
8.2. İdarəedici obrazının əsas parametrləri	160

IX FƏSİL

Dəyişikliklərin idarə edilməsində təmsilçilik

9.1. Dəyişikliyin təsir etdiyi sahələr.....	166
9.2. Dəyişikliklərin idarə olunmasında təmsilçilik	167
9.3. Maraqlı tərəflərin rəyləri və mənafe qruplarının iradları	168
9.4. Rəhbər heyətin fikir və düşüncələri	169

X FƏSİL

Dəyişikliklərin idarə olunmasında vizyon

10.1. Vizyon proqramlaşması.....	170
10.2. Dəyişikliklərin reallaşdırılması	172
10.3. Dəyişikliyin idarə edilməsində vəzifə bölgüsü	173
10.4. Dəyişikliklərin idarə olunması prosesində əsas amillər.....	174
10.5. Qərarvermə matrisi	176
10.6. Dəyişikliklərin idarə olunmasında əsas amillər və onların bölüşdürülmə mexanizmi.....	178
10.7. Risklərin idarə edilməsi	179

XI FƏSİL

Dəyişikliklərin idarə olunmasında sosial münasibət

11.1. Ünsiyyət – Münasibət – Əlaqələndirmə.....	181
11.2. Dəyişiklik prosesində sosial münasibətlərin reallaşmasına əngəllər	183



XII FƏSİL**DƏYİŞİKLİYİN İDARƏ OLUNMASI MODELİ**

12.1. Dəyişikliyin idarə olunması modeli	185
12.2. Dəyişikliyin idarə edilməsi müddəti	188
12.3. Dəyişikliyin subyektləri	191
12.4. Təşkilati dəyişikliyin idarə edilməsinin mərhlələri	193
12.5. Dəyişikliklərin idarə olunmasının strateji xətti	198

XIII FƏSİL**Dəyişikliyə müqavimət**

13.1. Dəyişikliyin idarə olunması müddətində dəyişikliyə müqavimət	201
13.2. Dəyişikliyə müqavimət nədir	203
13.3. Dəyişikliyə müqavimətin səbəbləri.....	207
13.4. Dəyişikliyə müqaviməti əngəlləyən metod və üsullar	212
İstifadə olunmuş ədəbiyyat	220



ÖNSÖZ

Müxtəlif fəaliyyət sahələrində daxili və xarici dəyişikliklər tempinin sürətlənməsi bu dəyişiklikləri və onların nəticələrini dövlət idarəçiliyində, o cümlədən risklərin idarə edilməsində, dəyişən şəraitdə idarəetmə qərarlarının qəbulunda, adaptiv idarəetmədə, innovasiyaların idarə edilməsində, strateji idarəetmə və inkişafın idarə edilməsində nəzərə alan fərqli texnologiyaların tətbiqini zəruri edir. Belə texnologiyalardan biri də dəyişikliklərin idarə edilməsidir. Hazırda bu texnologiya həm də dövlət qulluğunda dövlət idarəçiliyi texnologiyası kimi mənimsənilir. Dəyişikliklərin idarə edilməsi zərurəti uğur və rəqabət qabiliyyətinin təşkilatda dəyişikliklərin başlanğıcı, sonu, templəri, mahiyyəti, istiqamətindən birbaşa asılılığı yarananda, həmçinin dəyişikliklər mürəkkəb olduğunda və daimi idarəetmə prosedurları ilə həlli mümkün olmayanda yaranır. Dövlət qulluğunda bu zərurət dövlət orqanlarının fəaliyyət səmərəliliyinin və nəticələrinin, struktur bölmələrinin onların dəyişikliyindən asılılığı aşkarlandığı zaman ortaya çıxır. Bu asılılığın yaranması o deməkdir ki, dəyişikliklər, məsələn əməkdaşların motivasiyasının, dövlət orqanının strukturunun, təşkilati mədəniyyətinin dəyişilməsi təşkilatın səmərəliliyinin artırılması aləti kimi istifadə olunur.

Əslində heç də hər dəyişiklik inkişaf demək deyil. Amma inkişaf həm də dəyişikliyi nəzərdə tutur. Dəyişiklik odur ki, ya qurum hansısa göstəricisini dəyişmək istəyir, ya da ətrafdakı hadisələrə, situasiyaya uyğunlaşmaq istəyir. Uğur əldə etmək üçün dəyişiklik və inkişaf proseslərini bir neçə istiqamətdə aparmaq lazımdır. Əgər texnologiyaları inkişaf etdirirsənsə, bu texnologiyaları idarə edəcək insanları da hazırlamalısən və deməli, heyətin təfəkkür sistemini, düşüncə tərzini dəyişikliklərə uyğunlaşdırmalısən.

Bu gün dünya məntiqi ənənəvi inkişaf həlqəsindən imtina edib, yaradıcı dünya modeli quran kreativ fərdlərə və millətlərə istiqamətlənib.



Ümummilli lider Heydər Əliyevin qurucusu olduğu Azərbaycan Respublikası da hazırda çağdaş sivil dünyanın tələblərinə və qanunauyğunluqlarına uyğun şəkildə inkişaf edir və idarəetmə sistemini bu prinsiplərə uyğun şəkildə təkmilləşdirir. Bu gün Heydər Əliyevin zamanında konturlarını cızdığı strateji kurs cənab Prezident İlham Əliyev tərəfindən innovativ idarəetmə texnologiyalarının tətbiqi ilə reallaşdırılır. Onun idarəçilik konsepsiyası yeni təfəkkür, yeni yanaşma tərzini, sivil dünyanın yeniləşən tendensiyalarına uyğunluğu ilə diqqət çəkir.

Son illərdə dövlət idarəetmə sisteminin nəzəri əsaslarının işlənilib hazırlanması ilə birlikdə idarəetmə sistemində dəyişikliklər və onların idarə olunması sistemi ilə bağlı təsisat üsürlərinin sistemliliyi prinsip etibarilə əsas tendensiyalardan birinə çevrilmişdir. Müasir dövrün inkişaf prosesinə uyğun yeni idarəetmə nəzəriyyəsinin ifadə edilməsi, reallıqda baş verən sosial-siyasi hadisələrin düzgün dərkini, zəruri sosial-iqtisadi ideyaların zamanında müəyyənəndirilməsi, göstərilən struktur üsürlərin yenidən formalaşdırılması bu tendensiyadan irəli gəlir.

Dünyanın inkişaf etmiş dövlətləri bəşər cəmiyyətinin yeni idarəetmə sistemində olan tələbatını bu sistemin mövcudluq prinsipi, inkişaf perspektivləri ilə müəyyənəndirirlər.

Dövlət idarəçiliyinin əsaslarının öyrənilməsi və bunun inkişaf prosesində tətbiqi prosesi fundamental və geniş əhatəli proqram təminatı ilə əlaqədardır. Dövlət idarəetmə nəzəriyyəsi sistemli şəkildə tədqiq olunmuş və bu nəzəri əsaslara uyğunluq müəyyən parametrlərdə əksini tapmışdır.

Müasir sivil dünyanın daim yeniləşməsi, buna uyğun olaraq onun idarə olunması prinsiplərinin də tez-tez dəyişikliyə uğraması, təbii ki, idarəetmə nəzəriyyəsiindən də yan keçmir. Bu gün idarəetmə sisteminin sistemli şəkildə dəyişikliyə uğraması və bu dəyişiklikləri idarə edən mükəmməl bir idarəetmə nəzəriyyəsi yaradılmasının zəruriliyi danılmaz faktır.

Dəyişikliklərin müsbət tərəfləri ilə yanaşı mənfi tərəfləri də vardır və bu, təbii bir prosesdir. Lakin nəzərə almaq

lazımdır ki, onlardan irəli gələn nöqsanların və xoşagəlməz halların mövcudluğuna baxmayaraq, dəyişikliklər idarəetmə prosesində müəyyən alt qrup biliklərin praktik tətbiqinə yol açır. Dəyişikliklərin başvermə səbəbləri və onların idarə edilməsi, həmçinin dəyişikliklərə müqavimət solumun həyatının ən vacib məqamlarıdır.

Təqdim edilən dərsləkdə dövlət idarəetmə prosesinin nəzəri əsaslarının işlənilməsi ilə bərabər, həmçinin dövlət idarəetmə prosesində dəyişikliklər və onların idarə edilməsi qanunauyğunluqları nəzəri-konseptual şəkildə öz əksini tapmışdır.

Dəyişikliklərin idarə olunmasının sxemlərdə izahının verilməsi dərsləyin əsas yeniliklərindən biridir. Dərsləyin də əsas tendensiyalarından biri **AKİT-nin (Avropa Keyfiyyətli İdarəetmənin Təməlləri) modelinə (EFQM) uyğun şəkildə və AKİT-nin öz təsdiqini tapmış** idarəetmə nəzəri formulası əsasında hazırlanmasıdır.

Dərslək bu ixtisas üzrə təhsil alan bakalavr və magistr tələbələr, fasiləsiz təhsilə cəlb olunan dövlət qulluqçuları, həmçinin müasir dövrün idarəetmə nəzəriyyəsinin elmi əsasları ilə maraqlanan oxucu kütləsi üçün nəzərdə tutulmuşdur.



I BÖLMƏ

DÖVLƏT VƏ DÖVLƏT İDARƏÇİLİYİ: TARİX VƏ MÜASİR PARADİQMALAR

I FƏSİL DÖVLƏT İDARƏETMƏ İNSTITUTU KİMİ

1.1. Hüquqi dövlətə dair konsepsiyalar

Hüquqi dövlət ideyasının meydana gəlməsi. Hüququn və ya qanunun ictimai həyatda qərarlaşması ideyası qədim dövrdə ilk dövlətlərin yaranması vaxtına təsadüf edir. Dövlətin yaranması və normal fəaliyyət göstərməsi onun hüquq normalarının müəyyən edilməsi sayəsində mümkün olmuşdur. Ümumiyyətlə, dövlət cəmiyyət həyatını hüquqi əsaslarla təşkil etmək imkanına malikdir. Siyasi fikirdə qanunun hökmran olduğu dövlət, başqa sözlə desək, hüquqi dövlət ideyası çox qədim köklərə malikdir. Qanunun hakimiyyəti, vətəndaşların hamısı üçün onun eyni olması haqqında hələ eramızdan əvvəl VI əsrdə qədim yunan arxontu Solon söhbət açmışdır. Afina dövlətinin yaranmasının başa çatması məhz Solonun və Klisfenin məşhur islahatları ilə bağlıdır. Mark Tuli Siseron isə yazırdı: «O dövlət yaxşıdır ki, orada natiqlərdən daha çox qanuna qulaq asırlar».

Hüquqi dövlət ideyasının kökləri qədim Yunanıstan və Romada mövcud olan siyasi-hüquqi terminlərlə bağlıdır. Dini dünyagörüşün hakim olduğu dövrlərdə mövcud ictimai qaydaların ilk mənbəyi ilahi varlıqla bağlanır və hakimiyyətin qanuni əsası bir qayda olaraq dini tövsiyələrlə əlaqələndirilirdi. Hakimiyyətin ilahi qanunlara tabe olması ideyasını kahinlər və quldarlıq aristokratiyasının nümayəndələri (Platon, Aristotel), xristian kilsəsinin atası Avqustini, orta əsrlər sxolastı Akvinalı Foma müdafiə və inkişaf etdirmişlər. Hüquq, qanun meydana gəldiyi andan nəinki ictimai münasibətlərə təsir vasitəsi, həm də dövlət hakimiyyətinin normal

fəaliyyətinin amili kimi çıxış edir. Dövlət hakimiyyətinin hüquqi əsaslarla müəyyənləşdirilməsi problemi bütün siyasi-hüquqi fikrin xüsusi predmetini təşkil etmiş və bir-birinə qarşı duran sosial qüvvələrin (siniflərin) ideologiyasında müxtəlif şəkildə həllini tapmışdır.

Platon «Qanunlar» adlı əsərində yazırdı: «Qanunun qüvvəyə minməyi və kiminsə hakimiyyəti altında olduğu yerdə dövlətin tezliklə məhv olacağını hiss edirəm. Qanunun hökmdarlar üzərində hakim olduğu, onların qanunun köləsinə çevrildiyi yerdə isə dövlətin xilas olmasını və xoşbəxtliyini görürəm. Bunu isə yalnız Allah dövlətə bəxş edə bilər.» Bu fikirlə razılaşan Aristotel qeyd edirdi ki, qanun hamının üzərində hökmranlıq etməlidir, vəzifəli şəxslər və xalq yığıncağı isə yalnız xüsusi məsələlərin müzakirəsi ilə məşğul olmalıdır («Siyasət» əsərində).

Ədalətin bərqərar olduğu və qanunların rəhbər tutulduğu cəmiyyətlərdə, dövlətlərdə əmin-amanlığın, sülhün hökm sürməsinə fundamental əsəri olan «Siyasət» əsərində ön plana çəkən Aristotel yazırdı: «Dövlətlər yalnız o zaman özlərini xoşbəxt sayacaqlar ki, nə vaxtsa haqq-ədalət, müdriklik və qanunlar əsasında fəaliyyət göstərən güclü hakimiyyət bir yerdə bərqərar olacaq». Platondan sonra Aristotel təsdiqləyirdi ki, müdrik adamlara qanun lazım deyil. Çünki onlar o qədər məziyyətlərə malikdirlər ki, bunun özü qanundur («Siyasət»).

Dövlətin özünün mahiyyətə hüquqi birlik hesab olunması ideyası Siserona məxsusdur. Onun fikrincə, dövlət xalq işi olub hüquq və mənafə ümumiliyi məsələsində çoxlu adam arasında razılıq əsasında yaranan birlikdir. Siseronun ideyaları dövlət haqqında hüquqi təsəvvürlərin inkişafında mühüm rol oynadı. O, Platon-Aristotel ənənələrini dərk etmək əsasında tipik yenilik kəsb edən aristokratik dünyagörüşünə yiyələnmişdir. Bu filosof sübut etməyə çalışmışdır ki, yalnız həqiqi və birinci olan qanun əmr və qadağan etməyə qadirdir. O hər şeydən uca olan Yupiterin zəkasıdır. Siseron yazırdı: «...qanun təbiətin qüvvəsidir, o müdrik adamın ağılı və şüurudur, hüquq və hüquqsuzluğun ölçüsüdür» («Qanunlar haqqında» əsəri).

Hüquqi dövlət ideyasının formalaşması. Dövlətin hüquq və ədalət prinsiplərinə bağlılığı Platon və Aristoteldən sonrakı hüquq fəlsəfəsində də önəmli yer tutmuşdur. Ümumiyyətlə, «hüquqi dövlət» anlayışı orta əsrlərdə dövlətin işləməsi üçün nəzərdə tutulan tədbirlərdən daha çox ictimai müqavilə prinsipilə əlaqələndirilirdi. Buna əsasən hökmdar söz verdiyi öhdəlikləri yerinə yetirə bilmədikdə, idarəolunanlar müqavilədə nəzərdə tutulan itaət borcundan yaxa qurtarmış olurdular.

İngiltərədə ilk konstitusion sənəd olan Magna Cartada (1215) əks olunan mübarizə hüququ da öz mənbəyini bu anlayışdan almışdır.

Qanun və qanunçuluğun ən böyük nemət olması və haminin onun qarşısında bərabərliyi «hüquqi dövlət» ideyasının mərkəzi prinsipi kimi xüsusilə vurğulanmalıdır. Hüquqi dövlət haqqında konsepsiyalar yaradan görkəmli mütəfəkkirlər bu məfhumu məhz qayda-qanun aspektindən tədqiq edirlər.

12

Dövlətin normal fəaliyyətini zəruri edən ən primitiv hüquqi aktlardan tutmuş ən yüksək hüquqi statusa malik konstitusiyaya qədər bütün qanunların cəmiyyəti təşkil edən hər bir şəxsin marağını və əsas təhlükəsizliyini ifadə etməsi ən vacib amillər kimi qəbul olunur.

Hüquqi dövlətin yaranmasının tarixi prosesi hüquqda suverenlik prinsiplərinin yayılmasından ibarət olmuş və olmaqdadır. Digər bir mütəfəkkir Jan Boden (1530-1596) «Dövlət haqqında altı kitab» (1576) adlı əsərində tarixi prosesin gedişini, eyni zamanda siyasi fikir tarixində ilk dəfə suverenliyi hüquq, qanun əsasında fəaliyyət göstərən dövlətin ən vacib əlaməti kimi dəyərləndirmişdir. Onun iddiasına görə suverenlik və ya qanunları yaradıb həyata keçirmək hüququ, müəyyən edilmiş şəkildə dövlətə aiddir.

Yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi, hüquqi dövlət ideyasının kökləri qədim Yunanıstan və Romada mövcud olmuş siyasi hüquqi terminlərlə bağlı olsa da, bu nəzəriyyə əsasən XVII–XIX əsrlərdə formalaşmışdır. Məhz bu dövrdə ictimai fikirdə hüquqi dövlət haqqında baxışlar möhkəmlənməyə başladı.

Onlar əsasən iki prinsipdən irəli gələn amillərlə şərtlənirdi. Bu prinsiplər aşağıdakılardır:

- dövlətdə qayda-qanunun yaradılması;
- vətəndaşların hüquqlarının dövlətlə münasibətdə, eləcə də kənar müdaxilələrdən qanun çərçivəsində qorunması.

Hüquqi dövlət, despotik və ya polis dövlətindən fərqli olaraq, özünü qanun və qaydalar sistemi ilə məhdudlaşdırır. Hüquqi dövlət ideyası konsepsiyasının formalaşdırılmasında, eləcə də bu ideyanın fəlsəfi əsaslarının müəyyən edilməsində İ.Kantın böyük rolu olmuşdur. Kantın siyasi-hüquqi görüşlərinin ifadəsi olan ictimai müqavilə nəzəriyyəsinə xüsusi önəm verilir. Kant XVIII əsrdə Hobbsun əleyhinə olan müqavilələr nəzəriyyələrini qəbul edirdi. Bu nəzəriyyələr məlumdur ki, dövlət hakimiyyətinin zorakılıq fəaliyyətini hüquqi cəhətdən çox ciddi olaraq məhdudlaşdırmağa can atırdı.

Kantın fikrincə, «ictimai müqavilə» ideal hüquqi dövlət naminə fərdlərin yaratdığı müqavilədir. Belə dövlət gələcəyin işidir, o heç vaxt meydana gəlməyəcək. Bu elə siyasi rejimdir ki, fərd əxlaqi bir varlıq kimi ictimai inkişafın kortəbii meyillərindən asılı olmayaraq, hətta bu meyillərin əksinə olaraq ona tərəf can atır. «Hüquqi dövlət» idealına doğru hərəkət etmək dövlət hakimiyyətinin şərtsiz, əxlaqi, lakin heç bir halda hüquqi vəzifəsi deyil. «İctimai müqavilə» Kanta görə, hazırda mövcud olan siyasi rejimləri əxlaqi cəhətdən tanımaq şərtləri haqqında sazişdir. Yalnız «hüquqi dövlət» idealına doğru istiqamət götürmüş siyasi rejimlər fərdlər tərəfindən açıq müdafiə edilir. Klassik alman fəlsəfəsinin banisi İ.Kantın hüquq və dövlət haqqında təlimi ilk böyük siyasi təlim idi. Onun xidməti bundan ibarət idi ki, hüquq və dövlət anlayışı haqqında məsələ onun fəlsəfəsində metodoloji qaydada irəli sürülürdü. Kantın təlimi siyasi-hüquqi fikrin sonrakı inkişafına böyük təsir göstərirdi. Onun ideyaları əsasında Almaniyada hüquqi dövlət konsepsiyasının işlənilməsinə xüsusi diqqət yetirildi. Dövlətin hüquqi birlik olması ideyası yalnız yeni dövrdə nəzəri cəhətdən əsaslandırıldı. Həmin ideyaların əsaslandırılması kapitalist mülkiyyət formasının yaranması ilə əlaqədardır.



Hüquqi dövlətə dair fundamental konsepsiyaların hazırlanması, ona yeni məna çalarları qazandırılması işində H.Qrotsi, B.Spinoza, T.Hobbs, Con Lokk, Şarl Lui Monteskyö, Didro, Russo, Holbax, Cefferson və başqa mütəfəkkirlərin rolunu xüsusi qeyd etmək olar. Klassik hüquqi dünyagörüşün başlıca prinsiplərinin işlənib hazırlanmasında ilk antifeodal inqilabları dövrünün ideoloqları, yuxarıda adlarını qeyd etdiyimiz ilk üç mütəfəkkir və digərlərinin böyük xidmətləri olmuşdur. Hüquqi dövlət ideyasının mahiyyəti dövlətin ardıcıl demokratizminin təmin edilməsi, hakimiyyətin mənbəyi və daşıyıcısı kimi xalqın suverenliyinin təsdiq edilməsi, ümumiyyətlə, dövlətin cəmiyyətə tam tabe etdirilməsidir. Hüquqi dövlət konsepsiyasının başlıca cəhətləri dövlətin hüquqla bağlı olmasından, dövlət hakimiyyətinin hüquqla məhdudlaşdırılması və hüquqa tabe etdirilməsindən, vətəndaşların dövlət və onun orqanlarının hər hansı mümkün özbaşınalıklarından səmərəli müdafiəsinin təmin olunmasından ibarətdir.

Hüquqi dövlətin əsas prinsiplərinin formalaşması

14

Hüquqi dövlətin başlıca prinsiplərinin işlənib hazırlanmasında Benedikt Baruç Spinozanın (1632–1677) böyük rolu olmuşdur. O, dövlət və hüquq haqqında görüşlərini «İlahi-siyasi traktat» kitabında əks etdirmişdir. Hüquqi dövlət ideyalarını yayanlardan biri olan B.Spinoza sübut etmişdir ki, heç bir cəmiyyət dövlət, hüquq olmasa yaşaya bilməz. Qanunun və qanunçuluğun xüsusi önəmini vurğulayan Spinoza yazırdı: «Qanun o vaxt müsbət nəticə verir ki, o insanın istək və arzusuna uyğun gəlir». O, qeyd edirdi ki, hər bir dövlətdə qanunu elə qurmaq lazımdır ki, insan qorxu ilə deyil, ən çox arzu etdiyi hər hansı rifaha uyğun ümidlə yaşaya bilsin. Yalnız belə halda hər kəs öz vəzifəsini həvəslə yerinə yetirə bilər və yalnız bu halda hüquqi dövlət bərqərar olar. Vətəndaşın hüququnu hər hansı yolla onun əlindən almaq böyük ədalətsizlikdir. B.Spinoza yazırdı: «Yalnız hüquq və vicdan azadlığının qəbul olunduğu bir cəmiyyətdə sığınacaq tapmaq mümkündür». Bu onun «hüquqi dövlət necə olmalıdır?» su-

lına cavab verməklə başlayan ictimai-hüquqi yazılarının əsas mövzusu olub.

Siyasi-hüquqi münasibətlərin yenidən təşkili tarixində həlledici hadisə Con Lokk (1632–1704) tərəfindən işlənilən hazırlanan hüquqi dövlət konsepsiyası oldu. Hüquqi dövlətə dair bu antimütləqiyyət konsepsiyası C.Lokkun 1690-cı ildə yazdığı «İdarəetmə haqqında iki traktat» əsərində formalaşdırılmışdır. O, burada təbii vəziyyətdə insanları «azad, bərabər, müstəqil varlıq» kimi təsvir edirdi. Hüquqi dövlətin əsas elementi kimi T.Hobbsdan fərqli olaraq Con Lokk mülkiyyət və əmək mövzusunda xüsusi önəm verirdi. Hüquqi dövlət haqqında fikirlərini irəli sürərkən C.Lokk xüsusi mülkiyyətin əhəmiyyətini ayrıca qeyd edirdi. Hüquqi dövlətin meydana gəlməsini o, prinsip etibarilə «ictimai müqavilə»nin reallaşması ilə mümkün sayırdı. Müasir dövrdə hüquqi dövlət məfhumu Con Lokk və Şarl Lui Monteskyönün ortaya atdığı «qüvvələr eyniliyi» məfhumuyla genişlənərək daha böyük bir önəm qazandı. Bundan başqa, təbii hüquq nəzəriyyəçilərinin ərsəyə gətirdikləri və daha sonra 1787-ci ildə qüvvəyə minmiş ABŞ konstitusiyasında da əks olunan «təbii haqlar» anlayışı, yəni «insan haqları» anlayışı da hüquqi dövlət ideyasına yeni keyfiyyətlər qazandırdı. Bu proseslərdə əldə edilən keyfiyyətlər XIX əsrdən başlayaraq, xüsusilə alman hüquq nəzəriyyəsinin sağlam təməllərə söykənməsinə şərait yaratdı. Dövlətin ali məqsədinin vətəndaşlarının azadlığına, bərabərliyinə və hüququn aliliyinin təmin olunmasına şərait yaratmaqda görünən alman fikir sahibləri «hüquqi dövlət» (Rechts-Staai) ifadəsini «polis dövləti» (polizeistaat) anlayışının sinonimi kimi ilk dəfə işlətmislər.

«Hüquqi dövlət» terminini ilk dəfə işlədən Robert Fon Mol (1799–1875), Karl Teodor Velker (1790–1869), Otto Ber (1817–1895), Fridrix Yulius Ştal (1802–1861), Rudolf Fon Qneyst (1816–1895) Kantın ideyaları əsasında Almaniya hüquqi dövlət konsepsiyalarını işləyib hazırlayan ən görkəmli nümayəndələrdir. Məhz bu alimlərin böyük zəhməti sayəsində hüquqi dövlət ideyası terminoloji müəyyənlik kəsb etdi, nəinki Almaniya, hətta onun hüdudlarından kənar



da geniş yayıldı. Öz nəzəriyyəsində ilk dəfə hüquqi dövlət anlayışına yer verən Robert Fon Mol, bu anlayışdan meydana gələn dövlət tipini, səlahiyyətlərinin sərhədini vətəndaşlarının azadlığında gören, qanunların bütün tələblərinə əməl edən, cəmiyyət üzvlərinin dövlətin gücü qarşısında qorunması üçün məhkəmə və digər mühüm təsisatları təsis edən dövlət kimi nəzərdən keçirirdi.

«*Mülki cəmiyyət*». Hüquqi dövlətin formalaşmasının baza prinsiplərindən biridir. Bu cəmiyyətin geniş izahı ilk dəfə Hobbs və Hegel tərəfindən verilib. Hobbsa görə mülki cəmiyyət fərdiyyətçilərin ittifaqidir. Elə bir kollektivdir ki, orada həmin kollektivin üzvləri yüksək insani keyfiyyətlər əldə edirlər. Hegel mülki cəmiyyəti fərdlərin öz tələbatları və əmək bölgüsü, ədalət mühakiməsi (hüquqi təsisatlar və hüquq qaydaları) və xarici qaydalar (polis və korporasiyalar) vasitələrinin əlaqələri kimi müəyyən edirdi. O, mülki cəmiyyətin hüquqi əsaslarına hüququn subyektləri kimi insanların bərabərliyini, onların hüququ azadlığını, fərdi xüsusi mülkiyyəti, müqavilələrin pozulmazlığını, hüquqların pozulmaqdan müdafiə edilməsini, habelə nizamlı qanunvericilik və məhkəmələrini, o cümlədən andlılar məhkəməsini aid edirdi.

Mülki cəmiyyət anlayışı müasir ictimai elmlərdə həm geniş, həm də dar mənalarda işlədilir.

Geniş mənada mülki cəmiyyət anlayışı bütövlükdə cəmiyyətin dövlət və onun strukturları tərəfindən əhatə olunmayan hissəsini ifadə edir. Bu mənada mülki cəmiyyət, ümumiyyətlə, cəmiyyətin təbii-tarixi inkişafı gedişində meydana çıxır və dəyişir. O, təkcə demokratik şəraitdə deyil, həmçinin avtoritarizm şəraitində də mövcuddur. Yalnız totalitarizm şəraitində vətəndaş cəmiyyəti siyasi hakimiyyət tərəfindən tamamilə və ya qismən udulur. Dar mənada mülki cəmiyyət anlayışı isə azad və bərabər hüquqlu fərdlərin dövlət tərəfindən əlaqələndirilməyən və dövlət hakimiyyətinin müdaxiləsinə məruz qalmayan çoxşaxəli qarşılıqlı münasibətlərini ifadə edir. Bu halda dövlət strukturlarından fərqli olaraq mülki cəmiyyət vətəndaşların, onların birliklərinin, ittifaqlarının və kollektivlərinin çoxsaylı əlaqə və

münasibətlərinin üfqi sistemi kimi azad fərdləri xarici müdaxilədən və dövlət hakimiyyətinin əsassız təsirindən qoruyan özünüifadə forması kimi çıxış edir.

Mülki cəmiyyət mürəkkəb struktura malikdir. Hüquqi dövlətdən fərqli olaraq mülki cəmiyyət özündə dövlət və siyasi sturukturları deyil, insanların könüllü birliklərini – ailəni, müxtəlif assosiasiyaları, təsərrüfat birliklərini, ictimai təşkilatları, dini qurumları, həvəskar, peşə və yaradıcı cəmiyyətləri və.s. birləşdirir. Mülki cəmiyyət qeyri-dövlət və qeyri-siyasi münasibətləri – iqtisadi, təsərrüfat, sosial, etnik, milli, dini, ailə, qohumluq, əxlaqi, mənəvi münasibətləri və əlaqələri əhatə edir. Bunlar bərabərliyə, fərdi maraqlara və fərdi təşəbbüsə əsaslanan əməkdaşlıq və rəqabət münasibətləridir. Mülki cəmiyyətin formalaşması və mövcudluğunun zəruri şərtləri demokratik rejim, mülkiyyət azadlığı və fərdi azadlıqdır. Xüsusi olaraq qeyd etmək lazımdır ki, siyasi-hüquqi rəşionalizmin sosial zəminini əmtəə-pul, bazar münasibətlərinin inkişafı şərtləndirir.

Hüquqi dövlət, ümumiyyətlə, dövlətə xas olan bütün əlamətlərə malik olmaqla yanaşı, bir sıra özünəməxsus vacib cəhətlərə də malikdir.

Hüquqi dövlətin xarakterik xüsusiyyətləri bunlardır:

1. Hakimiyyətin bölünməsi;
2. Qanunun aliliyinin təmin edilməsi;
3. Dövlətin suverenliyinin təmini;
4. İnsan və vətəndaş hüquqlarının və azadlıqlarının təmin edilməsi;
5. Dövlət və vətəndaşların qarşılıqlı məsuliyyəti.

İnsanın ictimai vəziyyətindən, tutduğu vəzifədən asılı olmayaraq, hüquqi dövlətdə hər bir şəxsiyyət qanuna tabe olmalıdır. Qanunun eyni dərəcədə müdafiə olunması hüququ hər bir ədalətli və demokratik cəmiyyət üçün əsas şərtidir.

Konstitusiyaya üzrə mütəxəssis olan amerikalı Con.P.Frenk qeyd edir ki, dövlət hamıya eyni münasibət bəsləməlidir. Dövlətin ən nüfuzlu şəxsləri də qanun qarşısında hüququ baxımdan adi evdar qadınla tamamilə eyni hüquqa malikdir və qanunu pozarsa, vəzifəsini tərək etməlidir.



Hüquqi dövlət yaradılması yolunda mühüm addım praktikada reallaşa bilməyən Fransa inqilabının konstitusiyası və ABŞ konstitusiyası hesab olunur. ABŞ konstitusiyası ilk və ən sabit konstitusiyadır. XIX–XX əsrlərdə konstitusiya problemi çox görkəmli alimlərin (Q.Ellinek, K.Şmitt və b.) siyasi və hüquqi tədqiqatlarının predmetinə çevrildi. Böyük fransız mütəffəki Jan Jak Russo (1712-1778) özünün «İctimai müqavilə və yaxud siyasi hüquq prinsipləri» adlı əsərində qeyd etmişdir ki, xalqın bəyənmədiyi heç bir siyasi qərar və hər hansı bir qanun həqiqi gücə malik deyildir. Hüquqi dövlətin yaranma zərurətinin və tarixi statusunun müəyyənlik qazanmasında xidməti olmuş bu mütəffəki göstərirdi ki, qanun hökm sürdüyü dövlətdə hər bir insan istədiyi ilə istəmədiyi arasında azad seçim apara bilər. Hüquqi dövlətin əsasını hakimiyyətin, vətəndaşın, cəmiyyətin və hüququn bərabərliyi, onların qanun qarçısında hüquqi eyniliyi təşkil edir.

İ.Kantın liberalizmçi dövləti ondan asılı vəziyyətə düşərək, əslində insanın seçiminə təsir göstərmək iqtidarında olmur. İdeya baxımından dövlətin funksiyaları insan azadlığı, o cümlədən iqtisadi azadlığa mane olmaqdan ibarətdir. Bununla belə, o, dövlətlər tərəfindən rifahın insanların xoşbəxtliyi və firavanlığı deyil, dövlətin hüquqi prinsiplərilə son dərəcə yekdilliyi kimi başa düşülməsini xüsusi qeyd etməyi lazım bilir. Hüquqi dövlət və vətəndaş cəmiyyətinə dair Kantın ideyaları müasir liberal təfəkkürə xüsusi təsir göstərmişdir. Belə ki, F.Fon, Hayek, L.Fon Mizes və M.Fridmenin elmi əsərlərində Kantın fikirlərinə müraciət olunmuşdur.

XX əsrdə avstriyalı hüquqşünas Hans Kelsen hüquqi dövlətin maddi hüquqdan qaynaqlandığı fikrini irəli sürmüşdür. Bu anlayışın ən əhəmiyyətli spesifik xüsusiyyəti iyerarxik formada müəyyən normalara əsaslanmaqla şərtlənmişdir. Hans Kelsenin bu fikirləri hüquqşünaslar tərəfindən böyük tənqidlərə məruz qalmışdır. Müasir təkmilləşmiş hüquq sistemlərində, xüsusilə Avropa konsepsiyalarında ortaqlıq bir hüquq anlayışı və qurumu olan «hüquqi dövlətin» aşağıdakı prinsiplərdən ibarət olması hamılıqla qəbul edilmişdir:

- qanunçuluq prinsipi hazırki vəziyyətdə qanunların konstitusiyaya uyğunluğunu əhatə etməklə yanaşı, hakimiyyətin yalnız qanunlara deyil, ümumi hüquq qaydalarına bağlı olmasını şərtləndirmişdir.
- güclər və qüvvələr bərabərliyi prinsipi klassik fikir tərəfdarlarının mənimsədiyi tam suverenlik yerinə hakimiyyət və onunla əməkdaşlığı əhatə edən bir sistemi nəzərdə tutur;
- hüquq və azadlıqların qorunması prinsipi hüquqi dövlətlə demokratiya anlayışları arasında körpü yaradan prinsipdir;
- hüququn etibarlılığı dövlət idarəçiliyinin əvvəlcədən hesablanmış əsaslara görə həyata keçirilməsi, cəmiyyəti inkişafdan saxlayan, geriye aparan hökmlərin dayandırılması və əvvəlcədən uyğun bir şəkildə cəmiyyətə açıqlama verilməsi prinsipləri ehtiva edir.

Böyük fransız maarifçilərindən olan Şarl Lui Monteskyö (1689–1775) «Qanunların ruhu haqqında» əsərində yazırdı. «Hüquqi dövlətdə hamı qanun qarşısında bərabər olmalı və qanuna ciddi şəkildə riayət edilməlidir. Azadlıq qanunun imkan verdiyi hər şeyi etmək hüququdur. Hakimiyyət tərəfindən özbaşınalığın qarşısını almaq üçün dövlət hakimiyyəti bir əldə cəmləşdirilməlidir.» Monteskyönün konsepsiyası dövlət hüququ nəzəriyyəsinə böyük təsir göstərdi. O, böyük Britaniyada konstitusion inkişafa təsir etdi, sonra ABŞ konstitusiyasında öz parlaq əksini tapdı və daha sonralar müasir dünyanın, demək olar ki, bütün demokratik dövlətlərin konstitusiyalarında öz yerini tutdu. Çünki Monteskyö göstərdi ki, məhz qanun bu və ya digər münasibətləri müəyyənləşdirən, canlan-dıran əqli başlanğıcdır, yəni bu münasibətlərdə ağılın bilavasitə iştirak etməsidir. Yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi, bütün siyasi-hüquqi nəzəriyyələrdə əsaslandırılan başlıca dəyər siyasi azadlıqdır. Yalnız insanların siyasi azadlığının tam təmin edildiyi bir cəmiyyətdə «hüquqi dövlət» ideyasından danışmaq olar.

«Hüquqi dövlət» ideyası müasir dövrün nəzəriyyəçilərinin tədqiq etdiyi ən aktual sahələrdən hesab olunur, çünki bu sahə daxili struktur baxımından çox mürəkkəb bir fenomendir.



1.2. Hüquqi dövlətin siyasi mahiyyəti

Hüquqi dövlətin yaranması və dinamik inkişafı müəyyən zaman və məkan daxilində siyasi proseslərlə üzvi surətdə bağlıdır. Məhz demokratik siyasi qüvvələrin idarə etdiyi dövlətdə qanunçuluqdan, insanların tam hüquqi təminatından danışmaq olar.

Dövlət tipi olmaq etibarilə hüquqi dövlətdə konstitusiyaya idarəçiliyi rejimi fəaliyyət göstərir, inkişaf etmiş və ziddiyyətli olmayan hüquq sistemi və səmərəli məhkəmə hakimiyyəti mövcuddur, bu da hakimiyyətin bölünməsilə nəticələnir. Hakimiyyət və siyasət sisteminin ümumi demokratik vəzifələri onun hüquqi mexanizmləri ilə sıx surətdə bağlıdır.

Hüquqi dövlətdə hər bir adam qəbul olunan qərarların nəticələrini, ardıcılığını və ümidverici olmasını nəzərə almaq hüququna malikdir, həmçinin qanunla dəqiq müəyyənləşdirilən öz hüquq və azadlıqlarını başa düşür. Lakin məqsədə çatmaq üçün bu şərtlə mümkündür ki, hər bir vətəndaş öz növbəsində qanunlara və mövcud siyasi sistemin təsisatlarına hörmətlə yanaşsın.

Hüquqi dövlətdə xalqa xidmət edən mükəmməl qanunlar yalnız obyektiv şəraitdə və xalqın iradəsini ifadə edən (təsis edilən) siyasi sistemlər tərəfindən yüksək səviyyədə formalaşdırıla bilər. Hüquqi dövlət hamı üçün vahid və məcburi olan hüquq qaydalarını, sosial, irsi və digər statusdan asılılıq kəsb edən qeyri-bərabərliyin və müxtəlif hüququn ləğvini nəzərdə tutur. Hazırda hüquqi demokratik dövlətlərdə bütün vətəndaşların siyasi cəhətdən bərabər mahiyyətli olması və onların hüquqlarının eyni dərəcədə təmin olunması prinsipi bərqərar olur və möhkəmlənir. Hüquqi dövlətin siyasi mahiyyətinə aydınlıq gətirilməsində siyasi fəaliyyət üçün əlverişli şəraitin nə dərəcədə yararlı olması ən əsas məsələlərdəndir. İnsanların azad surətdə siyasi fəaliyyətlə məşğul olması, xalqın öz iradəsini normal şəkildə birbaşa ifadə etməsi yalnız hüququn aliliyinin tam təmin edildiyi dövlətlərdə mümkündür ola bilər. Tarixi təcrübə göstərir ki, hüquqi dövlət hüququn

üstünlüyünü nəzərdə tutmaqla dövləti obyektivlik və qərəzsizlik meyarı əsasında fəaliyyətə məcbur edir.

Hüquqi dövlətin başlıca təsisatlarına və prinsiplərinə aşağıdakılar daxildir:

- müxtəlif siyasi partiyalar və təşkilatlar vasitəsilə yaradılan nümayəndəlik;
- seçki sistemi;
- parlamentarizm, konstitusiyalılıq və hakimiyyətin bölünməsi;
- ideologiyanın dövlətdən kənar olması;
- azadlığın bərabərlik üzərində üstünlüyü.

Hüquqi dövlətin siyasi mahiyyətini tam aydınlaşdırmaq üçün ən əsas olan bir məfhumun aşağıdakı əlamətlərinə aydınlıq gətirmək zəruridir.

Hakimiyyətin bölünməsi

Hər bir hüquqi dövlətin normal fəaliyyətini təmin etmək üçün bir-birinə münasibətdə nisbi müstəqilliyə malik olan üç hakimiyyət qolu mövcud olmalıdır. Qanunverici, icraedici və məhkəmə hakimiyyəti. Bu hakimiyyətlərin hər üç qolu eyni bir mərkəzdən idarə oluna bilməz. Onların hər biri dövlətin ayrıca strukturları vasitəsilə həyata keçirilməlidir. Qanunverici hakimiyyət parlamentə, icraedici hakimiyyət hökumətə, məhkəmə hakimiyyəti isə müstəqil məhkəmə sisteminə məxsusdur. Hər üç hakimiyyət qarşılıqlı əlaqədə fəaliyyət göstərir və öz səlahiyyətləri çərçivəsində müstəqildir.

Hakimiyyətin qolları hüquqla məhdudlaşır və hər hansı hakimiyyətin özbaşınalığının, qanunsuz hərəkətlərinin qarşısının alınması üçün onlar arasında qarşılıqlı tarazlaşdırma, çəkəndirmə sistemi mövcud olmalıdır.

Hakimiyyətin bölünməsi ideyası öz ilkin köklərini antik dövrlərdən götürüb. Təbii hüquq nəzəriyyələrinin meydana çıxması ilə əlaqədar olaraq hakimiyyətlərin bölünməsi ideyası da xeyli inkişaf etdirilmiş və mükəmməl hüquqi-siyasi təlim kimi formalaşmışdır. Hakimiyyətin bölünməsinin müasir nəzəriyyəsinin əsasları Con Lokk və Monteskyö tərəfindən qoyulmuşdur. Hüquqi dövlətin əsas siyasi prinsiplərindən olan «hakimiyyətin bölünməsi» ideyasını bu sahədə konseps-



siya ilə C.Lokk vermişdir. Onun hakimiyyətin bölünməsinə dair siyasi-hüquqi görüşlərinin sosial-siyasi mahiyyəti bundan ibarətdir ki, o qalib gələn ingilis burjuaziyası ilə hakimiyyəti öz inhisarında saxlamaq imkanından məhrum olan feodal aristokratiyası arasında kompromisə ideoloji cəhətdən haqq qazandırmaq istəyirdi. Con Lokk hakimiyyətin üç formada – qanunverici, icraedici və ittifaq formasında mövcud olması fikrini əsaslandırır və qanunverici formanı səlahiyyətli hakimiyyət hesab edirdi. Deyirdi ki, digər hakimiyyətlər bu hakimiyyətə tabe olmalıdır. O, hüquqi dövlət haqqında baxışlarında hakimiyyət bölgüsünü ən vacib prinsip kimi qeyd edirdi. Lokk qanunverici, icraedici və məhkəmə hakimiyyətlərinin qarşılıqlı əlaqə və təsiri prinsiplərini işləyib hazırlamışdır.

Fransanın siyasi filosofu Şarl de Monteskyö (1689–1755) orta səviyyəli hərbcı, aristokrat ailəsində doğulmuşdur. O, Bordo və Paris universitetlərində yaxşı təhsil almış, vəkil işləmişdir. Monteskyö C.Lokkun hakimiyyət bölgüsü və dövlətdə onların qarşılıqlı münasibətləri fikrini sonradan müdafiə etmiş, hakimiyyət bölgüsü nəzəriyyəsini təkmilləşdirərək müstəqil təlim şəklinə salmışdır. Monteskyö hüquqi dövlətin təminatı kimi hakimiyyətin bölgüsü prinsipini əsas vasitə hesab etmişdir. O, 1747-ci ildə yazdığı «Qanunların ruhu haqqında» əsərində qanunverici, icraedici və məhkəmə hakimiyyətlərinin müstəqil bölgüsü əsasında qarşılıqlı fəaliyyətlərindən ətraflı bəhs etmişdir. Hakimiyyət bölgüsü nəzəriyyəsində o, hakimiyyət qollarının xalqla əlaqə zamanı öz səlahiyyətlərindən sui-istifadə etməsi hallarına qarşı çıxırdı.

Monteskyö hüquqi dövlətin əsas anlayışlarından sayılan siyasi azadlığı aşağıdakı kimi şərh etmişdir: «Hər hansı bir şəxsin və qurumun əlində cəmləşən qanunverici, icraedici və ya məhkəmə hakimiyyətində azadlıq ola bilməz. Ona görə də, mümkün olduqca mütləq hakimiyyətdən, despotizmdən və ya senatdan qaçmaq lazımdır. Çünki mütləqiyyətin, despotizmin və ya senatın qəbul etdiyi tiran qanunların icrasının tiran olması qaçılmazdır» («Qanunların ruhu haqqında» əsəri).

Onun hakimiyyətin bölgüsü konsepsiyası dövlət hüququ nəzəriyyəsinə böyük təsir etdi. Bu nəzəriyyənin siyasi-hüquqi doktrinası XVII əsr konstitusionalizminin əsas prinsiplərindən birinə çevrilərək ilk dəfə Böyük Fransa İnqilabının Konstitusiyası aktında öz əksini tapdı. Onun nəzəriyyəsi həmçinin Böyük Britaniyada konstitusional inkişafa böyük təsir etdi. Sonra ABŞ konstitusiyasının və müasir dünyanın deməkləri ki, bütün demokratik dövlətlərinin konstitusiyalarının formalaşmasında böyük rol oynadı.

Monteskyö hakimiyyətin bölünməsi mexanizmində qarşılıqlı tarazlaşdırma və çəkəndirmə sisteminin müəyyən edilmişini məntiqi cəhətdən tamamlayaraq başa çatdırmışdır. Hakimiyyətin bölünməsi dövlət hakimiyyətinin bir mərkəzdə kiçik bir qrupun və yaxud bir adamın əlində cəmləşməsinə istisna edir.

Hüquqi dövlətin siyasi mahiyyəti özünü onun hakimiyyət bölgüsündə, o da öz növbəsində dövlət idarəetməsi, siyasi-hüquqi quruluş və siyasi rejimdə büruzə verir. Hakimiyyət bölgüsünün dövlət idarəetməsi bu kontekstdə özünü siyasi-ideoloji müstəvidə göstərir. Bu bölgü dövlətin forma anlayışı ilə bilavasitə əlaqəli hesab olunur. Çünki dövlətin qolları hesab edilən idarəetmə, quruluş və siyasi rejim hüquqi mexanizmi və dövlət siyasətində necə təsbit edilməsinə görə hakimiyyət bölgüsünə çox mühüm təsir göstərir.

Hakimiyyət bölgüsünün yaranmasının tarixi köklərinin, mahiyyətinin öyrənilməsi, müqayisəli araşdırmaların aparılması və bu istiqamətdə dünya dövlətlərində mövcud olan təcrübələrlə tanışlıq, bu sahədə biliklərin saf-çürük edilməsi, onun dürüst mexanizminin işlənilib hazırlanması hüquqi dövlət quruculuğu istiqamətində önəmli faktorlardan hesab edilir.

Parlamentin fəaliyyəti

Hüquqi dövlətlərdə sağlam qanunlar qəbul edən, qanunvericilik təşəbbüsünə malik parlamentin formalaşdırılması qanunlar üzərində qurulan dövlət tipi üçün əsas atributlardan sayılır. Parlament termini də məhz XII–XIII əsrlərdə meydana gəlmişdir. İlk ispan parlamenti Kortes adlanırdı. «Parla-



ment» termini latın dilindən tərcümədə «danışmaq» mənasını ifadə edən «parlam» sözündən əmələ gəlmişdir.

İngiltərə parlamentin vətəni hesab olunur. 1265-ci ildə ilk dəfə olaraq İngiltərənin ali şurası təsisatı parlament kimi təsdiqlənmişdir.

Hüquqi dövlətin qanunverici orqanı hesab edilən parlament mürəkkəb və ziddiyətli fenomendir. Elə buna görə də ona qəti və birdəfəlik qiymət vermək qeyri-mümkündür. Ümumiyyətlə, ilk dəfə İngiltərədə nümayəndəli orqan kimi meydana gələn parlament bu gün Böyük Britaniya, Fransa, İtaliya, Yaponiya, Kanada, Belçika, Hindistan və digər ölkələrdə ali nümayəndəli orqan kimi fəaliyyət göstərir. Parlamentin qəbul etdiyi qanunların möhkəmliyi, hüquqi dövlətin təməlinin möhkəmliyinə təminat verir. Bu, dövlətin əsasını təşkil edən cəmiyyət üzvlərinin bütün təbəqələrinin hüquqlarının tam təmin edilməsi, öz-özlüyündə parlamentin qəbul etdiyi ən adi hüquqi aktın mükəmməl işlənib hazırlanmasında ifadə olunur. Parlament anlayışının mahiyyətinin düzgün və əhatəli anlamaq üçün hər şeydən əvvəl, parlamentin səlahiyyətləri və funksiyaları barədə dolğun təsəvvürə malik olmaq vacibdir.

Parlamentin səlahiyyəti onun hüquqi mövqeyini, ölkənin siyasi həyatında rolunu müəyyən edən mühüm amildir. Digər tərəfdən isə ümummilli nümayəndəli təsisat olmaq etibarilə parlament dövlət hakimiyyətinin digər orqanları ilə qarşılıqlı münasibətinin zəruri şərtidir.

Müxtəlif hüquqi dövlətlərdə parlamentlərin səlahiyyətləri eyni olmasa da, həmin səlahiyyətləri üç başlıca qrupa ayırmaq olar:

Birinci qrupa aid olan səlahiyyətlərin mahiyyəti bundan ibarətdir ki, konstitusiyaya görə qanunvericilik fəaliyyətinin obyektı olan məsələlərin dəqiq siyahısı hazırlanır. Parlamentlər yalnız qanunla müəyyən olunmuş sərhədlər daxilində fəaliyyət göstərmək iqtidarındadır. Əks təqdirdə məhkəmə parlamentin hüquqi əsası olmayan təşəbbüslərini konstitusiyaya zidd hərəkət kimi qiymətləndirir və onu qanunvericilik imkanlarından məhrum edir.

Hüquqi dövlətin möhkəm qanunlara söykənməsini təmin edən parlamentlərin səlahiyyətinə görə ikinci qrupa aid olanları qeyri-məhdud fəaliyyət istiqamətinə malikdir. Belə parlamentlərin hüquqi baxımdan bu və ya digər məsələlər üzrə qanun qəbul etməyə səlahiyyətləri çatır. Bu tipli parlamentlərin suverenliyi praktik cəhətdən de-yure (rəsmən, hüquqi baxımdan) və de-facto (faktiki olaraq, əslində) məhduddur.

Üçüncü qrupa daxil olan parlamentlərin fəaliyyətinin fərqləndirici cəhəti ondan ibarətdir ki, onların səlahiyyət sferası vahid prinsip üzrə müəyyən olunur.

Demokratik, hüquqi dövlətlərin bir qrupunda, məsələn, qüdrətli dövlətlərdən olan Fransada parlamentin böyük səlahiyyətlərə malik olmamasının hüquqi tərəfləri konstitusiyada təsbit olunmuş və qanuniləşdirilmişdir. Belə hal siyasi ədəbiyyatlarda bəzən parlamentin gücsüzlüyü kimi qiymətləndirilir.

ABŞ kimi güclü dövlətdə isə əksinə, parlament müstəqil ali qanunverici orqan kimi mövcuddur və hüquqi baxımdan onun səlahiyyətləri məhdudlaşmır. Demokratizmin ardıcıl təmin olunduğu hüquqi dövlətlərdə parlamentin formalaşması şəffaf seçki sistemi vasitəsilə həyata keçirilir və xalqın öz iradəsini birbaşa ifadə etmələri üçün böyük imkanlar yaradılır.

Demokratik seçki sisteminin formalaşdırılması hüquqi dövlətin formalaşdırılmasının əsas, ayrılmaz tərkib hissələrindən sayılır. Xüsusi olaraq qeyd etmək lazımdır ki, hüquqi dövlətin göstəricilərindən biri də xalq suverenliyidir. Xalq suverenliyi ümumi, bərabər, birbaşa seçki hüququ əsasında səsvermə yolu ilə həyata keçirilir. Hüquqi demokratik dövlətlərdə hakimiyyətin bütün orqanları seçki vasitəsilə formalaşdırılır.

Hüquqi dövlətlərin siyasi mahiyyətindən danışarkən qeyd etməliyik ki, müasir sivil ölkələrdə qanunların implemetasiyası (icrası) zamanı xüsusi mərkəzin formalaşdırılması işi həssaslıqla həyata keçirilir. Hakimiyyətin bir qolu hesab edilən icraedici hakimiyyətin formalaşdırılmasının xalqın iradəsinə uyğun şəkildə aparılması hüquqi dövlətlərin ən ümudə vəzifələrindən sayılır.



İngiltərədə levellərin lideri və ideoloqu Con Libern yazırdı: «Bütün hakimiyyət əzəldən və mahiyyət etibarilə xalqa məxsusdur. Xalqın azad surətdə seçmək hüququ və razılığı hər cür idarəetmənin yeganə meyarıdır». Levellər qanunçuluğun təmin olunması naminə qanunverici və icraedici hakimiyyətin birləşdirməsini deyil, onların ayrılmasını, ayrılıqda həyata keçrilməsini məsləhət bilirdilər.

Hüquqi dövlət quruculuğunda hakimiyyətin bölünməsinə belə münasibətin məqsədi burjua-demokratik qanunçuluğu təmin etmək, demokratik hüquq və azadlıqları möhkəmləndirmək, bürokratik hakimiyyət aparatının özbaşınalığına son qoymaq idi. Yeri gəlmişkən qeyd etmək lazımdır ki, parlamentin sturukturunun mərkəzləşməsi və nümayəndəli hakimiyyətin formalaşması, mərkəzi icraedici hökumət hakimiyyətinin möhkəmlənməsi və təkmilləşməsi, feodal orta əsrlər sistemində yaranan nəzarət orqanının və ədalət məhkəməsinin formalaşmasının başa çatması, hakim feodal dairələrinin səlahiyyətinə aid olan məhkəmə funksiyalarının ixtisaslaşdırılmış məhkəmə (ədlisə) orqanlarına verilməsi kimi obyektiv proses təbii olaraq siyasi-fəlsəfi təlimlərdə nəzəri cəhətdən əsaslandırıldı və vətəndaş cəmiyyəti, hüquqi dövlətin yaradılmasının bir növ layihəsi kimi işlənilib hazırlandı.

Hüquqi dövlətlərdə qanunverici və icraedici təsisatların fəaliyyətində qanunçuluğa riayət olunmasının təminatçısı kimi məhkəmə hakimiyyəti çıxış edir. Avropanın bir sıra demokratik dövlətlərində, o cümlədən, Avstraliyada, ABŞ-da hakimiyyətin bir qolu kimi məhkəmə hakimiyyəti mühüm rol oynayır. Eyni zamanda, qanunverici hakimiyyətlə icraedici hakimiyyət arasında çətin həll olunan məsələlər, ziddiyyətlər və ixtilafı meydana çıxdıqda, konstitusiya problemləri nəzərə çarpdıqca məhkəmə hakimiyyəti əsl münsif rolunu oynayır.

Hüquqi, demokratik dövlətlərdə konstitusiya əməl olunması, qanunverici və icraedici hakimiyyət aktlarına riayət edilməsi üçün xüsusi ədlisə orqanları və məhkəmə müəsisələri yaradılır. Hüquqi dövlətin formalaşması və möhkəm-

lənməsi üçün siyasi partiya və təsisatların sərbəst fəaliyyəti çox önəmlidir. Siyasi partiyalar müasir hüquqi dövlətlərin siyasi sistemlərinin ayrılmaz tərkib hissəsidir. Əhalinin dövlətə münasibəti mənafə və təzyiq qrupları ilə yanaşı, həm də partiyalar vasitəsilə təmin edilir.

R.Douz onların funksional və təşkilati xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq qeyd edir ki, ictimai təşkilatlar içərisində «ən siyasi olanı» partiyalardır. Ümumiyyətlə, partiya termini latınca hissə, qrup mənasını ifadə edir. Bu termin hələ qədim dünyada yayılmışdı. Aristotelin dağ və düzənlik sakinlərinin partiyası haqqında, həmçinin Afinada şəhər kənarında yaşayan adamların partiyası barədə söhbət açmışdır.

Hüquqi dövlətin siyasi fəaliyyətinin əsaslarını təşkil edən partiyaların formalaşması uzun proses olub parlamentarizm normalarının yayılması, qanunverici və icraedici hakimiyyətin seçilməsi praktikası və tədricən ümumi seçki hüququna keçilməsi ilə bağlıdır.

Müasir partiyalar XIX əsrdə Avropa və Amerikada yaranmışdır. Partiyalar bəzi qrupların mənafeyini ifadə edən nümayəndəli struktur kimi formalaşmışdır. Onlar təsisat, dövlətə qarşı müxalifətdə duran qüvvə və həmfikirlərin ittifaqı mənasında təzahür edir.

Partiyalar siyasi proseslərin gedişinə güclü təsir göstərə bilən təsisat kimi səciyyələnir. Siyasi elmə dair ədəbiyyatlarda partiya xeyli tərif verilmişdir. Bəzi müəlliflərə görə, partiyanın iki yüzdən artıq tərfi mövcuddur.

Hüquqi dövlətin deformasiyaya uğraması, onun qəsb edilməsi baxımından siyasi partiyalar bəzən real təhlükəli silah da olur. Təsadüfi deyil ki, C.Vaşinqton Amerika xalqına «Vəsiyyət məktub»unda partiya ruhunun təhlükəli nəticələrindən danışaraq partiyayı xalqın hakimiyyətinin sarsıdılması və hökumətin qəsb edilməsi üçün «hazır silah» adlandırmışdır. Əlbəttə, bu fikir partiyaları dövlətə qarşı müxalifətdə olan mürtəcə qüvvə kimi səciyyələndirirdi.

Amerika politoloqu S. Lipset yazır ki, müasir demokratik hüquqi dövlətlərdə partiyaların mövcudluğu stratifikasiya və mədəni dəyərlərlə bağlı olan amillərlə şərtlənir.



Hüquqi dövlətlərdə siyasi partiyaların normal fəaliyyəti dövlətin kostitusiyasının müvafiq maddələri ilə tənzimlənir.

Qanuna əsaslanan cəmiyyətlərdə insanların könüllü surətdə yaratdıqları ictimai birliklər, peşə birlikləri, qeyri-hökumət təşkilatları hüquqi dövlətə məxsus özəlliklərdən sayılır. Yalnız hüquqla tənzimlənən siyasi proseslərdə partiya anlayışı xalqa, millətə xeyir verə bilər. Əks halda isə xalqı uçuruma aparar. Hüququn üstün olduğu dövlətlərdə çoxpartiyalı sistemə üstünlük verilsə də, ABŞ-da ikipartiyalı sistemin klassik forması mövcuddur. Demokratlar və Respublikaçılar partiyası qanun çərçivəsində həyata keçirilmiş seçkilərə əsasən vaxtaşırı sükani bir-birilərinə ötürürlər, digər partiyalar isə ölkənin siyasi həyatına mühüm təsir göstərə bilmirlər.

Hər bir hüquqi dövlətin müxtəlif partiyaların, siyasi təsisatların fəaliyyətini tənzimləyən «siyasi partiyalar haqqında» əsas qanunu mövcuddur. Bu qanun onların fəaliyyətinin stimullaşdırılması və leqal fəaliyyəti baxımından mühüm hüquqi sənəddir.

28

Dövlətin yaranması hüququn bərqərar olması ilə meydana çıxmışdır. Çünki dövlət hüquqsuz, hüquq isə dövlətsiz mövcud ola bilməz. Hüquq normalarının yaranmasından öncə münasibətləri tənzimləyən ictimai-sosial normalar, adət və əxlaq normaları olmuşdur. Adət və əxlaqdan fərqli olaraq dövlət hüquq normalarının icra edilməsini təmin edən güc aparatıdır.

Hüquqi dövlətin formalaşması və mövcudluğu qanunun formal aliliyinin elan olunması ilə yanaşı, cəmiyyət həyatının bütün sahələrində qanunun real hökmranlığının təmin olunmasını, ictimai münasibətlərə onun birbaşa, bilavasitə təsir dairəsinin genişləndirilməsini, bütövlükdə cəmiyyətin qanun əsasında və ona tamamilə uyğun şəkildə qurulmasını tələb edir. Buna görə də qanunun aliliyi hüquqi dövlətin mövcudluğunun vacib şərti, eyni zamanda onun fərqləndirici, özünəməxsus cəhətlərindən biri kimi qiymətləndirilir. Qanunun aliliyinin tam təmin olunması yalnız hüquqi dövlət şəraitində mümkündür.

Qanunun aliliyi hər şeydən əvvəl onda ifadə olunur ki, cəmiyyət həyatının bütün sahələrində prinsiplial əhəmiyyətə

malik olan başlıca ictimai münasibətlər qanunla nizama salınır. Siyasi proseslərdə gərginliyin aradan qaldırılmasında və münaqişədə olan iki siyasi subyekt arasında münasibətləri normallaşdırmaq, məhz hüququn tam təmin edildiyi dövlətlərdə mövcud ola bilər. Qanun yüksək hüquqi qüvvəyə malik olan aktdır, digər hüquqi aktlardan bu baxımdan üstündür. Bütün digər hüquqi aktlar, o cümlədən icra aktları mövcud qanunvericiliyə əsaslanmalı və ona tam uyğun olmalıdır. Qanunun aliliyi həmçinin dövlət hakimiyyətinin qanunla məhdudlaşdırılmasında ifadə olunur. Vətəndaşların dövlət tərəfindən ona edilə biləcək hər hansı bir neqativ hadisələrdən, hərəkətlərdən sığortalanması üçün görülən tədbirlər, hüquq qaydaları və s. hüquqi dövlətin mahiyyətindən irəli gəlir. Qanun qəbul edildikdən sonra dövlət strukturları öz fəaliyyətlərini qanuna uyğunlaşdırmalı, onun əsasında həyata keçirməlidir.

Vətəndaş öz hərəkətlərinə görə dövlət, qanun və cəmiyyət qarşısında məsuliyyət daşdığı kimi dövlət, onun təşkilatları və vəzifəli şəxsləri də öz hərəkətlərinə görə cəmiyyət və vətəndaş qarşısında məsuliyyət daşmalıdır. Başqa sözlə, hüquqi dövlət təkcə öz fəaliyyətinin formal hüquqi məhdudiyyətlər sistemini müəyyən etməklə kifayətlənməməli, həm də üzərinə götürdüyü öhdəliklərin yerinə yetirilməsinə, yaxud qanunauyğun olmayan fəaliyyətinə görə cəmiyyət qarşısında siyasi, hüquqi və mənəvi məsuliyyət daşmalıdır.

Hüquqi dövlət despot – istibdad dövlətindən fərqli olaraq müəyyən daimi normalar və qaydalar kompleksi ilə öz-özünü məhdudlaşdırır. İ.Kantın fikrincə, hər bir vətəndaş idarə edənləri məcbur etməlidir ki, onlar hüquqi aktları, qanunları dəqiq və sözsüz yerinə yetirsin. Yəni, qanunverici də ayrıca vətəndaş kimi qanuna tabe olmalıdır.

Qanuni siyasi hakimiyyət özünün qərarlaşması və möhkəmlənməsi üçün hüquq formasında ifadə olunur. Çünki güc öz-özlüyündə hakimiyyəti yarada bilməz. Dövlət hüquqla, hüquq normaları ilə bağlıdır. Buna görə də o elə bir qüvvədir ki, məhz, hüquqa xidmət göstərməlidir. Bu isə öz növbəsində onun ifadəsidir ki, dövlət hüquqi dövlətin özəyini təşkil edən insan hüquqlarına zidd olan qanunları yarada bilməz.



Hüquqi dövlət hüququn üstünlüyünü nəzərdə tutmaqla siyasi hakimiyyəti obyektivlik və qərəzsizlik meyarı əsasında fəaliyyətə məcbur edir. Hüquq dövlət hakimiyyəti tərəfindən gözlənilə bilən sui-istifadə hallarını nəzərə alıb bu və ya digər şəxsiyyətin azadlığına təminat verməlidir.

Siyasi rejimlər, onların xarakteri hüquqi dövlətin siyasi mahiyyətini ortaya qoyur. Yalnız demokratik rejimdə qanun və qanunçuluğa tam riayət olunur və qəbul olunmuş qanunlar qanunvericiliyə müvafiq olaraq həyata keçirilir. Dövlət qanun çərçivəsində fəaliyyət göstərməklə yanaşı, vətəndaşların mənafeyi və tələbinin reallaşması naminə siyasi kursunu müəyyən edir. Demokratik siyasi azadlıq üçün qanunla qadağan olunmayan hər şeyi həll edə bilmək prinsipi səciyyəvidir. Hüquqi dövlət nəticə etibarilə siyasi hakimiyyətlə vətəndaş arasında qurulan münasibətlərdə öz səciyyəsinə tapır. Yalnız fundamental qanunlar əsasında fəaliyyət göstərən dövlətdə bu cür normal münasibətlərdən danışmaq olar. Burada ön plana çıxan əsas fikir siyasi hakimiyyətdə kimlərin təmsil olunması və onların siyasi hakimiyyəti həyata keçirərkən hansı metod və üsullardan istifadə etməsidir. Siyasi həyatda yalnız xalq hakimiyyətin yüksək mənbəyi kimi etiraf olunduğu təqdirdə normal, stabil, demokratik, hüquqi dövlətdən danışmaq olar.

Hüquqi dövlət, həmçinin öz mahiyyətini dövlətin və millətin şüurunda kök salmış ideologiyada tapır. Mənəvi ideoloji sfera adamlar arasında ümumi münasibətlərin xüsusi bir növüdür. O, elmi ədəbiyyatda ideoloji münasibət adlandırılır. İdeoloji proses, şübhəsiz, müəyyən mənada «ideologiya» məzmunu əks etdirir. İdeologiya latın sözü olub, iki sözün birləşməsindən əmələ gəlmişdir. İdea–ideya, təsəvvür, loqos isə təlim deməkdir. Müasir dövrün ideologiyalarının siyasi və hüquqi tədqiqatlarının fərqləndirici cəhətləri bundan ibarətdir ki, bu sahədə onların dərinləşməsi və ixtisaslaşması daha da güclənir. Dövlət öz ideologiyasını qanuna və qanunçuluğa həsr etməli və obyektivliyi qoruyub saxlamalıdır. Eyni zamanda, dövlətin milli mənafeyi, milli təhlükəzisliyi və milli-mədəni dəyərləri möhkəm qanunlar əsasında qorunur və mühafizə edilir.

Hüquqi dövlət cəmiyyət və hakimiyyət münasibətlərini tənzimləyən qanun və normalar əsasında fəaliyyət göstərir. Bu münasibətləri tənzimləyən əsas qanunlar hüquqi dövlətin yüksək hüquqi statusa malik konstitusiyasında öz əksini tapır. Hüquqi dövlətin bu vacib komponentini şərh etməzdən əvvəl konstitusiyanın haqqında qısaca məlumat verək. Konstitusiya sözü latın sözü olub, mənası «konstitium» – qururam, bərqərar edirəm mənasını ifadə edir. Konstitusiyanın yaranması feodalizmə və onun ideyalarına qarşı mübarizədə gənc inqilabçı liderlərin dirənişi ilə bağlı idi. Təxminən XX əsrin ortalarından etibarən qəbul edilən konstitusiyalarda dövlətin müxtəlif səciyyəvi cəhətləri təsbit edilir. Bütövlükdə müasir hüquqi dövlətlərin konstitusiyalarının müqayisəli təhlili əsasında dövlətin konstitusiya hüququ səciyyəsinin aşağıdakı cəhətlərini göstərmək olar.

- demokratik dövlət;
- hüquqi dövlət;
- sosial dövlət;
- dünyəvi dövlət.

Məsələn, Almaniya Federativ Respublikasının 1949-cu il konstitusiyası AFR-i demokratik və sosial dövlət kimi, Fransa Respublikasının 1958-ci il konstitusiyası Fransanı dünyəvi, demokratik və sosial respublika kimi, İtaliya Respublikasının 1947-ci il konstitusiyası İtaliyanı demokratik respublika kimi səciyyələndirirsə, İspaniyanın 1978-ci il konstitusiyası İspaniyanı sosial, demokratik və hüquqi dövlət kimi, Rumıniyanın 1991-ci il konstitusiyası Rumıniyanı hüquqi, sosial və demokratik dövlət kimi, Rusiyanın 1993-cü il konstitusiyası Rusiyanı demokratik, sosial, hüquqi və dünyəvi dövlət kimi səciyyələndirir.

Hüquqi dövlətdə hakimiyyət səlahiyyətləri dövlətin əlinədir. Lakin bu səlahiyyətlər qanuniləşdirilmiş hüquqi normalar, qanunlar məcmusu olan konstitusiyada ehtiva olunur. Dövlət, onun bütün orqanları, hər cür kollektivlər və vətəndaş birlikləri, ayrı-ayrılıqda hər bir şəxsiyyət qeyd etdiyimiz konstitusiya qanunlarına tabe olmalıdır. İnsanın ictimai vəziyyətindən, tutduğu vəzifədən asılı olmayaraq, bu prinsipə



hüquqi dövlətdə hamı əməl etməlidir. Bu prinsip hüquqi dövlətin mahiyyətini ifadə edir. Qanunun eyni dərəcədə müdafiə edilməsi hər bir hüquqi dövlətin əsas qanunlarından irəli gələn prinsipdir. Konstitusiyada təsbit olunmuş köklü qanunlara riayət olunmasına nəzarət edilməsi üçün təsirli bir sistem olmalıdır. Qanunun həyata keçirilməsinə nəzarəti xüsusi olaraq yaradılmış müstəqil məhkəmələr, arbitrajlar və.s. yerinə yetirməlidir. Demokratik dövlətlərdə vətəndaşlar bir qayda olaraq qanuna tabe olurlar. Çünki başa düşürlər ki, dolaylı yola da olsa onlar özləri qanunun yaranmasında iştirak edirlər.

1.3. Hüquqi dövlətin demokratik əsasları

Demokratiyanı siyasi-hüquqi dəyərlər sistemi kimi təsəvvür etmək baxımından, eləcə də dövlətin təşkilinin siyasi formasını anlamaq məqsədilə ilk növbədə «demokratiya» anlayışının özünün aydınlaşdırılması, onun məzmununun açıqlanması elmi-praktiki zərurətdir. Demokratiya (demos-xalq, kratos-hakimiyyət) yunan sözüdür, «xalq hakimiyyəti» deməkdir. Bəşəriyyətin ən ağıllı adamları min illər boyu cəmiyyətin inkişaf tarixini anlamağa çalışmış, fəlsəfi sistem yaratmış, elə bir ideal cəmiyyət təsvir etmişlər ki, bu cəmiyyətdə hər kəs həm öz həyatını, həm də həmvətənlərinin həyatını yaxşılaşdırma bilsin. Demokratiya mahiyyət etibarilə çox mürəkkəb və ziddiyətli məfhumdur. Çox uzun tarixə malik demokratiya anlayışı tarix boyu tədqiq edilmiş, bu gün də bu proses davam etməkdədir. «Demokratiya» məfhumunun mənasının izah edilməsi məqsədilə çoxsaylı kitablar yazılmışdır. Demokratiya nəzəriyyəsi ətrafında mübahisələr və diskussiyalar insan cəmiyyətinin mövcud olduğu bütün dövrlərdə davam edib. İnsanların daim səmərəli və ədalətli cəmiyyət qurmaq həvəsi mövcud olub. Böyük humanistlər cəsarətli islahatlar, qanlı diktatorlar viranedicilər müharibələr aparmaqla milyonlarla insanın fikirlərinə hökmran kəsilən nəzəriyyələr və totalitar rejimlər yaratmışlar. İnsanlar demokratik cəmiyyət quruculuğunun həm xeyrinə, həm də əleyhinə onlarla

arqument tapmışlar. Siyasi elmin «vətəndaş cəmiyyəti», «hüquqi dövlət», «avtoritarlıq», «diktatura» və digər anlayışları kimi bu anlayışı da heç vaxt ideoloji yükədən təcrid olunan bitərəf elmi terminlər sırasına mənsub etməmişlər. Bu söz müasir siyasətçilərin dilində də başlıca simvol əhəmiyyətli məfhum kimi səslənir. Müxtəlif istiqamətli fəaliyyəti ilə səciyyələnən xadimlər demokratiya ideyalarına və prinsiplərinə meyilli olduqlarını qeyd edir, ən mənfur rejimlər demokratik siyasət yeritməyə hazır olduqlarını bildirir, bənəlxalq hüququn pozulması «demokratiyanın bərpası və müdafiəsi» zərurəti kimi əsaslandırılır.

Gəlin bir anlığa tarixə nəzər salıb demokratiyanın necə yaranmasını və hansı formalarda mövcud olmasını təsəvvürümüzdə canlandırmağa çalışaq. Demokratiya idarəetmə forması kimi ilk dəfə qədim yunan şəhərlərində meydana çıxmışdır. Bu şəhərlər kiçik dövlətlər idi və yalnız azad doğulmuş kişilər onların vətəndaşı hesab olunurdu. «Müstəqil demokratiya» həyata keçirilərkən hər bir vətəndaş şəhərin əsas problemləri barədə qərar çıxarmada və bu qərarların yerinə yetirilməsində iştirak edə bilirdi. Burada kəmiyyət ən əsas amillərdən biri idi. Azad vətəndaşlar adətən meydanda (aqorada) toplaşib bu və ya digər məsələni müzakirə edib qərar çıxarırdılar. Müstəqil demokratiya başqa ölkələrdə də mövcud idi. Məsələn, Rusiyada xalq hakimiyyəti knyaz idarəetməsindən əvvəl yaranmışdı.

Demokratiyanın hökm sürdüyü ölkələrdə dövlətin əsas qanunu olan və yüksək hüquqi statusa malik konstitusiyalar da mövcud olub ki, onlar da dövlət quruculuğunu, hakimiyyət strukturlarını, eləcə də qərar qəbul etmə qaydalarını müəyyənləşdirib. Müasir dövlətlər də vahid konstitusiya əsasında fəaliyyət göstərirlər. Konstitusiyası olmayan dövlətlərdə isə idarəetmə adət-ənənələrə, dini qaydalara əsasən yerinə yetirilir. Bir qayda olaraq, konstitusiyalar uzun müddətə qəbul olunur və nadir hallarda dəyişdirilir. Bu dəyişiklik daha çox müharibələr, inqilablar və ya ölkənin siyasi kursunun kəskin surətdə dəyişilməsi nəticəsində baş verib. Məsələn, AFR-in, İtaliyanın və Yaponiyanın konstitusiyaları



bu ölkələrin II Dünya Mühəribəsində məğlubiyyətindən sonra, Rusiyanın konstitusiyası 1993-cü ildə qəbul edilmişdir. ABŞ-ın konstitusiyası isə 200 ildən çoxdur ki, fəaliyyət göstərir.

Tarixilik nöqtəyi-nəzərindən «demokratiya» terminini ilk dəfə yunan tarixçisi Herodot işlətmişdir. İctimai fikir və siyasi elm tarixində demokratiya anlayışı uzun müddət və əsasən antik yunan filosofu Aristotelin həmin anlayışı başa düşdüyü tərzdə qiymətləndirmişdir. Bu böyük filosof dövlətin təşkili formasını iki əlamət üzrə fərqləndirməyi təklif etmişdir:

- hakimiyyət kimin əlindədir;
- hakimiyyətdən necə istifadə olunur.

İnsanların hüquqi cəhətdən bərabərliyini nəzərdə tutan demokratiyanın başlıca tarixi formaları dörd təkamül mərhələsini əhatə edir:

- antik demokratiya (Yunanıstan);
- orta əsrlər cəmiyyətində demokratiya (siyasi və hüquqi təsvirlər);
- Yeni dövrün demokratiyası (XVII əsr İngiltərə inqilabı və 1789-cu il Fransa inqilabından sonrakı dövr);
- Müasir demokratiya (XIX əsrin sonuncu illərindən indiyə kimi).

Bizim nəzər salacağımız tarixi forma müasir demokratiyadır. Müasir demokratik dövlət hüquqi dövlət kimi başa düşülür. Çünki praktikada hakimiyyətin bölünmə prinsipi həyata keçirilir və vətəndaşların hüquq və azadlıqları müdafiə olunur.

Müasir demokratiya mənafeələrin nümayəndəliyi kimi səciyyələnir. Bütün vətəndaşlar siyasi həyatın iştirakçıları olmaq etibarilə demokratik dövlətdə bərabər hüquqludur. Bərabərlik iki cür – qanun qarşısında bərabərlik və siyasi-hüquq bərabərliyi kimi səciyyələnir. Əmlak vəziyyətindən və vəzifəsindən, ictimai mövqeyindən asılı olmayaraq, hamı qanun qarşısında bərabər hüquqludur. İnsanın əxlaqi məsuliyyəti onun cəmiyyətdə tutduğu mövqeyindən daha yüksəkdir, çünki hər bir fərdin qanun qarşısında laqeydliyi qanunçuluğa ziddir və çox adamın hüquq qaydalarına inamını azaldır.

Siyasi-hüquq bərabərliyi isə o deməkdir ki, hər kəs seçmək və seçilmək hüququna malikdir.

Dövlətin demokratikliyi hər şeydən əvvəl, vətəndaşların dövlət idarəetmə qərarlarının məzmununa təsir göstərmək və həmin qərarlarda özlərinin qanunauyğun sosial maraqlarının həllinə nail olmaq imkanları ilə ifadə olunur. Demokratik dövlətin konstitusiyaya hüquqi əsaslarını aşağıdakı kimi müəyyənləşdirmək olar:

– xalq hakimiyyəti.

Demokratik dövlətin əsası xalq hakimiyyəti, xalqın hakimiyyətin yeganə mənbəyi və daşıyıcısı olması, yəni bütün hakimiyyətin xalqa məxsusluğu və xalqın həmin hakimiyyəti öz suveren iradəsinə və maraqlarına uyğun sərbəst həyata keçirmək deməkdir. Xalqın hakimiyyətin yeganə mənbəyi və daşıyıcısı hesab olunması xalq suverenliyini ifadə edir. Xalq suverenliyi o deməkdir ki, xalq özünə məxsus olan hakimiyyəti heç kimlə bölüşmür. Yəni hakimiyyəti müstəqil, heç bir sosial qüvvədən asılı olmayaraq həyata keçirir və ondan öz maraqlarına uyğun şəkildə istifadə edir. Xalqın heç bir hissəsi, sosial qrup, təşkilat və ya heç bir şəxs hakimiyyətin həyata keçirilməsi səlahiyyətini mənimsəyə bilməz. Hüquqi, demokratik dövlətdə xalqın hakimiyyətin yeganə mənbəyi hesab olunması onu göstərir ki, dövlət hakimiyyətinin həyata keçirilməsi yalnız xalq tərəfindən legitimləşdirilir və nəzarət olunur. Həm də nəzərə alınmalıdır ki, bir dəfə legitimləşdirilmiş hakimiyyət xalqın iradəsinə münasibətdə müstəqillik qazanır. Dövlət hakimiyyəti daimi olaraq konkret xalq iradəsilə bağlı olmalı və xalq qarşısında məsuliyyət daşmalıdır. Dövlət hakimiyyətinin legitimləşdirilməsi mütəmadi keçirilən azad, demokratik və ədalətli seçkilər vasitəsilə həyata keçirilir. Yalnız bu yolla formalaşmış dövlət orqanlarının fəaliyyəti xalqın öz hakimiyyətini həmin orqanlar vasitəsilə həyata keçirməsi kimi qiymətləndirilə bilər.

Hüquqi dövlətin digər bir komponenti isə siyasi və ideoloji azad fikirlilikdir (plüralizm). Siyasi və ideoloji azad fikirlilik ölkədə vahid məcburi dövlət ideologiyasının olmamasında, siyasi fikir və hərəkət azadlığının tanınması və təmin edil-



məsində ifadə olunur. Siyasi plüralizmin institusional əsasını siyasi partiyalar və digər ictimai birliklər təşkil edir. Siyasi plüralizmin inkişaf etmiş demokratik dövlətlərin siyasi sisteminin ən mühüm amillərindən biridir. Onlarsız dövlət hakimiyyətinin həyata keçirilməsi praktiki olaraq mümkün deyil. Buna görə də konstitusiya və qanunlar çərçivəsində siyasi partiyaların və digər ictimai birliklərin hüquqi statusunun, fəaliyyətinin hüquqi əsaslarının müəyyən edilməsi siyasi plüralizmin təmin edilməsində əsas şərtlərdən hesab edilir. Siyasi plüralizmin təmin edilməsinin digər bir vacib şərti siyasi proseslərin iştirakçısı olmaq etibarilə siyasi partiyaların və digər ictimai birliklərin hüquq bərabərliyinin təmin olunması və siyasi proseslərə onların real təsir göstərməsi üçün bərabər imkanların yaradılmasıdır.

Siyasi plüralizm ideoloji eyniliklə bir araya sığmır. Bu o deməkdir ki, siyasi plüralizm yalnız ideoloji azadfikirlilik şəraitində mövcud ola bilər. Başqa sözlə, siyasi plüralizm vahid ümumdövlət və ümuməcburi ideologiyanın olmasını praktiki cəhətdən istisna edir.

Cəmiyyətdə müxtəlif müstəqil sosial-siyasi qurumların (siyasi partiyaların və digər ictimai birliklərin) leqal fəaliyyətini təmin etməklə siyasi plüralizm xalq hakimiyyətinin təsirliliyini gücləndirir, əhalinin daha geniş təbəqələrinin siyasi həyata cəlb olunmasına kömək edir və leqal siyasi müxalifətin mövcudluğunu şərtləndirir.

Hüquq ilə üzvi surətdə bağlı olan müasir demokratiyanın mahiyyətində yerli özünüidarə orqanları da mühüm rol oynayır.

Yerli özünüidarə orqanları vətəndaşların cəmiyyət işlərinin idarə olunmasında iştirakını təmin edən formalardan biridir. Onun mahiyyətini yerli əhəmiyyətli məsələlərin əhali tərəfindən bilavasitə və ya seçkili orqanlar vasitəsilə müstəqil həll olunması təşkil edir. Yerli özünüidarənin səlahiyyətləri qanunla müəyyən edilir və həmin səlahiyyətlər çərçivəsində bu qurum tam müstəqildir. Heç bir dövlət orqanı, vəzifəli şəxs yerli özünüidarənin səlahiyyətlərinə aid edilən məsələlərin həllinə müdaxilə edə bilməz.

Yerli özünüidarə orqanları dövlət hakimiyyəti orqanları sisteminə daxil deyil. Bu orqanın iqtisadi əsasını bələdiyyə mülkiyyəti təşkil edir. Bu təsisatın mövcudluğu bir çox həyati əhəmiyyətli məsələlərin həllinin əssasız olaraq dövlət orqanlarının əlində cəmləşdirməsi imkanını istisna edir. Yerli şəraiti nəzərə almaqla həmin məsələlərin yerli özünüidarə vasitəsilə həllinin dövlət və cəmiyyət işlərinin idarə edilməsinin səmərəliliyini xeyli yüksəldir.

Müasir hüquqi dövlətin mövcudluğu şərtləndirən demokratiya bəşər sivilizasiyasının müdrək kəşflərindən biri kimi, bu gün istisnasız olaraq bütün dünya xalqlarının birmənalı qəbul etdiyi əvəzsiz nailiyyətdir. İnsanların minilliklər boyu mütərəqqi, sivil və ədalətli idarəçilik sistemi yaratmaqla bağlı materialist düşüncələri real hadisə və proseslər süzəgəcində daha da təkmilləşərək demokratiya nəzəriyyələrinin meydana çıxmasını şərtləndirmişdir. Qəlibləşmiş konsepsiyalara görə demokratiya xalq hakimiyyətinə əsaslanmaqla ona dövlət üzərində ictimai mənəvi nəzarəti həyata keçirməyə imkan verən insan hüquq və azadlıqlarının aliliyini, şəxsiyyətin azadlığını təmin edən idarəetmə formasıdır.

Hüquqi dövlətdə insan, onun hüquq və azadlıqları ən yüksək nemət sayılır. Bu nemətlərə hörmət edilməsi və onların müdafiəsinin təmin edilməsi dövlətin ən mühüm vəzifələrindən biridir. Bu hüquqların ən yüksək nemət kimi tanınması bütövlükdə cəmiyyətin hüquqi müdafiəsinin zəruri əsasını təşkil edir. Bu da öz növbəsində hüquq sisteminin təkmilləşdirilməsinə və səmərəli fəaliyyət göstərməsinə şərait yaradır. Hüquqi dövlətdə bu proses daima gedir. Çünki insan hüquqlarının daim təkmilləşməyə ehtiyacı vardır. Lakin insan hüquq və azadlıqlarının ən yüksək nemət elan olunması öz-özlüyündə hüquqi dövlətin əlaməti kimi səciyyəliyə bilməz. Bu hüquqların təmini və hərtərəfli müdafiəsi mexanizmi yaradılmalı, həmin hüquqların konstitusiya vəzifələri ilə optimal qovuşması prinsipi ardıcıl həyata keçirilməlidir. Bu isə yalnız hüquqi dövlət şəraitində mümkündür.

«İnsan hüquqları dinindən, dilindən, cinsindən və milli mənsubiyyətindən asılı olmayaraq istisnasız şəkildə hamıya



aid olan ən mühüm azadlıqdır». Bu müddəə 1945-ci ildə BMT-nin yaradılması haqqında imzalanmış Birləşmiş Millətlər Xartiyasında da əksini tapmışdır. BMT Baş Məclisinin 10 dekabr 1948-ci il tarixli Ümumdünya İnsan Hüquqları Bəyannaməsində isə bəşəriyyət tarixində ilk dəfə olaraq insan hüquqlarının dövlət mənafeyindən üstün tutulduğu elan edilmiş, insanların hüquq və azadlıqlarına dair beynəlxalq standartlar müəyyənləşdirilmişdir. Ümumdünya İnsan Hüquqları Bəyannaməsi miqyasına və əhəmiyyətinə görə insan hüquqları sahəsində ən fundamental sənəd hesab olunur. Bəyannamədə insan hüquq və azadlıqlarının heç bir dövlətin daxili işi olmadığı, bu dəyərlərin ümumbəşəri xarakter daşması barədə müddəə öz əksini tapmış, ayrı-ayrı dövlətlərin bu sahədə görməli olduğu işlərin prioritetləri göstərilmişdir. Təşkilata üzv dövlətlər bəyannaməyə qoşulmaqla insan hüquqlarını fundamental və ali dəyər kimi qəbul etdiklərini təsdiqləmişlər. Beləliklə, əsas insan haqları – yaşamaq, azadlıq, bərabərlik, mülkiyyət və təhlükəsizlik demokratik ölkənin əsas məqsədi kimi ön plana çəkilmişdir. Bu hüquqlar qloballaşan müasir dünyada da müxtəlif iqtisadi-siyasi, dini sistemləri, ideologiyaları birləşdirən başlıca meyar sayılır. Ayrı-ayrı ölkələr öz qanunvericiliyini Ümumdünya İnsan Hüquqları Bəyannaməsində əksini tapmış prinsiplərə uyğunlaşdırmaqla, fundamental insan, hüquq və azadlıqlarının maksimum təminatına şərait yaratmağa çalışır.

Bu istiqamətdə «İnsan hüquqları nədir?» sualına aydınlıq gətirmək zəruridir. İnsan hüquqları fəlsəfə və hər şeydən əvvəl etika, hüquq və siyasi elmlərlə sıx bağlı olan bilik sahəsidir. Bu, müasir sahə olsa da, onun mənbəyini qədim dövrlərdə, orta əsrlərdə və əlbəttə ki, intibah dövründə axtarmalıyıq.

İnsan hüquqları sahəsində həlledici anlayışlardan biri hüquqi dövlət anlayışıdır. Təbii ki, hüquqi dövlət heç də həmişə demokratik və ya demokratik dövlət həmişə hüquqi dövlət demək deyil.

İnsan hüquq və azadlıqları müstəsna olaraq fərdin dövlətlə münasibətlərinə aiddir. Bu, həmin hüquqların şaquli

adlandırılan təsiridir. İnsan hüquqları metodologiyası və terminologiyasını insanlar arasındakı münasibətlərə tətbiq etmək cəhdləri isə (bu hüquqların üfqi adlandırılan təsiridir) özünü doğrultmadı və bu gün biz insan hüquqlarından danışanda insan və dövlət arasındakı qarşılıqlı münasibətləri nəzərdə tuturuq. Ailə, məhəbbət, dostluq və ya qonşuluq bir sıra hüquq və vəzifələrin mənbəyi olsa belə, insan hüquqları anlayışı onlara tətbiq edilmir. İnsan hüquqları kollektiv üçün deyil, onlar fərdi hüquqlardır və onların subyektivi kimi insan çıxış edir. Buna görə də insan hüquqları çərçivəsində siyasət predmeti olan azlıqların hüquqları haqqında yox (bu kimi kollektiv hüquqa misal kimi muxtariyyət hüququnu göstərmək olar), həmin azlıqlara mənsub olan fərdlərin hüquqları haqqında, yaxud müxtəlif qrup əlillərin hüquqları haqqında deyil, hər bir əlilin ayrılıqda hüquqları haqqında danışmaq lazımdır. Bu qaydadan yeganə istisna 60-cı illərdə BMT-nin İnsan hüquqlarına dair hər iki beynəlxalq paktına daxil edilmiş 1-ci maddədir. Həmin maddəyə əsasən «Bütün xalqların öz müqəddəratını təyin etmək hüququ vardır». Xalqların hüquqları fərdi hüquqlardan irəli gəlir. Bu hüquqlar tipik kollektiv hüquqlardır. Həmin maddə Beynəlxalq pakta siyasi mülahizələrə əsasən daxil edilmişdir. Biz isə insan hüquqlarından danışarkən xalqın, ictimai sinfin və ya təbəqənin hüquqlarını deyil, ayrı-ayrı şəxslərin hüquqlarını nəzərdə tuturuq.

XX əsrin ortalarına yaxın demokratiyaya münasibətdə əsas üç nöqtəyi-nəzər müəyyənləşdirilmişdir:

- 1) hakimiyyət mənbəyi nöqtəyi-nəzərindən (demokratiya – xalq hakimiyyətidir);
- 2) hakimiyyətin məqsədləri nöqtəyi-nəzərindən (demokratiya – insanlar üçün və ya insanlar naminə hakimiyyətidir);
- 3) hökumətin formalaşması üsulları nöqtəyi-nəzərindən.

Demokratik cəmiyyətdə insan haqları təmin edilməlidir. Məsələn, Amerika Birləşmiş Ştatlarının konstitusiyası (ilk 10 düzəliş insan haqları haqqında Bill kimi məşhurdur) vətəndaşların söz azadlığını, bir yerə toplaşma azadlığını, etiqad



azadlığını və s. təmin edir. Özü də bu halda vətəndaşlar o fikrə əsaslanır ki, dövlət və hökumət xalqa xidmət etmək üçündür. İnsanın ona görə hüquqları var ki, onları heç bir hökumət nə ala bilər, nə də ləğv edə bilər. Lakin demokratik cəmiyyətdə öz hüquqlarını və maraqlarını təmin etməyə can atan vətəndaşlar həm öz həyatları, həm də müəyyən dərəcədə başqalarının həyatına görə üzərlərinə müəyyən məsuliyyət də götürürlər. Bu mənada hər bir adam müqəddəsdir və onun müdafiəyə ehtiyacı var. Klassik fəlsəfənin banisi, alman filosofu İmmanuel Kant qeyd edirdi ki, «insan, şəxsiyyət həmişə, hər şeydə ilk növbədə məqsəddir, qətiyyətən vasitə deyil, o cümlədən məqsədə nail olmaq naminə. Bu məqsəd çox böyük və nəcib olsa da».

Qədim yunan filosofu Demokrit isə deyirdi ki, onun üçün azadlıq köləlikdən nə qədər yaxşıdırsa, demokratik ölkədə yoxsul yaşamaq mütləq hakimiyyət dövründə xoşbəxt həyatdan üstündür. Müasir politoloqların fikrincə, demokratiya cəmiyyətdə elə bir siyasi təşkilatdır ki, o, xalqın hakimiyyət mənbəyi kimi tanınmasına əsaslanır, ona xalq dövlət işlərində iştirak etmə hüququ verir və vətəndaşları real hüquqlarla, azadlıqlarla təmin edir. R.Reyqan belə hesab edirdi ki, demokratiya heç də idarəetmə üsulu deyil, hökumətin insanların ailədə və məktəbdə aldıkları əsas dəyərlərin inkişafına mane olmasının qarşısını almaq üçündür. Avraam Linkoln (vəkil, siyasi xadim 1860-cı ildə ABŞ-ın prezidenti seçilmişdir) dediyinə görə, demokratiya xalq tərəfindən həyata keçirilən xalqın xatirinə xalq idarəetmə üsuludur. Vətəndaşların hüquqi demokratik dövlətlərdə ümid bəslədiyi siyasi hüquq və azadlıqlar, onların seçmək və seçilmək hüququ, öz fikrini azad surətdə ifadə etmək, siyasi partiyalar, digər ictimai-siyasi təşkilatlar, həmkarlar ittifaqları yaratmaq, mitinqlər, yığıncaqlar və nümayişlər keçirmək hüquqları ilə səciyyələnilir. Dövlət vətəndaşların vicdan azadlığına təminat verir, hər hansı dini qəbul etmək hüququnu müdafiə edir, azadlığı və ictimai həyatda iştirak hüququnu reallaşdırır. Bunlarla yanaşı, azadlığın qanuni şəkli salınmasına hüquqi maneə yaradılması qanunla məhdudlaşdırılır.

Fransada 1789-cu il Fransa inqilabı zamanı insan və vətəndaş hüquqları deklarasiyası qəbul edildi. Bir az sonra ABŞ-da konstitusiyaya düzəlişlər qəbul edildi. Düzəlişdə deyilirdi ki, Konqres kilsə və mətbuatın fəaliyyətinə müdaxilə edə bilməz, dini, mətbuatı və vətəndaşın mövqeyini tənzimləyən qanunlar çıxara bilməz. Bu mənada mətbuat azadlığı Amerikanın dövlət inkişafının postulatına çevrildi. Əgər mətbuat azadlığının məhdudlaşdırılması baş verirsə, o iqtisadi cəhətdən olur. Amerika mətbuat azadlığı konsepsiyası prinsip etibarilə fikir azadlığını ehtiva edir. Bunu anlamaq çox vacibdir. Biz isə mətbuat azadlığı barədə danışanda onu daha geniş mənada iqtisadi azadlıq və sahibkarlıq azadlığı kimi görürük. Bütün bunlar mövcuddur. Lakin ən əsası fikir və düşüncə azadlığıdır ki, o da qanunla qadağa edilə bilməz.

Demokratiya idarəetmənin, cəmiyyətin siyasi və sosial təşkilinin, dövlətin və hakimiyyətin başlıca formalarından biridir. Qeyd edək ki, demokratizm, demokratikləşdirmə və demokratiklik eyni mənəni ifadə etmir. Demokratizm rejimin səciyyələndirilməsidir, idarəetmə üsuludur, tətbiq olunan metodlardır, siyasi münasibətlər tərzidir və hakimiyyətin davranışıdır.

Demokratik prosesin mühüm istiqamətlərindən biri nümayəndəli demokratiyanın (seçki hüququnun) inkişafıdır. Digər əhəmiyyətli istiqamət isə demokratiyanın təminatı sisteminin – siyasi, mədəni, hüquqi, iqtisadi, ideoloji təminatın yaradılmasıdır. Demokratiyanın ən mühüm təminatı, şərti, eləcə də nəticəsi demokratik dünyanın müxtəlif ölkələrində vətəndaş cəmiyyətinin və hüquqi dövlətin formalaşması prosesidir. Demokratik prosesin mühüm tərkib hissəsi müasir demokratiya üçün səciyyəvi olan universal demokratik proseduranın (üsulun) işlənilməsi və hazırlanmasıdır:

- yüksək siyasi qanunvericilik orqanının xalq tərəfindən seçilməsi;
- həmin prinsip ilə yanaşı hakimiyyətin seçkili orqanlarının mövcudluğu (bu səviyyədə özünüidarəyə qədər);
- seçicilərin bərabər hüquqa malik olmasının təmin edilməsi;



- bütün seçicilərin bərabər seçki hüququna malik olmaları;
- səsvermənin azad keçirilməsi;
- seçkilər səsələrin əksəriyyətinin bütün səviyyələrində başa çatdırılmalıdır (bu əksəriyyətin əhəmiyyəti ola bilsin ki, müxtəlif cür müəyyənləşdirilə bilər);
- çoxluğun qərarı azlığın hüququnu məhdudlaşdırır;
- cəmiyyətlə onun seçdiyi orqanların hakimiyyəti qarşılıqlı və mütənasib olmalıdır;
- demokratiya fasiləsiz və diqqətli ictimai nəzarətə məruz qalmalıdır;
- dövlət və cəmiyyət bütün sosial və siyasi səviyyələrdə münafişələrin qarşısını almaq və aradan qaldırmaq üçün fəaliyyət mexanizmi işləyib hazırlayır (çoxluqla azlıq, sosial qruplar, millətlər, şəhər və kənd arasında mövcud olan, eləcə də digər münafişələrdən xilas olmaq məqsədilə).

Demokratik rejimlərdə hakimiyyət insan hüquqlarının pozulmasının qarşısını almaq məqsədilə əlavə qanunlar qəbul edilməsinə və mexanizmlər yaradılmasına çalışırlar. Demokratiyanın hakim olduğu ölkələrdə inzibati idarəetmə orqanları tərəfindən insan və vətəndaş hüquqlarına əməl olunmasına nəzarəti həyata keçirən müxtəlif təsisatlar mövcuddur.

Fəaliyyəti insan hüquq və azadlıqlarının təmin olunmasına yönələn dövlət qurumlarını (məhkəmə istisna olmaqla) əsasən 2 böyük qrupa bölmək olar. Bunlar insan hüquqları üzrə komissiyalar (bəzən komitələr) və Ombudsmandır (İnsan hüquqları üzrə müvəkkil).

Əvvəlcə Ombudsman təsisatı haqqında məlumat versək daha məqsədəuyğun olar. İnsan hüquq və azadlıqlarına səmərəli təminat verən mexanizm və təsisatlardan biri olmaqla Ombudsman təsisatının (insan hüquqları üzrə səlahiyyətli şəxs) rolu olduqca böyükdür.

Ombudsman təsisatının mənşəyi haqqında bir çox mülahizələr mövcuddur. Tarixin müxtəlif dövrlərində bir çox ölkələrdə müasir Ombudsmanın fəaliyyəti ilə bu və ya digər şəkildə oxşarlıq təşkil edən təsisatlar mövcud olmuşdur.

Azərbaycan Respublikası Milli Elmlər Akademiyası İnsan Hüquqları İnstitutu Ekspertlər Şurasının üzvü Reha Yılmaz bu haqda yazır: «Ümumiyyətlə, xalq müdafiəçisinin tarixi prosesdə yerinə baxdıqda dünyanın müxtəlif ölkələrində yerli xüsusiyyətlərə əsaslanan bu kimi bir çox təsisat mövcud olmuşdur. Bu baxımdan Çindəki Xan Xanədanlığı dövründə (e.ə 220-206) Yuan nəzarət təşkilatı kimi ortaya çıxan təşkilatın, Roma mədəniyyətində Xalq toplantılarının, XVII əsrə gəlincə Amerika müstəmləkələrində Censors adlandırılan təşkilatın adını çəkə bilərik.

Osmanlı dövləti dövlətçilik baxımından İslam mədəniyyətində əhəmiyyətli yer tutur. Bu çərçivədə Ombudsman təsisatının dövlət quruluşundakı yerinə baxdıqda bunun ekvivalenti kimi hakimlər hakimi mənasında anlaşılan «Kadıl Kudatlıq» irəli sürülə bilər. XII Karlın Osmanlı dövlətində məcburi yaşadığı zaman öyrəndiyi və özlərinə uyğunlaşdırılaraq İsveçdə yaradılmasını əmr etdiyi təşkilat Kadıl Kudatlığın davamı olan Kazaskerlik təşkilatıdır. Müəllifin arqumentləri olduqca güclüdür və bu təsisatın Avropaya gəlişi İsveç kralının Osmanlı dövlətində müvvəqəti yaşamasından sonra baş vermişdir. Bununla belə müasir dünyada belə hesab olunur ki, müasir Ombudsman təsisatı mənşə etibarilə XVI əsrdə İsveçdə yaranmış Baş Seneşal (drotsen) təsisatının (Baş seneşal yüksək vəzifəli şəxs idi) davamıdır.

Az qala 200 il diqqətdən kənar qalmış bu təsisat son onilliklər ərzində «müzəffər yürüş» edərək dünyanın bir çox ölkələrində fəaliyyətə başlamışdır. Son onillikdə isə ombudsman təsisatı və müstəqil ombudsman ideyası Şərqi Avropa ölkələrində də geniş yayılmağa başlamışdır. Şərqi Avropa ölkələri içərisində bu təsisatın yaradılması istiqamətində ən uğurlu addım Polşaya məxsusdur. Bu təsisat Polşada 1988-ci ildə yaradılmış və tez bir zamanda insan hüquqlarının müdafiəsi istiqamətində mühüm bir quruma çevrilmişdir. Daha sonralar Polşanın nümunəsi əsasında digər Şərqi Avropa və Baltıqyanı Respublikalarda da öz modellərinə uyğun olan analogi təsisatlar yaradıldı. Sonralar isə bu proses postsovet respublikalarına da gəlib çatdı.



Hər bir hüquqi dövlətdə demokratiyanın əsas təsisatı olan ombudsman təsisatının təsis edilməsi mütləqdir. Bununla belə, Ombudsman institutu insan və vətəndaş hüquqlarının müdafiəsi işində effektiv rol oynayan quruma yalnız o zaman çevrilə bilər ki, onu demokratik prinsiplərə əsaslanan seçkilər nəticəsində formalaşdırılan parlament yaratmış olsun. Əks halda bu institut effektiv olmayacaqdır. Parlament üzərində icra hakimiyyətinin nəzarəti olduqca (dolayı yolla), yaxud qanunverici orqanın səlahiyyətləri ali icra hakimiyyətlərinə nisbətən çox məhdud olduqda bu təsisatın da əhəmiyyəti heçə enir. Deməli, Ombudsman institutunun effektiv fəaliyyətini şərtləndirən əsas cəhət onun müstəqil parlament tərəfindən formalaşdırılması və yaxud seçilməsidir. Ombudsman institutunun müxtəlif ölkələrdə bir-birindən fərqli adı və səlahiyyətləri vardır. Bir ölkədə bu institut geniş səlahiyyətlərə malik olduğu halda, digər ölkədə onun funksiyaları dar çərçivəni əhatə edir. Ümumiyyətlə, müxtəlif ölkələrdə mövcud olan bu təsisatı bir-birindən fərqləndirən cəhətlər əsasən aşağıdakılardan ibarətdir:

- adlarına görə;
- seçilmə, yaxud təyinat və geriçəğrilmə mexanizmlərinə görə;
- əhatə etdiyi sferaya görə (ümummilliy, sahəvi, şirkət, tələbə, KİV üzrə və s.);
- səlahiyyət müddətinə görə;
- ona müraciət formalarına görə;
- fəaliyyət formalarına görə.

Bir neçə ölkənin təmsalında Ombudsman institutunun fəaliyyəti və funksiyaları ilə tanış olaq.

Hüquqi dövlət quruculuğunda Ombudsman təsisatının yaranması və təşəkkül tapmasında İsveç modeli daha əhəmiyyətlidir. İsveçdə mütləq monarxiyanın mövcud olduğu dövrdə – XVI əsrdə Baş Seneşalın (drosten) yaranması bu ölkənin həyatında əlamətdar hadisə idi. 1960-cı il konstitusiyasında Seneşalın funksiyası aşağıdakı şəkildə əks olunmuşdur. Tarixən və indiyədək Seneşalın vəzifəsi ali hakimiyyət adından krallıqda ədaləti qorumaq, məhkəmənin fəaliyyətinə və vəzifələrinin icrasına nəzarəti həyata keçirməkdir.

İsveş kralı XII Karl 1713-cü ildə Ombudsman səlahiyyətlərini bütün Kral administrasiyası üzərində bərqərar edən bir fərman imzaladı. Bu fərmana əsasən yaradılan post Konungens Högsta Ombudsmanen adlandırıldı. Tezliklə edilən dəyişikliklər əsasında bu orqan 1719-cu ildə Ədliyyə Kansleri (Justitie-Kansler) adı aldı. Onun olduqca geniş funksiyaları, o cümlədən kral administrasiyası və məhkəmələrin işlərinə müdaxilə etmək funksiyası vardı. Həmin dövrdən başlayaraq Ədliyyə Kansleri Kraldan asılı olan bir orqan idi. (1760-cı il parlament hakimiyyəti dövrü istisna olmaqla). 1772-ci ildə qəbul edilmiş Qustav-Adolf konstitusiyası Ədliyyə Kanslərini səltənət (taxt-tac) yanında fəaliyyət göstərən orqan kimi təsdiqlədi və bu orqan öz səlahiyyətlərini 1809-cu ilə qədər davam etdirdi. 1809-cu ildə qəbul olunmuş konstitusiyanın xarakterik xüsusiyyəti isə ondan ibarət idi ki, həmin konstitusiyaya görə ombudsmanı Riqsdaq seçirdi və o da öz növbəsində administrasiyaya, ədliyyə orqanlarına və hətta kilsə üzərində nəzarətə dair Riqsdaqqa hesabat təqdim edirdi.

Əvvəllər Ombudsman bir nəfərdən ibarət orqan idi. Lakin 1915-ci ildə hərbi administrasiyaya nəzarət edən, hərbcilərin şikayətləri, onların hüquqlarının pozulması və s. funksiyaları həyata keçirən hərbi Ombudsman postu da təsis edildi. 1967-ci ildə isə Ombudsman institutunun fəaliyyəti üç sferaya bölündü və hər sferaya nəzarəti ayrı-ayrı ombudsmanlar həyata keçirməyə başladılar. 1975-ci il konstitusiyasına əsasən Ombudsman institutu yenidən dəyişikliyə məruz qaldı. 1976-cı ildən başlayaraq İsveçdə müxtəlif sahələr üzrə nəzarəti həyata keçirən, lakin bir-birilə sıx əməkdaşlıq şəraitində işləyən 4 Ombudsman mövcud idi. Hazırda isə İsveç idarəetmə sistemində iki fərqli qrup vardır. Bir tərəfdən Kral, onun müşavirləri və nazirlər, digər tərəfdən inzibati orqanlar. Beləliklə, Ombudsman təsisatı bir neçə yüzillik ərzində təkamül prosesi keçərək təkmilləşmişdir.

Bu gün İsveçdə Ombudsmana müraciət olduqca sadədir. Hüququnun pozulduğunu güman edən hər bir şəxs Ombudsmana müraciət edə bilər. Ən vacib amillərdən biri də budur ki, hər bir kəs Ombudsmana fərdi qaydada şəxsən, birbaşa müraciət edir.



1.4. Dövlət və vətəndaş cəmiyyətinin qarşılıqlı münasibəti

Hüquqi dövlət özünün formalaşması və qərarlaşması prosesində nəinki fərdi azadlığın və hüququn qanunvericiliklə təmin olumasını işləyib hazırlayaraq möhkəmlənib, həmçinin vətəndaş cəmiyyətinin normal mövcudluğu və fəaliyyəti, onun başlıca təsisatları, prinsipləri və dəyərləri üçün təminat yaratmışdır. Hüquqi dövlət vətəndaş cəmiyyəti ilə bir sıra ümumi və birləşdirici hüquqi əsasla malikdir ki, bu da mahiyyət etibarilə ümumbəşəri xarakter daşıyır. Hüquqi dövlətlə vətəndaş cəmiyyətinin münasibətlərinə nəzər salmazdan öncə vətəndaş cəmiyyəti, onun yaranması, formalaşması və konseptləri haqqında məlumat vermək daha məqsəda uyğundur.

Vətəndaş cəmiyyəti problemi fundamental elmi problemlər sırasında özünəməxsus yer tutur və əsrlər boyu bəşəriyyətin ən dahi insanların diqqət mərkəzində olmuşdur. Bu problem dövlətin yaranması və cəmiyyətdəki insan fəaliyyətinin dövlət və qeyri-dövlət sahəsində bölünməsi ilə meydana gəlmişdir. Məhz, o zamanda hakimiyyətlə cəmiyyətin münasibətləri ən ümdə məsələrdən birinə çevrilib, dəfələrlə çoxsaylı münaqişələrə, siyasi çevrilişlərə və inqilablara səbəb olub.

Müasir dövrümüzdə də sözü gedən problem dünyanın bir sıra ölkələrində cərəyan edən qlobal ictimai dəyişikliklərin təməlini təşkil edir və dünya birliyinin inkişaf perspektivliyini müəyyənləşdirir. Ümumiyyətlə, vətəndaş cəmiyyəti antik ictimaiyyətşünaslıq terminidir. Qədim Roma (Siseron) və hətta qədim Yunan (Platon) müəllifləri onu «şəhər-dövlətlərin vətəndaş birliyi» mənasında işlətməmişlər. Maarifçilik dövrünün və yeni dövrün müəlliflərinin (Peyndən Hegelə qədər) əsərlərində bu termin başqa bir mənə əxz etmişdir: dövlət strukturlarına paralel şəkildə ayrı-ayrı maraqlar üzrə yaradılan vətəndaş birlikləri şəbəkəsi. Yeni düşüncə, yeni iqtisadi gerçəklik – şəxsi mülkiyyətin, bazarın və burjuaziyanın yüksəlişini əks etdirirdi. Ümumiyyətlə, «vətəndaş cəmiyyəti» anlayışı XVII əsrdə Q.Qrosinin, T.Hobbsun, C.Lokkun əsərlərində təklif edilmişdir. Amma bu anlayışın sələfləri

daha öncə də mövcud olublar. XVIII əsrdə isə bu anlayış J.J.Russonun, Ş.L.Monteskyönün, V.Fon Qumboltun yaradıcılığında inkişaf etdirilib. Onlarsa vətəndaş cəmiyyətini mövcud dövlət idarəçiliyinin real formaları ilə eyniləşdirmirdilər.

Yeni dövrdə vətəndaş cəmiyyəti problemi XIX əsrin Qərb fəlsəfəsi ədəbiyyatında Kant və Hegel tərəfindən irəli sürülmüşdür. Belə ki, onlar bu problemin ailə və dövlətlə əlaqələr kontekstində araşdırılmasını zəruri hesab etmişlər. Qərb politologiyasında XX əsrin ortalarında aktuallaşmış fəlsəfə, sosiologiya və politologiyada siyasi mədəniyyət problemi, mədəniyyətlərin müqayisəli tədqiqatı zərurəti R.Makridisin «İdarəçiliyin siyasi müqayisəli tədqiqi» (1955) və S.Verbin «Vətəndaş cəmiyyətinin araşdırılmasının analitik tədqiqi» (1980) adlı elmi işlərlə bağlıdır. Həmin elmi işlərdə müəlliflər bütün cəmiyyətlərdə bəzi ümumi funksiyaların mövcudluğu faktına əsaslanırlar. Q.Almond isə iddia edir ki, hətta ən primitiv cəmiyyətlərdə ən mürəkkəb cəmiyyətlərdəki ictimai-siyasi strukturların bütün formaları mövcuddur və elə bu səbəbdən də onları bir-birilə müqayisə etmək olar. Vətəndaş cəmiyyətində bir-birinə zidd olan xüsusi mənafeələr təməkləşir. Vətəndaşların ümumi iradəsini ifadə dən hüquqi dövlət real həyati prosesdə bu mənafeləri bərabərləşdirməli və uyğunlaşdırmalıdır. Əgər dövlət mülkiyyətçilərin iqtisadi mənafeyinin siyasi iradəsi olsaydı, bu halda o, oliqarxiya respublikası formasını əks etdirərdi. Lakin dövlət quruluşunun əsasını təşkil edən demokratik prinsiplər əhəmiyyətli dərəcədə dövlətin müstəqilliyini, onun təsisatlarının fəaliyyətini bu və ya digər iqtisadi və sosial-sinfi mənafeələrdən asılı olmasını təmin edir. Bu qeyri-asılılıq vətəndaş cəmiyyətinin mövcudluğu və onunla hüquqi dövlət arasında uyğunluğun təzahürü ilə şərtlənir. F. Hegel belə deyib: «Vətəndaş cəmiyyəti və dövlət müstəqil, lakin əlaqəli institutlardır. Vətəndaş cəmiyyəti ailə ilə birlikdə dövlətin bazisini təşkil edir. Dövlətdə vətəndaşların ümumi iradəsi cəmlənib. Vətəndaş cəmiyyəti isə ayrı-ayrı fərdlərin xüsusi maraqları sahəsidir».



Vətəndaş cəmiyyəti insana vətəndaş hüquqlarını reallaşdırmaq imkanı yaradan, cəmiyyət üzvlərinin müxtəlif maraqlarını, ehtiyaclarını və dəyərlərini ifadə edən qeyri-dövlət, ictimai əlaqələr və institutlar sistemidir. Vətəndaş cəmiyyəti dövlətdən təcrid edilmiş və istənilən formada onunla müxalif olan hansısa sosial məkan deyil. Əksinə, vətəndaş cəmiyyəti və dövlət bir-birilə sıx əlaqədədir. Çünki dövlət ictimai həyatda idarəetmə və vasitəçi funksiyaları həyata keçirərkən vətəndaş dəyərləri və institutları ilə əlaqədə olmağa məhkumdur.

Hüquqi dövlətlə vətəndaş cəmiyyəti münasibətlərinə nəzər salan antik mütəfəkkirlərdən biri də Platon olmuşdur. O, vətəndaş cəmiyyətini ayrıca müstəqil substansiya kimi «qeyd» edirdi. Onun insanlara anadangəlmə xas olan təbii sosial ehtiyaclar, başlıca nəcib keyfiyyətlər – müdriklik, kişilik, işıqlı emosional vəziyyət barədə, həmçinin ideal insan cəmiyyəti ilə bağlı mühakimələri dövlət hakimiyyətini ardıcıl olmasa da, kəskin tənqid etməsi belə bir nəticəyə gəlməyə imkan verir ki, cəmiyyətin mütəşəkkil dövlət şəbəkəsindən başqa özgə həyati fəaliyyət formaları da mövcuddur.

«Vətəndaş cəmiyyəti» anlayışı öz kökü etibarilə həm Aristotelin dövlət ideyasına (Koinoca politike), həm də Siseronun sosial cəmiyyət və təbii hüquq ideyalarına gedib çıxır. Belə ki, politika üzvü olan vətəndaş dövlətin üzvü kimi onun qanunlarına uyğun şəkildə, başqa vətəndaşlara ziyan vurmada yaşamağa və fəaliyyət göstərməyə borclu idi. Aristotələ görə insan ictimai-siyasi varlıq, dövlət isə siyasi vətəndaşlar cəmiyyətinin təbii məhsuludur. Bununla belə o, vətəndaşların həyatını cəmiyyətin istehsal qüvvələri və münasibətlərinin müəyyən inkişaf səviyyəsinə qədər dövlət müdaxiləsi tələb olunmayan digər həyati sferalarında – iqtisadi, nikah-ailə, mənəvi, əxlaqi, elmi, dini sahələrində də təhlil etmişdir. Buna görə də Aristotelin əsərlərində dövlət və vətəndaş cəmiyyətinin müəyyən mənada bir-birindən ayrıldığını qeyd etmək doğru olardı. Tomas Hobbs isə vətəndaş cəmiyyəti anlayışını artıq birbaşa öz mənasında istifadə edirdi. Hərçənd o da bu məsələdə ardıcıl deyildi. Bəzi hallarda vətəndaş cəmiyyətini dövlətlə eyniləşdirir, bəzi hallarda isə onları bir-birindən

ayırırdı. O, bir tərəfdən deyirdi ki, «dövlətin vətəndaş qanunları və hüquqa bağlılığı yoxdur. O, sanki vətəndaş cəmiyyətindən ayrı bir şeydir...». Hobbs «Vətəndaş haqqında» əsərində yazırdı: «Dövlətdən kənarında ehtiraslar, müharibə, qorxu, səfalət, əclaflıq, yalqızlıq, barbarlıq, vəhşilik, cəhalət hökmranlıq edir». Digər tərəfdən o, belə hesab edirdi ki, dövlət «vətəndaş cəmiyyəti» anlayışı vasitəsi ilə «İncil»dəki əjdaha Leviafan kimi hər şeyi özünə tabe edir. Hobbsun bir sıra dövlət idarələrinin möhkəm olmaması və bəzi təlimlərin yanlışlığı barədə qeydləri də onun «dövlət» və «vətəndaş cəmiyyəti» anlayışlarını bir-birindən ayırdığına dəlalət edir. Sonralar vətəndaş cəmiyyətinə, onun azadlıq, hüquq, borc, əxlaq, mülkiyyət problemlərinə dair konsepsiyaları ən görkəmli mütəfəkkirlərdən C.Lokk, J.J. Russo, İ.Kant və başqaları tərəfindən işlənib hazırlanmışdır.

Con Lokk (1632–1704) «vətəndaş cəmiyyəti» anlayışından aktiv istifadə edərək müəyyən mənada dövlətə münasibətdə vətəndaş cəmiyyəti primatını elan edir. O, mülkiyyəti cəmiyyətin, o cümlədən vətəndaş cəmiyyətinin əsası sayır. Lokk siyasi hakimiyyəti mülkiyyəti nizamlamaq və qorumaq üçün insanların qanun yaratmaq hüquqi kimi şərh edir. Onun fikrincə vətəndaşların bir dövlətdə birləşməsinin məqsədi mülkiyyəti qoruyub saxlamaqdır. Buna görə də dövlət heç də cəmiyyətin əbədi atributu deyil və vətəndaş cəmiyyətinin müəyyən mərhələsində, cəmiyyət üzvlərinin buna ehtiyacı yarananda meydana çıxır. Onun belə bir fikri bu gün də aktualdır ki, vətəndaş cəmiyyəti daxilində heç bir insan həmin cəmiyyətin qanunlarından istisna edilə bilməz. Bunu Lokk 300 il bundan əvvəl «Dövlət idarəçiliyi haqqında iki traktat» adlı əsərində bildirmişdir.

Vətəndaş cəmiyyəti haqqında təsəvvürü İmmanuel Kant daha da dərinləşdirmişdir. Onun vətəndaş cəmiyyətinin mahiyyəti ilə bağlı şərhə daha dialektikdir. İnsan naturasının qılıqsız, təşəxxüs, birləşmə istəyi, eyni zamanda, razılığa gəlmə cəhdi kimi ziddiyyətli keyfiyyətlərini nəzərdən keçirərkən Kant bu nəticəyə gəlir ki, hər bir insanın azadlığının digərlərinin azadlığı ilə uyğunlaşdırılmasının başlıca yolu



vətəndaş cəmiyyətinin formalaşdırılmasıdır. Kanta görə vətəndaş cəmiyyəti aşağıdakı aprior prinsiplərə əsaslanır:

- cəmiyyət üzvünün bir insan kimi azadlığı;
- bir təbəə kimi onun digərləri ilə bərabərliyi;
- cəmiyyət üzvünün bir vətəndaş kimi müstəqilliyi.

Vətəndaş cəmiyyəti özündə müxtəlif sosial və siyasi subyektlərin maraqlarını cəmləşdirir. Bu isə tez-tez münaqişələrə və onlar arasındakı qarşıdurmalara gətirib çıxarır. Belə vəziyyətləri aradan qaldırmaq, müəyyən mənada sosial harmoniyanı yaratmaq vəzifəsi isə yalnız vətəndaşların borcu deyil. Burada əsas yük ali arbitr rolunda çıxış edən dövlətin çiyinlərindədir. Hüquqi dövlət olmadan vətəndaş cəmiyyəti normal fəaliyyət göstərə bilməz. Digər tərəfdən isə tərəqqi edən vətəndaş cəmiyyəti olmadan dövlət heç vaxt demokratik ola bilməz, belə dövlət quruluşu avtoritar rejimlərin birinə çevrilməyə məhkumdur. Güclü vətəndaş cəmiyyəti demokratiyanın təminatıdır. Bu mənada bir faktorun üzərində durmaq daha məqsədəuyğundur. Çünki yuxarıdakı fikir əks təsirə də malikdir. Həqiqətən də vətəndaş cəmiyyətinin fəal inkişafı dövləti intizamlı olmağa sövq edər, müxtəlif əhali qruplarının maraqlarını genişləndirər, onların siyasi həyatda fəal iştirakını təmin edə bilər. Amma vətəndaş cəmiyyətinin kəskin surətdə güclənməsi, eyni zamanda, dövlətin siyasi strukturlarının təhlükəli surətdə zəifləməsi simptomu ola bilər və belə hallar da az deyil. Priston Universitetinin professoru Şeri Berman 1997-ci ildə «Hitlərlə keqli oynayarkən» adlı məqalə ilə çıxış etmiş və həmin yazıda Veymar Respublikasında vətəndaş cəmiyyətinin oynadığı rolun aydın təhlilini vermişdir. 20–30-cu illərin Almaniyası dərnək həyatının xeyli zəngin olması ilə seçilirdi. Demək olar ki, hər bir alman bu və ya digər peşə assosiasiyası, yaxud mədəni birliyin üzvü idi. Bu isə ideyaca demokratik institutların möhkəmlənməsinə gətirib çıxarır. Lakin Berman bunun əksini sübut edir: «Həddən artıq böyümüş vətəndaş cəmiyyəti Almaniya demokratiyanın və liberal dəyərlərin qələbəsinə nəinki təmin etmədi, hətta onun əsaslarını qıraraq dağıtdı». Veymar Respublikasının zəif düşmüş siyasi strukturları bir-biri ilə rəqabət apararaq vətəndaş

birliklərinin şişirdilmiş və ziddiyyətli tələblərini ödəmək iqtidarında deyildilər və bu da son nəticədə millətçi, populist hərəkatların geniş vüsət almasına, «güclü əl» tələbat hissinə və nasist partiyasının meydana gəlməsinə gətirib çıxardı. Alimin fikrincə, vətəndaş cəmiyyətinin sıxlığı və strukturlaşmış olması yalnız nasistlərin xeyrinə işlədi və dinamik siyasi maşın imperiyasının yaradılması prosesini onlar üçün asanlaşdırdı. Hətta demokratiyanın bərqərar olmasından ötrü siyasi institutların güclü olduğu ölkələrdə belə «vətəndaş cəmiyyəti nə qədər çox olarsa, rəqabət bir o qədər çox olar» kimi sadə bir ifadənin gerçəkliyinə şübhələnmək üçün müəyyən əsas var. Hələ 60-cı illərdə bəzi sosioloqlar xəbərdarlıq edirdilər ki, maraq qruplarının və təzyiç qruplarının təsir gücünün artması nümayəndəli institutların fəaliyyətini poza, qərar qəbul edilməli proseslərin nəticələrini böyük maliyyə imkanları, yaxşı əlaqələri olan, yaxud sadəcə yaxşı təşkilatlanmış qruplaşmalar sisteməlik olaraq təhrif edə bilər. Əlbəttə, bütün bunlarla yanaşı demokratiya da güclü vətəndaş cəmiyyətinin təminatıdır. Buradada düzgün mütənəsiblik yoxdur. Məsələn, Yaponiya artıq yarım əsrdir ki, sabit demokratiyaya malik ölkədir, amma ABŞ-da və Avropada vətəndaş cəmiyyətinin təcəssümü sayılan ətraf mühitin və istehlakçıların mühafizəsi, insan hüquqlarının və hüquq bərabərliyinin qorunması kimi fəallıq təzahürləri son dərəcə zəifdir. Fransa və İspaniya tam demokratik ölkə nümunələridir, amma bu ölkələrdə dövlətin son dərəcə güclü, birliklər həyatının isə nisbətən zəif olduğu açıq aşkardır. Plüralizmi və siyasi seçim hüququnu burada siyasi partiyalar və demokratik seçki mexanizmi təmin edir. Bəzi amerikalı siyasət analitikləri buna görə də Fransanı, İspaniyayı və Yaponiyayı tənqid edirlər. Ancaq həmin ölkələr buna cavab olaraq bildirirlər ki, onlar özlərinin vətəndaşla dövlət arasındakı münasibətlər sahəsində formalaşmış ənənələrə uyğun olaraq yaşayırlar. Amerika tipli vətəndaş cəmiyyətinə söykənməyən demokratiyanın həqiqi demokratiya olmaması arqumenti nəinki saxta, hətta təhlükəlidir. O, belə bir əminliyə gətirib çıxarır ki, demokratiya yalnız amerikalı tipli ola bilər, ya da



heç bir demokratiya yoxdur. Vətəndaş cəmiyyəti kifayət qədər mürəkkəb daxili struktura malikdir. Bu sahə üçün əsasən dövlətdə mövcud olan şaquli, iyerarxik əlaqələr deyil, üfüqi, qeyri-hakim əlaqələr xarakterikdir. Sonuncular olduqca müxtəlifdir və üç təbəqədən ibarətdir.

Birinci təbəqə, ümumilikdə fərdin və cəmiyyətin maraqlarının qorunması şərti ilə, iqtisadi plüralizm üzərində təşəkkül tapmış iqtisadi münasibətlərdir. Vətəndaş cəmiyyətinin tam şəkildə fəaliyyəti üçün onun hər bir üzvü konkret mülkiyyətə sahib olmalı və bu mülkiyyətdən istədiyi kimi istifadə etmək hüququna yiyələnmişdir. Mülkiyyətə sahiblik istər fərdi, istərsə də kollektiv ola bilər. Amma bir şərtlə ki, kollektivin hər bir üzvü həqiqətən də mülkiyyətçi olsun. Bir sözlə, mülkiyyətin mövcudluğu istər vətəndaş, istərsə də hər hansı digər bir cəmiyyətdə şəxsiyyət azadlığının əsas şərtlərindən biridir.

İkincisi, sosial-mədəni münasibətlərdir. Bura ailə, qohumluq, etnik, dini və sair davamlı əlaqələr daxildir. Vətəndaş cəmiyyəti yalnız fərqli sosial qruplar və təbəqələrin maraqlar palitrasını tam şəkildə əks etdirən müxtəlif, çoxsahəli sosial struktura əsaslanmalıdır. Bu müxtəliflik keyfiyyət və kəmiyyət baxımından stasionarlığını qoruya bilməz. O, obyektiv olaraq daim dəyişikliklərə cəhd edir. Çoxsahəli sosial struktur yaxşı inkişaf etmiş, xüsusən üfüqi əlaqələrə mütləq malik olmalıdır. Mükəmməl olmayan sosial struktur mövcud olduqda, fərd birbaşa dövlətlə əlaqəli olur. Bu isə onun şəxsi hüquqlarının və azadlıqlarının icrasını xeyli çətinləşdirir.

Üçüncü, vətəndaş cəmiyyətinin üst təbəqəsini fərdi seçilmə, qrupların siyasi və mədəni fərqlilikləri, siyasi partiyalar, qeyri-hökumət təşkilatları, hərəkatlar, klublar və s. ilə bağlı münasibətlər təşkil edir. Beləliklə də mədəni-siyasi plüralizm əldə edilir. Bu isə öz növbəsində bütün vətəndaşların iradə azadlığına təminat yaradır, ideoloji stereotiplər aradan qalxır. Vətəndaş cəmiyyətinin məhz bu təbəqəsi özündə cəmiyyətin dövlət-siyasi sistem ilə təmasda olan ən fəal institutlarını cəmləyir (əsasən siyasi partiyalar və QHT-lər).

Vətəndaş cəmiyyətinin mövcudluğu və formalaşması bərabər hüquqlara və müəyyən keyfiyyətlərə malik vətəndaşlarsız mümkün deyildir. İnsan yalnız yüksək mənəvi ideallara və qabaqcıl dünyagörüşünə malik olduqda vətəndaş adlana bilər. Belə şəxslər ictimai birliklər və institutlarla tamamilə fərqli münasibətlərdə olur. Kifayət qədər inkişaf etmiş vətəndaş cəmiyyətlərində insan kollektivlərə cəlb edilməklə qətiyyənlə öz fərdi keyfiyyətlərini itirmir, əksinə, daha yüksək mənəviyyətə sahib olur. Beləliklə, vətəndaş cəmiyyətinin bir sıra prinsiplərini qeyd etmək olar:

- siyasi sahədə bütün insanların hüquq və azadlıqlarının bərabərliyi;
- vətəndaşların hüquq və azadlıqlarının müdafiə edilməsinin bütün dünyada qüvvədə olan qanunlarla təminatı;
- şəxsi mülkiyyətə malik olma və yaxud əməyi müqabilində ədalətli qarşılıqalma hüququ üzərində qurulan iqtisadi müstəqillik;
- partiyaların və vətəndaş hərəkatlarının (qeyri-hökumət təşkilatları) yaradılmasında vətəndaşların azadlığı;
- elmin, mədəniyyətin, təhsilin və vətəndaşların tərbiyələndirilməsi üzrə lazımı maddi və digər şərtlərin yerinə yetirilməsi;
- yalnız qanunla tənzimlənən, dövlət senzurasından kənar KİV-in yaradılması və fəaliyyəti;
- dövlət və vətəndaş cəmiyyəti arasındakı münasibətləri tənzimləyən mexanizmin mövcudluğu (konsensus mexanizmi).

Cəmiyyətin demokratiyaya doğru irəliləməsi ilə onun hər bir üzvünün qəbul etdiyi qərarlara görə məsuliyyəti dəfələrlə artır. Vətəndaş mədəniyyəti olmadan vətəndaş cəmiyyəti haqqında söz açmaq, ümumiyyətlə, yersizdir. Bu anlayış fərdin ictimai məsələləri qavramaq imkanını müəyyənləşdirir, onun bu məsələlərin həyata keçirilməsində nə dərəcədə fəal olduğunu nümayiş etdirir.

Problemlə əlaqədar toxunduğumuz fikirləri və mövqeləri cəmləyərək vətəndaş cəmiyyətilə hüquqi dövlət arasındakı münasibətlərə dair bir neçə mövqe formalaşıdır bilirik:



«Vətəndaş cəmiyyəti» və «Hüquqi dövlət» anlayışları qlobal cəmiyyətin fərqli, lakin daxilən əlaqəli elementlərini ifadə edir.

Vətəndaş cəmiyyəti ilə hüquqi dövlətin funksiyalarının bir-birindən ayrılması təbii və qanunauyğun bir prosesdir. Bu, bir tərəfdən sosial-iqtisadi və mənəvi, digər tərəfdən isə həyatın siyasi aspektlərini xarakterizə edir.

Vətəndaş cəmiyyəti – siyasi sistemin əsasını təşkil edir, hüquqi dövləti müəyyənləşdirir və şərtləndirir.

Vətəndaş cəmiyyəti həyat qanunları anarxiya olan muxtar fərdlərin birləşməsi deyil. Bu, vətəndaşların birgə maddi və mənəvi həyatını təmin edən insanlar birliyi. Hüquqi dövlət vətəndaş cəmiyyətinin rəsmi təzahürüdür.

Üzvlərinin özfəaliyyəti, birliklərin müxtəlifliyi baxımından vətəndaş cəmiyyəti nə qədər çox inkişaf etmiş olarsa, bir o qədər hüquqi dövlətin demokratik yolla irəliləyəcəyi təmin edilmiş olar. Bu fikri əksinə də ifadə etmək mümkündür. Yəni siyasi quruluş nə qədər demokratiyaya meyilli olarsa, bir o qədər də vətəndaş cəmiyyətinin inkişafı təmin edilmiş olur.

Y.İ.Averyanovun rəhbərliyi altında nəşr edilən politologiyaya dair ensklopedik lüğətdə vətəndaş cəmiyyəti belə səciyyələndirilir: «Vətəndaş cəmiyyəti dövlətdən asılı olmayan, lakin onunla əlaqə kəsb edən, həmin cəmiyyətin üzvləri arasında inkişaf etmiş iqtisadi, mədəni, hüquqi və siyasi münasibətlərdir. Dövlətlə birlikdə inkişaf etmiş hüquqi münasibətlər yaradan, yüksək sosial, iqtisadi, siyasi, mədəni və əxlaqi statusa malik olan vətəndaş cəmiyyətidir».

Vətəndaş cəmiyyəti mahiyyət etibarilə cəmiyyətin, hakimiyyətin, siyasətin və insanın daimi təkmilləşməsi prosesidir. V.P.Puqaçev və A.İ.Solovyov isə yazırlar: «vətəndaş cəmiyyəti azad və bərabərhüquqlu fərdlərin bazar və demokratik hüquqi dövlətçilik şəraitində dövlət vasitəsilə tənzimlənməyə qarşılıqlı münasibətlərinin çoxcəhətliliyidir. Vətəndaş cəmiyyəti aşağıdan öz-özünə təşəkkül tapan ictimai orqanizm olmaqla xüsusi mənafehlərin və fərdiyyətçilərin azad oyun sferasıdır». K.S.Hacıyevə görə isə mülkiyyətin milliləşdirilməsi hökmən vətəndaş cəmiyyətinin milliləşdirilmə-

sinə gətirib çıxarır. Buna görə də aydındır ki, vətəndaş cəmiyyəti və hüquqi dövlət bir-birini şərtləndirir və biri digəri üçün həyat qabiliyyəti şəraiti yaradır, lakin bir-birini əvəz etmir. Vətəndaş cəmiyyətinin labüdlüyü tarixi zərurətdir. O sivilizasiya fenomenidir. Yeri gəlmişkən onu da qeyd edək ki, Hobbsdan başlamış Hegel və Marksə qədər çoxəsrlik polemika (elmi mübahisə) vətəndaş cəmiyyəti ilə dövlətin münasibəti probleminə istiqamətlənmişdir. Həmin problem vətəndaş cəmiyyətinin təzahürü ilə meydana çıxmışdır. Onlardan hansının üstünlüyü, birinciliyi barədə birmənalı olmayan mülahizələr mövcuddur. Təkcə bunu demək kifayətdir ki, vətəndaş cəmiyyəti elə böyük qüvvədir ki, dövlət onunla hesablaşmaya bilməz. Məlum olduğu kimi vətəndaş cəmiyyəti ümumi anlayışdır. Lakin elə tədqiqatçılara təsadüf olunur ki, həmin anlayışın ümumiliyini nisbətən məhdudlaşdırır. Məsələn, Fransız politoloqu J.Kerman belə hesab edir ki, vətəndaş cəmiyyəti şəxsiyyətlərarası münasibətlərin və sosial qüvvələrin çoxluğunu səciyyələndirməklə həmin cəmiyyəti təşkil edən qadınları və kişiləri dövlətin müdaxiləsi olmadan birləşdirir. Ümumiyyətlə, vətəndaş cəmiyyəti probleminə dair müxtəlif təsəvvürləri ümumiləşdirməklə onunla hüquqi dövlətin nisbətinə dair bir neçə konseptual müddəalar söyləmək olar.

Birincisi, vətəndaş cəmiyyəti və hüquqi dövlət anlayışları müxtəlif cür səciyyələnir, lakin daxilən qlobal cəmiyyətin bir-birilə daxili əlaqəsi olan, bir-birini tamamlayan tərəfləri, vahid ictimai orqanizmin hissələridir. Vətəndaş həyatı bu və ya digər dərəcədə siyasi aləm fenomeninə nüfuz edir, siyasi aləm isə vətəndaş həyatından təcrid olunmuş halda mövcud deyil.

İkincisi, vahid ictimai orqanizmin tərkib hissəsi olmaqla vətəndaş cəmiyyəti və dövlət arasında hədd qoyulması təbii qanunauyğun proses olub, bir tərəfdən sosial-iqtisadi və mədəni sferanın, digər tərəfdən isə siyasi həyatın tərəqqisi ilə səciyyələnir.

Üçüncüsü, vətəndaş cəmiyyəti siyasi sistemin ilk əsasıdır, hüquqi dövlət onunla şərtlənir və müəyyən olunur. Öz



növbəsində dövlət təsisat olmaq etibarilə vətəndaş cəmiyyətinin varlığı və fəaliyyəti üçün şərait yaradır.

Dördüncüsü, vətəndaş cəmiyyəti muxtar fərdlərin məcmusu deyildir. Bu adamların birlik forması, assosiasiyaların və digər təşkilatların toplusu olub vətəndaşların birgə maddi və mənəvi həyatını təmin edir, onların tələbat və mənafe-lərinin öyrənilməsinə istiqamətlənir.

Hüquqi dövlət vətəndaş cəmiyyətinin rəsmi ifadəsidir, onun siyasi varlığının inikasıdır. Vətəndaş cəmiyyəti fərdi, qrup halında və regional mənafe-lərin təzahür sferasıdır. Vətəndaş cəmiyyətinin tələbləri dövlətin iradəsi sayəsində reallaşır. Nəhayət, vətəndaş cəmiyyəti nə qədər çox inkişaf etmiş olarsa (öz üzvlərinin fəaliyyəti, təşəbbüskarlığı mənasında) dövlətin demokratikliyi üçün bir o qədər meydan açılır. Vətəndaş cəmiyyəti bəşər sivilizasiyasının müasir səviyyəsində fərdlər, qruplar və birliklər arasında dövlət vasitəsilə şərtlənməyən, inkişaf etmiş iqtisadi, mədəni, hüquqi, siyasi münasibətlərdir.

56

Dövlət və hökumət problemləri vətəndaş cəmiyyəti ideyalarının inkişafında mühüm rol oynayır. Bu kontekstdə dövlət və hakimiyyət problemlərinin arasındakı fərq izah etmək zərurəti meydana çıxır. Müasir ədəbiyyatlarda bu fərq bir o qədər də başa düşülən deyil. Bir çox elmi işlərdə onlar eyni anlayış kimi başa düşülür. Hakimiyyət iqtisadi, intellektual, siyasi, yəni müxtəlif cür olur. İbtidai cəmiyyətlərdə bu anlayışlar da bir-birinə uyğundur, lakin cəmiyyətin həyatında demokratiya və bazar münasibətlərinin bərqərar olması ilə bu anlayışların fərqlənməsi baş verir. Başqa cür desək, dövlət hüquqla məhdudlaşmış cəmiyyətlərdə yaranır. Hakimiyyəti guya özünə tabe edir, yaxud hüquqa tabe olur və cəmiyyətə xidmət edən mexanizm kimi istifadə olunur. Təbii ki, hakimiyyətin yalnız hüquqla sərhədlərinin müəyyən edildiyi təqdirdə vətəndaş cəmiyyətinin inkişafı üçün zəmin yaranır. K.S.Hacıyev bildirir: «Bütövlükdə müxtəlif vətəndaş cəmiyyəti variantlarının formalaşması ayrılmaz surətdə fərdi azadlıq ideyaları və ayrı-ayrı şəxslərin özünüqiymətləndirməsinin formalaşması ilə bağlıdır». Hacıyevin haqlı olduğunu düşü-

nürük. Çünki azad şəxsiyyət özünü müxtəlif sahələrdə göstərməyə, başqaları ilə könüllü şəkildə əlaqə yaratmağa cəhd edir. Vətəndaş cəmiyyətini də elə şəxsiyyətin ictimai fəallığı və əlaqələri yaradır, yəni bazar cəmiyyətin, hüquq çərçivəsində isə siyasi fəallıq hüquqi dövlətin ortaya çıxmasını şərtləndirir. Yaddan çıxarmaq olmaz ki, kifayət qədər uzun müddət ərzində fərd özünü iqtisadi, sosial-mədəni, dini, siyasi və digər sahələrdən kənarında təsəvvür belə etmirdi. Həmin sahələr isə öz növbəsində dövlətlə möhkəm vəhdət təşkil edirdi. İlk öncə dövlətin zəncirlərindən mülkiyyət və iqtisadiyyat azad olundu. Yeri gəlmişkən, Hegel fərdi azadlığın iqtisadiyyatla əlaqəsini qeyd etməyi lazım bilmişdir. Filosoфа görə «...azadlıq nöqtəyi-nəzərindən mülkiyyət sonuncunun ilk mövcud varlığı kimi özünə görə vacib məqsəddir». Əlbəttə, ilk ingilis liberalizmi nəzəriyyəsində vətəndaş cəmiyyəti hər şeydən əvvəl iqtisadi cəmiyyət kimi qəbul olunmurdu. Vətəndaş cəmiyyətinə dair fransız nəzəriyyəsində isə vətəndaş cəmiyyəti siyasi və demokratik cəmiyyət kimi başa düşülürdü. Amma onu da dərk etmək lazımdır ki, demokratiya şəraitində siyasi cəmiyyət hüquqi dövlət anlayışına bərabər deyil.



II FƏSİL

DÖVLƏT İDARƏÇİLİYİ VƏ
MÜASİR PROBLEMLƏR*2.1. Dövlət idarəçiliyinə müxtəlif yanaşmalar*

Dövlət cəmiyyətin siyasi təşkili formasıdır. Onun başlıca məqsədi hazırkı ictimai quruluşu və asayışı insanların fəaliyyətini və davranışını hakimiyyətin nüfuzu, siyasi iradəsi, məcburetmə və digər metodlarla təsir vasitəsilə qorumaqdan ibarətdir. Dövlətin əlaməti onun yurisdiksiyasının keçərli olduğu müəyyən ərazisinin olmasıdır. Elmi ədəbiyyatda idarəetmə müxtəlif aspektlərdə nəzərdən keçirilir və müvafiq olaraq bu anlayışa fərqli mahiyyət yüklənir. Bu arada təkcə idarəetməyə fərqli yanaşmalar, onun müxtəlif cəhətləri deyil, idarəetmənin özünün (mənası, məzmunu, təyinatı) necə qavrandığı nəzərə alınır. Məhz bunun əsasında idarəetmə konsepsiyaları formalaşdırılır. «İdarəetmə» anlayışına yanaşmaların müxtəlifliyi bu unikal təzahürün çoxcəhətliyi və mürəkkəbliyi ilə bağlıdır. Elmi nəşrlərdə idarəetmə: «fəaliyyət» termini vasitəsilə xarakterizə edilir ki, bu da idarəetmənin insan əməyinin onlara adekvat formalarda fiksə edilən spesifik növlərindən ibarət olması deməkdir; insan fəaliyyətində xüsusi münasibət kimi açığlanır; iyerarxik ictimai strukturda bu münasibət, bir qayda olaraq, xarakter etibarilə şaqulidir və yuxarı dairələrin öz iradəsini ifadə etmək və gerçəkləşdirmək bacarığı ilə bağlıdır; münasibət kimi nəzərdən keçirilir, çünki həqiqətən ictimai münasibətlər sisteminə daxildir və insanlar arasında müəyyən – həm «şaquli», həm də «üfüqi» münasibətləri formalaşdırır; «təsir» termini vasitəsilə müəyyənləşdirilir ki, bu da idarəetmədə əsas olan insanların şüuru, davranışı və fəaliyyətinə təsir anına işarə edir.

İdarəetmənin mahiyyətini daha adekvat «idarəedicə təsir» termini açıqlayır. Bu termin insanların fəaliyyəti, davranışı və şüuruna real stimullaşdırıcı, məcbureddici və dəyişdirici təsir mənasını ifadə edir. Adi təsirdən fərqli olaraq, idarəedicə

təsir bir neçə başlıca elementi özündə ehtiva edir ki, bunlar təhlil, öncəgörmə, hədəf, təşkil, koordinasiya, tənzimləmə, motivasiya, nəzarət, nəticələrin qiymətləndirilməsi və yeni addımların planlaşdırılmasıdır. Beləliklə, «idarəetmə» anlayışını insanlara – onların yaratdıqları institutlara, onların fərdi, ictimai, kollektiv və qrup fəaliyyətinə müəyyən məqsəd və maraqlar çərçivəsində məqsədyönlü (şüurlu, düşünülmüş, planlaşdırılmış), təşkilati və tənzimləyici təsir kimi müəyyənəşdirmək olar. İdarəetmə həm birbaşa (özünüidarəetmə formasında), həm də xüsusi yaradılmış dövlət, təsərrüfat, siyasi partiya, ictimai və s. strukturlar vasitəsilə reallaşdırılır. Elmi ədəbiyyatda idarəetmə müxtəlif əsaslara görə təsnif edilir. Atamançuk və Oxotskinin təsnifatlarında müxtəlif əsaslara görə, ictimai, iqtisadi, sosial, siyasi, ideoloji idarəetmə, cəmiyyətin idarə edilməsi, dövlət idarəçiliyi, təsərrüfat, müəssisə, firma və ya təşkilatın idarə edilməsi, yerli özünüidarəetmə, menecment, qrup özünütənzimləməsi və s. fərqləndirilir. Eyni zamanda idarəetmə növləri arasında ərazi idarəetməsi, sahələrarası, strateji və planlı idarəetmə də yer alır. Lakin bütün idarəetmə növləri arasında dövlət idarəçiliyi xüsusi yer tutur. Bu bir tərəfdən onunla bağlıdır ki, dövlət idarəçiliyi dövlətin cəmiyyət və altsistemlərinin təşkili, idarə edilməsi və onlara məqsədyönlü hakimiyyət təsiri üzrə səlahiyyətlərinin reallaşdırılması mexanizmidir. Digər tərəfdən isə, bu, dövlətin qanunyaradıcı, hüquq-mühafizə və tərbiyəvi funksiyalarının reallaşdırılması məqsədilə qanunvericilik, icra, məhkəmə və digər hakimiyyət səlahiyyətlərinin həyata keçirilməsi üzrə xüsusi peşə fəaliyyəti növüdür. Bundan başqa, «dövlət idarəçiliyi» termini elmi biliklər sahəsini də xarakterizə edir. Dövlət idarəçiliyi elminin obyektı dövlət və onun aparatı, dövlət və bələdiyyə orqanları, dövlətin digər altsistemləri və institutlarıdır. Predmeti isə dövlət idarəçiliyinin mahiyyəti, məzmunu və qanunauyğunluqları, dövlət (idarəedicı təsir subyekti kimi) və cəmiyyət (bu təsirin obyektı kimi) arasında qarşılıqlı əlaqələrin strukturu, prinsipləri, formaları, metodları və hüquqi əsasları, müxtəlif sosial sahələrdə (siyasət, iqtisadiyyat, sosial sahə, beynəlxalq



münasibətlər və s.) idarəetmə təzahürlərinin özəllikləri, idarəetmənin xarakterini şərtləndirən obyektiv şərait və subyektiv faktorlardır. Rus araşdırmaçısı Y.Oxotski dövlət idarəçiliyi sisteminin ziddiyyətləri sırasında aşağıdakıları fərqləndirib:

- dövlət idarəçiliyi sisteminin stabilliyinin təmini ilə onun daim dəyişdirilməsinin dərki, aparatının yenilənməsi, daha səmərəli idarəetmə metodlarının mənimsənilməsi zərurəti arasında ziddiyyət;
- idarəetmənin obyektiv xarakteri ilə subyektiv reallaşdırılma formaları arasında ziddiyyət;
- dövlət idarəçiliyi kadrlarının əksər hissəsinin peşəkar olduğu halda, bir çox hallarda səmərəli işləməyə qabil olmaması və s.

Subyekt-obyekt münasibətlərinin xarakteri dövlət idarəçiliyi anlayışını geniş və dar mənada izah etməyə imkan verir. Geniş anlamda dövlət idarəçiliyi cəmiyyət işlərinin idarə edilməsidir. Bu işi bütövlükdə dövlət (hakimiyyətin bütün qolları, müvafiq dövlət orqanları və yerli özünüidarəetmə strukturları) gerçəkləşdirir. Dar anlamda isə bu, cəmiyyətin işlərinin icra orqanları tərəfindən müvafiq inzibati və nəzarət formaları vasitəsilə idarə edilməsidir. Dövlət idarəçiliyinə ehtiyac təbii, maddi, informasiya və əmək resurslarının səmərəli istifadəsinə, gəlirlərin ədalətli bölünməsinə, ictimai asayişin qorunmasına və başlıca sosial hüquqların ödənilməsinə yönəlik dövlət siyasətinin reallaşdırılmasının təmini zərurətindən doğur. Dövlət idarəçiliyinin funksiyaları dövlət orqanlarının idarəetmə funksiyaları vasitəsilə reallaşdırılır. Son zamanlar «dövlət idarəçiliyi» termininin «dövlət menecmenti» anlayışı ilə əvəzlənməsi müşahidə olunur. Funksional təyinatlarına görə, idarəetmə və menecment həqiqətən də yaxın ifadələrdir. Hər ikisi konyuktur dəyişikliklərə operativ və səmərəli reaksiyaya hesablanıb. Lakin onlar sinonim deyillər, hətta bir sıra müxtəlif yanaşmalara görə, əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənirlər.

***Dövlət idarəçiliyi və kommersiya sahəsində
idarəetmənin müqayisəli təhlili***

Dövlət idarəçiliyi	Kommersiya sahəsində idarəetmə
Sosial səmərəlilik, ümummilliyət marağı, tələbat, hüquq və insan azadlıqlarının keyfiyyətli reallaşmasına hesablanır.	İdarəetmə fəaliyyətinin iqtisadi rentabelliliyinə hesablanır.
Vergitutma və milli gəlir vəsaitlərinin büdcə bölgüsünə əsaslanır.	Özəl investisiyalar, fərdi yatırımlar və xidmətlərin satışına əsaslanır.
Məhsul gözlə görünən deyil, praktiki olaraq kəmiyyət və qiymət göstəricilərində ifadə ediləməsi mümkünsüzdür.	Məhsul hiss ediləndir, istehlak dəyəri və qiymətinə malikdir.
İctimai hüquq normaları ilə (konstitusiyaya, inzibati, ekoloji, beynəlxalq hüquq) tənzimlənmə ilə bağlıdır.	İdarəetmə münasibətləri xüsusi hüquq (mülki, sahibkarlıq, əmək, kommersiya hüququ) normaları ilə tənzimlənilir.
Hüquqi tənzimlənmənin imperativ metodları üstünlük təşkil edir (ictimai münasibətlərin iştirakçılarına idarəedici təsir).	Hüquqi tənzimlənmənin dispoziitiv metodları üstünlük təşkil edir (bərabər hüquqlu tərəflər-iştirakçılar arasında münasibətlərin tənzimlənməsi).
İctimai-siyasi institutlar (partiyalar, ictimai palata, həmkarlar ittifaqları və s.) maraqlı vətəndaş birliklərinin daha çox nəzarətindədir.	İctimai-siyasi institutlar (partiyalar, ictimai palata, həmkarlar ittifaqları və s.) maraqlı vətəndaş birliklərinin daha az nəzarətindədir.
İdarəedici təsir obyektini bütün cəmiyyətdir.	Ümummilliyət problemlərinin həllində dar miqyasda iştirak edir.

Cədvəlin təhlilindən görünür ki, dövlət idarəçiliyi ilə kommersiya sahəsində idarəetmə arasında fərqlər olduqca ciddidir. Bu baxımdan, dövlət menecmentindən yalnız dövlətin iqtisadi münasibətlərinin hüquqi tənzimlənməsi mənbəyi kimi deyil, həm də birbaşa bazar münasibətlərinin subyektini kimi çıxış etdiyi zaman bəhs edilə bilər.



Veberin dövlət idarəçiliyinin «ideal model»indən fərqli olaraq, dövlətin fəaliyyətinin müasir modeli olduqca mürəkkəb özəllikləri ehtiva edir. Bu, hər şeydən öncə onunla bağlıdır ki, yeni minillikdə idarəetmə prosesinə davam edən informasiya inqilabı, xüsusilə də idarəetmə fəaliyyətinin rasionallaşdırılmasının operativ vasitəsi kimi istifadə edilən informasiya texnologiyaları önəmli təsir göstərir. Onlarsız müasir idarəçilik sistemini təsəvvür etmək mümkün deyil. Bu gün Azərbaycan Respublikasında informasiya cəmiyyətinin bərqərar olması və bunun tərkib hissəsi kimi İKT-nin geniş tətbiq edilməsi istiqamətində sistemli fəaliyyət aparılır. Bu baxımdan, Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 17 fevral 2003-cü il tarixli 1146 nömrəli Sərəncamı ilə təsdiq edilmiş «Azərbaycan Respublikasının inkişafı naminə informasiya və kommunikasiya texnologiyaları üzrə Milli Strategiya (2003–2012-ci illər)», müxtəlif illəri əhatə edən «Elektron Azərbaycan» Dövlət Proqramları Azərbaycanı elektron hökumətin inkişaf etdiyi ölkələr sırasına çıxarıb. Ölkədə tam şəkildə formalaşan elektron hökumətin infrastrukturunu artan tələbatı ödəməyə imkan verir. Son zamanlar elektron xidmətlərdən və elektron imzadan istifadə edənlərin sayı nəzərə çarpacaq dərəcədə artıb, dövlət qurumları elektron xidmətlər göstərməyə maraqlıdır və əhalinin daha çox zərurət duyduğu xidmətlər mütəmadi olaraq elektronlaşdırılır. «Azərbaycan Respublikası Əhalisinin Dövlət Reyestri», «Giriş-çıxış və qeydiyyat» idarələrarası avtomatlaşdırılmış məlumat-axtarış sistemi, Vətəndaşların «Elektron sağlamlıq kartı» sistemi, «Dövlət Qulluqçuları Reyestri», «Təhlükəsiz şəhər» avtomatlaşdırılmış idarəetmə sistemi və «Nümunəvi tibbi-informasiya sistemi» təkmilləşdirilib və genişləndirilib. Tədricən dövlət hakimiyyəti kimi, əsasən, informasiya texnologiyalarından istifadə edən informasiyaəsaslı dövlət idarəçiliyi sistemi formalaşır. Bununla bağlı olaraq XXI əsr dövlət idarəçiliyinin özəllikləri sırasına aşağıdakıları aid etmək olar:

1. İnfokommunikasiya texnologiyaları, siyasi analitika və proqnostikanın istifadəsi ilə dövlət siyasətinin işlənilib hazırlanması.

2. Müasir sosial-siyasi və sosial-iqtisadi diaqnostika, identifikasiya və obrazların tanınması, informasiyanın aqreqasiyası metodlarının istifadəsi ilə dövlət proqramlarının işlənməsi, reallaşdırılması və qiymətləndirilməsi.
3. Cəmiyyət təzahürlərinin inkişafında pozitiv və neqativ tendensiyaların proqnozlaşdırılması və təcrübədə nəzərə alınması, çatışmazlıqların aradan qaldırılması və lokallaşdırılmasına yönəlik tədbirlərin işlənməsi, dəyişikliklərə tələbatın müəyyənləşdirilməsi və onların gerçəkləşdirilməsi üzrə praktiki fəaliyyətin həyata keçirilməsi.
4. Rayon, region və ölkənin durumunu xarakterizə edən sosial, siyasi və iqtisadi göstəricilərin təhlili, ümumiləşdirilməsi və interpretasiyası.
5. Optimal idarəetmə qərarlarının axtarışı, qəbulu üçün hər hansı sahə, region və ölkədə sosial-siyasi və sosial-iqtisadi proseslərin öyrənilməsinə yönəlik empirik araşdırmaların təşkili və gerçəkləşdirilməsi.
6. Zəruri sosial, siyasi, iqtisadi və elmi informasiyanın axtarışı, işlənməsi, qorunması və istifadəsinin rəşional priyomlarının tətbiqi.

Dövlət idarəçiliyinin siyasiləşdirilməsi, dövlət idarəçiliyində siyasətçilərin və inzibatçıların yaxınlaşması bu konsepsiyanın mühüm dəyişikliklərindəndir. Dövlət idarəçiliyinin klassik modeli dövlət idarəçiliyinin dəqiq siyasi və inzibati bölgüsünü nəzərdə tuturdu: siyasətçilər qərar qəbul edir, məmurlar siyasi neytrallıqlarını qoruyaraq, siyasi proseslərə qarışmadan bu qərarları icra etməliydilər. Lakin hazırda idarəetmənin inzibati funksiyaları əhəmiyyətli dərəcədə siyasiləşib: yüksək siyasi postları tutan müasir dövlət məmurları ictimai əhvalı daim diqqətdə saxlamalı və parlamentarilərin rəyi ilə hesablaşmalıdırlar. Onlar yalnız presedent və ya kağız prosedurları əsasında hərəkət edə bilməzlər.

BMT ekspertlərinə görə, bu gün dövlət idarəçiliyinə yeni yanaşma tələb olunur. «İctimaiyyətin davamlı inkişaf məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi, dövlət proqramları və



layihələri, onların gerçəkləşdirilməsi üzrə planların hazırlanması və qərarların qəbulunda geniş ictimai iştirak» daha prinsipial əhəmiyyət kəsb edir. Dövlət idarəçiliyinin daha uğurlu olması üçün o, ümumi əhvalda, vətəndaşların həyat tərzini və gündəmində dəyişikliklərə yol açma bilməlidir.

Əksər ölkələrdə **dövlət xidmətləri strukturu** da önəmli dəyişikliklərə məruz qalıb. Əgər XX əsrin ortalarında dövlət idarəçiliyində vurğu peşəkar dövlət qulluqçularının işgüzar qabiliyyətlərinə, siyasi neytrallıqlarına qoyulurdusa, indi onların siyasi loyallıqlarına, bəzi hallarda isə fəal siyasi roluna önəm verilir. Bəzi ölkələrdə (ABŞ, Fransa, Almaniya) dövlət xidmətlərinin əməkdaşları partiya üzvü və ya partiya funksioneri ola bilərlər.

Alman politoloqlar Şmidt və Trayber müasir «siyasi bürokratiyanın» ideal tipini işləyib hazırlayıblar. Onlar XX yüzilliyin sonlarında inzibati-dövlət fəaliyyətinin «klassik» tipli bürokratiyanın fəaliyyəti ilə başlıca özəlliklərini qarşılaşdırıblar. Onların təqdim etdikləri sxem aşağıdakı cədvəldə təqdim olunub:

Siyasi bürokratiya və klassik tipli bürokratiyanın müqayisəli xarakteristikası

Klassik bürokratiyanın fəaliyyəti	Siyasi bürokratiyanın fəaliyyəti
1. «Ümumi rifah», «ümumi məsələlər»ə və s. oriyentasiya	1. Fərqli siyasi maraq və məqsədlərə oriyentasiya
2. İşlərin işgüzar müstəvidə, siyasi neytrallıq gözlənilməklə həll ediləcəyinə inam	2. Problemlərin siyasi danışıqlar prosesində güzəşt əldə edilməsi yoluyla həllinə inam
3. Siyasi diskussiyalar (parlamentdə, partiyalarda, lobbi qruplarının köməyi ilə və s.) lüzumsuz, hətta təhlükəli tədbir kimi nəzərdən keçirilir	3. Siyasi diskussiyalardan istifadə dövlət qərarlarının həyata keçirilməsi baxımından zəruri tədbir kimi nəzərdən keçirilir.
4. Siyasətdə fəal iştirak rədd edilir.	4. Siyasi fəallıq prinsip etibarilə məqbul sayılır.

5. Bürokrat və siyasilər arasında zəif əlaqə	5. Siyasilər və məmurlar arasında intensiv əlaqə
6. Elit həmrəylik – dövlət aparatı məmurlarının mənəvi və intellektual elita təşkil etməsinə inam	6. Cüzi elit həmrəylik
7. Fəaliyyətin prosedur üsullarına oriyentasiya	7. Fəaliyyətin proqram və problem metodlarına (dövlət proqramlarının işlənməsi və qiymətləndirilməsində, qərar qəbulunda iştirak) oriyentasiya

Alman politoloqların sxemini təhlil edərkən bürokratiyanın fərqli siyasi qrup və partiyalara oriyentasiyasını, hətta yüksək vəzifəli məmurların müəyyən siyasi sərbəstliyi ilə bağlı tezislərin bu gün artıq şübhə doğurmadığını qeyd etmək lazımdır. Dövlət idarəçiliyinin genişlənən miqyası və texniki kompleksliliyi məmurların siyasi əhəmiyyətli bir çox vəzifələri özlərinin yerinə yetirməsini nəzərdə tutur.

Dövlət idarəçiliyinin üslubu da əhəmiyyətli dərəcədə dəyişib. Əgər XX əsrin əvvəllərində məmurlar riskli əməllərdən, qərarlardan qaçır, dəyişiklikləri sevmir və səhvə yol verməkdən qorxurdularsa, yüzilliyin sonunda bürokratiyanın stili prinsip etibarilə dəyişib. Rus araşdırmaçı politoloq İ. Vasilenkonun təklif etdiyi sxem Veberə görə «ideal bürokrat»la dövlət aparatının müasir «ideal» məmurunun stilləri arasındakı fərqləri izləməyə imkan verir.

Veberə görə «ideal bürokrat» və müasir məmurun müqayisəli xarakteristikası

«İdeal bürokrat»	Müasir məmur
1. Riskdən qaçır.	1. Zəruri hallarda risk edir.
2. Real fəaliyyət gerçəkləşdirir, ancaq tapşırıqları icra edir.	2. İnnovasiyalara meyillidir.
3. Fəaliyyətin özünə köklənir.	3. Fəaliyyətin nəticələrinə köklənir.
4. Dəyişiklikləri sevmir.	4. Dəyişikliklərə can atır.



5. Səhv etməkdən qorxur, çünki inzibati cəzadan çəkinir.	5. Səhvlərə anlayışla yanaşır və onlardan dərs alır.
6. Məhdudiyətlərə diqqət yetirir.	6. Yaranmış imkanlara diqqət ayırır.
7. Təhlükəsizliyi ön plana çəkir.	7. Nailiyyətlərin əldə edilməsini ön plana çəkir.
8. Öyrənmək istəmir.	8. Daim ixtisasını artırmağa çalışır.

İnzibati islahatlar və innovasiyalar müasir dövlət idarəçiliyi sistemində adi hala çevrilib. Bu durum dövlət qulluqçularından yeni – daha dinamik və innovativ idarəetmə üslubu formalaşdırmağı tələb edir.

İdarəçilikdə informasiya inqilabı qeyri-mərkəzləşmənin güclənməsinə, idarəetmə prosesinin frantmentarlaşmasına gətirib çıxarıb ki, bu da təşkilati şəbəkə prinsipi yaradıb. Məhiyyət etibarilə informasiya inqilabı mərkəzləşmiş idarəçilikdən özündə müvəqqəti konfigurasiyalarda birləşən kiçik strukturlarından ibarət modul təşkilati formasına keçid deməkdir. Bu isə dövlət institutlarının yeni, çevikdəyişən informasiya mühitinə daha tez adaptasiyasına yol açır. Yeni strukturların vacib üstünlüklərindən biri şəbəkə strukturları daxilində ictimai inam kapitalının güclənməsi – korporativ həmrəyliyin artımıdır.

İnformasiya inqilabı şəraitində dövlət hakimiyyətinin stabilliyi və onun gələcəkdə qorunub saxlanması vahid mədəni xarakteristika – cəmiyyətə xas inam səviyyəsi ilə şərtlənir. Bu səbəbdən dövlət hakimiyyəti ilk növbədə informasiya inqilabı çağırışlarına adekvat pozitiv struktur dəyişikliklərində maraqlı olmalıdır.

İdarəetmə yanaşmalarının əsasında belə bir mövqe durur ki, insanların ictimai-iqtisadi və siyasi həyat fəaliyyətinin idarə olunması dövlətin fəaliyyətinin geniş və vacib sferalarından biridir. İdarəetmə nəzəriyyələri yeni elm sahəsidir. Onun predmeti və obyektı hələlik əksəriyyət tərəfindən qəbul olunan formada müəyyənləşdirilməmişdir. Bununla belə, mövcud nəzəriyyələrin obyektini və predmetini də bu məsələlər kompleksində tapmaq olar.

Məsələyə bu mövqedən yanaşaraq demək olar ki, *dövlət idarəçilik nəzəriyyəsinin obyektı cəmiyyətin iqtisadi-təsərrüfatçılıq, sosial-mədəni, siyasi-hüquqi fəaliyyət sahələridir. Bu elmin predmet sahəsi isə, əsasən, dövlət, hakimiyyət, siyasət, iqtisadiyyat, idarəetmə və hüququn qarşılıqlı vəhdətindən irəli* gəlir. Bununla əlaqədar olaraq dövlət idarəçilik nəzəriyyəsinə siyasi, sosial, iqtisadiyyat, hüquq və s. elmlərin kəşifmə sahəsində mövcud olan xüsusi bir elm sahəsi kimi təsəvvür etmək olar.

Dövlətin siyasi idarəetmə sahəsində fəaliyyəti ictimai münasibətlərin və insanların davranışının tənzimlənməsi ilə sıx bağlıdır. Buradan da dövlət idarəçilik nəzəriyyəsinin hüquqi aspekti meydana çıxır. Bütövlükdə bu, elmi, siyasi-hüquqi bilik sahəsi kimi xarakterizə olunur. Lakin belə yanaşma düz olsa da, məhduddur və dövlət idarəçiliyinin elm sahəsi kimi bütün xüsusiyyətlərini əhatə etmir.

Dövlət idarəçiliyinin sosial aspektini də nəzərə almaq lazımdır. Çünki dövlət idarəçiliyi insanla və insanların sosial mənafeyi ilə bağlıdır. Beləliklə, dövlət idarəetməsi bütövlükdə dövlətlə insanlar arasında siyasi-hüquqi və sosial fəaliyyət və münasibətlər sahəsidir. Dövlət idarəçilik nəzəriyyəsi isə siyasi-hüquqi və sosial elm sahəsidir. Dövlət idarəçiliyi anlayışının mahiyyəti belədir və o, özündə siyasi, sosial və hüquqi əlamətləri olan hadisə və prosesləri xarakterizə edir.

Nəhayət, dövlət özündə yalnız siyasi hakimiyyəti deyil, həm də müasir cəmiyyətin təşkilinin ən ylıksək formasını birləşdirir.

Beləliklə, dövlət idarəçilik nəzəriyyəsinin predmet sahəsi dövlət və cəmiyyətin idarəetmə və özünüidarəetmə subyektı və obvektı kimi qarşılıqlı fəaliyyət sferasını xarakterizə edən siyasi-hüquqi, sosial hadisə və proseslərin vəhdətindən ibarətdir. Bu predmet müəyyən edilərkən nəzərə alınır ki, dövlət idarəetməsi insanların birgə əmək, ictimai həyat və fəaliyyətini məqsədyönlü təşkilətmə və tənzimləmə kimi xüsusi funksiya yerinə yetirir. Beləliklə, dövlət idarəçilik nəzəriyyəsi özünəməxsus tədqiqat obyektinə və predmetinə malikdir. Bir elm sahəsi kimi o, dövlət idarəetmə



prosesinin təşkili qanunauyğunluqlarını, bu zaman əhali, müəssisə və təşkilatlar arasında ortaya çıxan münasibətləri, dövlətin məqsədyönlü təşkilədicisi və tənzimləyici təsiri metodlarını, vasitələrini, onların işlənilib hazırlanması və tətbiqinin əsaslarını öyrənir.

Dövlət idarəçiliyinin birbaşa dövlət, hakimiyyət və hüquqla bağlılığını, hüquq, sosial və siyasi elmlərin kəsişmə məkanında olduğunu və obyektə məqsədyönlü təşkilətmə, tənzimləmə təsiri göstərdiyini nəzərə alaraq belə hesab edirik ki, onun predmetinə əsasən aşağıdakı dörd qrup məsələlərə aid edilə bilər:

a. Dövlətin mahiyyəti, tipləri və ictimai funksiyaları. Dövlət idarəçiliyinin mahiyyəti, cəmiyyətin idarə olunması sistemində yeri və xüsusiyyətləri; dövlət idarəçiliyinin məqsəd və funksiyaları, obyekt və subyektləri, obyektiv və subyektiv amilləri, dövlət siyasətinin işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsi məsələləri.

b. Dövlət idarəçiliyinin təşkili, funksional və təşkilati quruluşu; dövlət quruluşunun formaları, idarəetmə fəaliyyətinin və dövlət idarəetməsinin prinsipləri.

c. Dövlət idarəçiliyinin təmin edilməsi məsələləri – bura dövlət idarəçiliyinin normativ-hüquqi bazası və hüquqi tənzimlənməsi, dövlət idarəçiliyində qanunçuluq məsələləri; dövlət idarəçiliyinin informasiya təminatı, dövlət idarəçiliyinin insan potensialı və kadr təminatı, maliyyə təminatı, dövlət idarəçiliyində demokratiya və bürokratiya məsələləri və s. aid edilə bilər.

d. Dövlət idarəçiliyinin inkişafı, təkmilləşməsi və səmərəliliyinin artırılması məsələləri. Bura dövlət idarəçiliyində azadlıq və məsuliyyət, dövlət idarəçiliyinin metod və üsulunun təkmilləşməsi, obyektivliyinin artırılması, dövlət idarəçiliyinin səmərəliliyinin hesablanması və artırılması yolları, dövlət idarəçilik imkanlarının genişlənməsi və onun istifadəsi məsələləri aid edilir.

2.2. Dövlət orqanları arasında qarşılıqlı əlaqələrin təkmilləşdirilməsi

Siyasət və idarəetmə insan fəaliyyətinin iki əlaqəli sahələridir. Bəşəriyyət tarixi boyu bu sahələr solumun inkişaf mərhələsindən, əhali sayı, onun sosial differensiasiyası səviyyəsindən, hakim iqtisadi münasibətlər tipindən asılı olaraq bir-biri ilə fərqli münasibətlərdə olublar. Lakin siyasət və idarəetmənin başlıca məqsəd və dəyərləri – solumda qaydaqunun yaradılması və qorunması dəyişməz qalıb.

Siyasət və dövlət idarəçiliyini ümumi yaranma tarixi bir araya gətirir. Bu, bütövlükdə hakimiyyət, o cümlədən siyasi hakimiyyət fenomeni ilə bağlıdır. Həm klassik, həm də müasir ideya və konsepsiyaların əksəriyyətində «hakimiyyət» kateqoriyası cəmiyyətin asayışı, insan münasibətlərinin idarə edilməsi və tənzimlənməsi ehtiyacı ilə əlaqələndirilir. Formalaşdığı ilk illərdə dövlət idarəçiliyi elmi (əsasən də amerikan dövlət idarəçiliyi elmi) siyasət və idarəetmə dixotomiyası probleminin təsiri altında olub. Bu yanaşma Vudro Vilson tərəfindən ifadə edilmişdi. Hesab edilirdi ki, dövlətin başlıca məqsəd və vəzifələrinin, onun siyasi strategiyasının müəyyənləşdirilməsi dövlətin siyasi orqanlarına, yəni təmsilçilik orqanları və dövlət başçısının funksiyalarına aiddir. Bəlli olan siyasi strategiya çərçivəsində məsələlərin həlli dövlət idarəçiliyi orqanları tərəfindən reallaşdırılmalıdır. Dövlət idarəçiliyinin tədqiqinin yeni nəzəri modelinin əsasında «siyasi şəbəkə» anlayışı dayanır. Siyasi şəbəkə konsepsiyası dövlətin siyasətin agenti kimi nəzərdənkeçirilmə rakursunu dəyişir: – dövlətin siyasətin işlənilib hazırlanmasında dominant rolü ideyasının əksinə olaraq, qeyd edilir ki, dövlət və onun institutları önəmli də olsa, siyasi qərar qəbulu prosesinin yalnız aktorlarıdır; – dövlətin nisbi müstəqilliyi ideyasının əksinə olaraq, siyasətdə dövlət strukturları digər siyasət agentləri ilə resurs mübadiləsi gerçəkləşdirməyə məcbur institutlar kimi tədqiq edilir; dövlət idarəçiliyinin iyerarxik təşkil olunmuş sistem olması ideyasına qarşılıqlı şəbəkə yanaşması yeni idarəetmə tipi – «rəhbərlik» təklif edir ki, onun ümumi xarakte-



ristikası «hökumətsiz idarəçilik» və ya « hökumətsiz rəhbərlik» formulunda əksini tapıb.

Hakimiyyətin icra strukturlarının dövlət siyasətində rolunun artması müasir siyasi inkişafın aşkar təzahürüdür. Bu baxımdan siyasət idarəetmədən ayrılmazdır, idarəetmə isə siyasətdən. Beləliklə, dövlət idarəçiliyini «hökumətin ictimai maraq və tələbatlarının ödənilməsi məqsədilə legitim məcburiyyət və tabeçiliyə əsaslanan peşəkar siyasi fəaliyyətinin spesifik növü» kimi nəzərdən keçirmək olar. Dövlət idarəçiliyi problemi bu gün inzibati fəaliyyət və siyasətin kəskin ziddiyyətli müstəvisində yer almır, əksinə, onun siyasi prosesə qatılma mexanizmləri, çərçivələri, məhdudiyyətləri, məqsəduyğunluğu və nəticələrinin müəyyənləşdirilməsi ilə bağlıdır. Bunun kökündə bir sıra faktorlar durur: – dövlət qulluğunun statusu və funksiyalarının dəyişməsi, dövlət orqanlarının keyfiyyətə yeni «aşkarlıq» səviyyəsi; qanunverici və icra hakimiyyətinin qarşılıqlı əlaqəsinin yeni formalarının əmələ gəlməsi; dövlət qulluğunun vətəndaşların ehtiyaclarına reoriyentasiyası, onların maraq və tələbatlarının qorunması, buna uyğun olaraq özfəaliyyət plan və proqramları, layihələrin korreksiyası; dövlət və korporativ maraqlar arasında tarazlığın təmini; inzibati idarəetmə sisteminin fəaliyyətinə demokratik nəzarət; inzibati aparat və siyasilərin işbirliyinin qurulması; idarəetmənin qeyri-mərkəzləşdirilməsi.

İcra hakimiyyəti orqanlarının idarəetmə funksiyalarının reallaşdırılmasında rolu eyni deyildir. Mərkəzi və regional icra hakimiyyəti orqanlarının qarşılıqlı əlaqəsi günümüzün aktual problemlərindəndir. Ümumiyyətlə, hakimiyyət orqanlarının qarşılıqlı əlaqəsi cəmiyyətin inkişafı və siyasi sabilliyin təmin olunması baxımından olduqca böyük əhəmiyyətə malikdir. Çünki məhz dövlət hakimiyyəti orqanları ictimai tələbat və maraqları reallaşdırır, sosial gərginliyi azaldır. Maraqların razılaşdırılması, konsensusun əldə edilməsi, fərqli siyasi qüvvələrin əməkdaşlığı əsasında qarşılıqlı əlaqə sayəsində cəmiyyətin sabilliyi, normal fəaliyyəti və bütün sosial orqanizmin inkişafı təmin olunur. Qarşılıqlı münasibətlər, hakimiyyət və idarəetmə orqanları arasında qarşılıqlı

əlaqə formaları siyasi sabillik səviyyəsini müəyyən edir. Bir neçə əlaqə tipini fərqləndirmək olar: güc, direktiv, kompromis. Zəruri siyasi sabillik səviyyəsinin və siyasi sistemin davamlılığının təmin olunması üçün hakimiyyət orqanlarının konstruktiv əlaqələr qurması, münasibətlər sisteminin bərabərlik və hörmət prinsipləri əsasında formalaşdırılması vacibdir. «Mərkəz–region» səmərəli əlaqə modelinin qurulmasında regionun mövqeyi də önəmlidir.

2.3. Dövlət-özəl tərəfdaşlığı (Public-Private Partnership, PPP)

«Dövlət-özəl tərəfdaşlığı» termini (Public-Private Partnership, PPP) ötən əsrin 80-ci illərinin əvvəllərində dövlətlə özəl sektor arasında xüsusi münasibətlərin xarakterizə edilməsi üçün dövrüyyəyə buraxılıb. Bir qayda olaraq, bu münasibətlər istehsal və sosial infrastruktur sahəsində formalaşmış və inkişaf edib. Buna misal kimi avtomobil və dəmir yolları, hava və dəniz limanları, enerji şəbəkələri, kommunal təsərrüfat, telekommunikasiya, təhsil, səhiyyə və mədəniyyət obyektlərini göstərmək olar. Bu onunla xarakterizə olunur ki, bu cür münasibətlərin yaranması liberallaşmaya yönəlmiş siyasət və iqtisadiyyatda dövlət iştirakının məhdudlaşdırılmasının nəticəsidir. Dövlət və özəl sektor arasında bu və ya digər əməkdaşlıq hər zaman mövcud olub. Müasir şəraitdə təsərrüfatın mürəkkəb təşkili formaları dövlət iştirakının zəruriliyini diqtə edir. Bununla yanaşı, son 30 ildə dövlət – özəl tərəfdaşlığının yer aldığı institusional mühit (normativ-hüquqi baza, tənzimləmə mexanizmləri və s.) dövlət və biznesin qarşılıqlı münasibətlərinin inkişafında yeni mərhələ hesab edilə bilər. Bəlli olduğu kimi, istehsal və sosial infrastruktur əsas seqmentləri dövlətin və ya bələdiyyələrin mülkiyyətində idi. Ötən əsrin 80–90-cı illərində inkişaf etmiş, sonradan işə inkişaf etməkdə olan ölkələrdə infrastruktur obyektlərinin inşası və idarəedilməsi tədricən özəl strukturlara verildi. Bu arada baza mülkiyyət münasibətləri əksər hallarda dəyişməzdi: dövlət özəl



sektora yalnız istifadə hüququnu verirdi, obyektlərə sahiblik hüququnu isə özündə saxlayırdı. Eyni zamanda mərkəzi orqanlar və yerli idarəetmə strukturları infrastruktur obyektlərinin vacib həyati təminat sistemləri kimi xüsusi yerini nəzərə alaraq, özəl operatorların fəaliyyətinə tənzimləmə və nəzarət funksiyalarını gücləndirir, bunun üçün qanunverici və təşkilati-idarəetmə bazasını təkmilləşdirirdilər. İnfrastruktur kompleksinin müasir idarəetmə prosesinin başlıca ziddiyyəti onunla bağlıdır ki, bir tərəfdən bu obyektlərin özəlləşdirilməsi bir çox ölkələrdə sosial-siyasi səbəblərdən – əhalinin ən zəif təbəqələrinin diskriminasiyası riskinin güclü olması ilə əlaqədar məqsəduyğun sayılır. Digər tərəfdən isə, dövlət və bələdiyyə büdcələrinin kasadlığı, artan sosial öhdəliklər bəzi hallarda infrastruktur ehtiyaclarının ixtisarını şərtləndirir. Bu ziddiyyətin aradan qaldırılmasına infrastruktur obyektlərinin inşası və istismarı məqsədilə özəl sektorun resurslarının cəlbə üzrə xüsusi təşkilati-idarəetmə sisteminin tətbiqi hesabına nail olunur. Bu sistem «üç P» – «Public-Private Partnership» adlandırılıb. Lakin qarışıq iqtisadiyyatda hər dövlət və özəl kapital əlaqəsini dövlət-özəl tərəfdaşlığı kateqoriyasına aid etmək olmaz. Bu yalnız o hallara şamil olunur ki, biznes dövlətin göstərişi və dəstəyilə vaxtilə sonuncunun üzərinə qoyulan funksiyaları yerinə yetirir, yəni bazar təzahürləri dövlətin ənənəvi fəallıq sahələrinə tətbiq edilir. Bununla bağlı «Britaniya dövlət və özəl sektor tərəfdaşlığı» şirkətinin başçısı M.Cerard qeyd edir ki, «Tərəfdaşlıq dövlət və özəl sektor təsərrüfatının sərhədində qurulur, ancaq sonuncu nə milliləşdirilir, nə də özəlləşdirilir. Siyasi cəhətdən onlar üçüncü yolu təcəssüm etdirirlər. Bundan faydalanaraq, hökumətlər əhaliyə bəzi ictimai xidmətlər təqdim edə bilirlər». Beləliklə, DÖT-in və digər dövlət tənzimlənməsi alətlərinin fərqləndirilməsi vacibdir. Məsələn, müasir Qərbi iqtisadi elmində qəbul edilmiş yanaşmaya görə, bu əlamətlər «Public-Private Partnership»ə aid edilmir:

- dövlət satınalmaları;
- dövlətin özəl şirkətləri kreditləşdirməsi və subsidiyalaşdırması;

- müəssisələrin, bank və real sektorun subsidiyalaşdırılması;
- güzəştli vergitutma, güzəştli gömrük tarifləri və s.

Amma eyni zamanda təkcə büdcədən deyil, həm də özəl sektor tərəfindən maliyyələşdirilən dövlətin investisiya proqramları dövlət-özəl tərəfdaşlığı sayılır. Nizamnamə kapitalında dövlətin iştirak etdiyi müəssisələr, konsessiyalar da DÖT-ə aid olunur. Nəzəri baxımdan dövlət-özəl tərəfdaşlığı bütün tərəflər – dövlət, biznes, cəmiyyət üçün əlverişlidir. Dövlət bu tərəfdaşlıqda ona görə maraqlıdır ki, öz əmlakının saxlanması və investisiyalaşdırılması üzrə xərclər yükünü biznesə «ötürür» və bununla da həmin əmlakın fəaliyyət səmərəliliyinin artacağına ümid bəsləyir. Eyni zamanda DÖT vasitəsilə dövlət səmərəsiz təsərrüfat formalarından imtina edir, bir sıra iqtisadi funksiyalarından (inşaat, istismar, təmir) yaxa qurtarır və sosial-iqtisadi problemləri yumşaltmağa nail olur. Özəl sektor uzun müddətə dövlət aktivlərinə sahiblənir, dövlətlə uzunmüddətli müqavilə sayəsində məhsulu üçün zəmanətli bazar «qazanır», yatırımlarının yüksək ehtimalla «geri qayıdışını» qarantıya altına alır və s. Cəmiyyət isə dövlət-özəl tərəfdaşlığının qurulmasından xidmətlərin keyfiyyətinin yüksəlməsini və qiymətlərin aşağı düşməsinə gözləyə bilər. Bir sıra hallarda bu tərəfdaşlıq sayəsində bəzi sosial problemlərin həllinə də nail olunur. Cəmiyyət üçün iqtisadi səmərə, həmçinin infrastruktur obyektlərinin layihələndirilməsi və inşası müddətlərinin azaldılması inşaatın yüksək sürətlə həyata keçirilməsindədir. Bu çıxar və gözləntilərin real olması üçün müvafiq institusional mühitin yaradılması zəruridir. İlk növbədə söhbət dövlət mülkiyyətində özəl şirkətlərin fəaliyyətini tənzimləmək, idarə etmək və ona nəzarət etmək iqtidarında olan güclü hüquqi dövlətdən gedir. Bir qayda olaraq, dövlətlə müqavilələri imzalamağa özəl sektordan namizədlərin qıtlığı müşahidə olunmur. Problemlər yalnız o zaman qeydə alınır ki, biznesin başlıca motivasiyası – gəlir əldə etmə istəyi dövlətin əsas funksiyası – cəmiyyət maraqlarının qorunması ilə konfliktə girir. Dövlət-özəl tərəfdaşlığı iki mənada başa düşülür. Nəzəri kontekstdə bu, dövlət və biznesin müqavilə formasında münasibətlər sistemidir ki,



ondan milli, beynəlxalq, regional, şəhər, bələdiyyə iqtisadi və sosial inkişafın və planlaşdırılmanın aləti kimi geniş istifadə edilir. Praktiki nöqtəyi-nəzərdən, bu, müxtəlif dövlət orqanları və biznesin reallaşdırdığı konkret layihələrdir. Dünyanın ən iri konsaltinq şirkətlərindən olan Deloitte ekspertləri qeyd edirlər ki, DÖT «hökumət agentliyi ilə özəl şirkət arasında sonuncuya ictimai xidmətlər sahəsində iştirakını genişləndirməyə imkan verən anlaşmadır». Beləliklə, DÖT-ü dövlət və biznesin digər əlaqə formalarından fərqləndirən cəhətləri müəyyənləşdirmək olar:

- DÖT-ün predmeti dövlət və bələdiyyə mülkiyyəti, həmçinin dövlət, bələdiyyə orqanları və büdcə təşkilatları tərəfindən gerçəkləşdirilən xidmətlərdir;
- tərəfdaşlıq dövlət və özəl sektor təmsilçisi arasında xüsusi müqavilə əsasında qurulur;
- tərəflər öz maraqlarının ödənilməsi və layihənin ümumi məqsədinə nail olunması üçün maliyyə resurslarını birləşdirməlidirlər (bəzi hallarda layihə yalnız özəl sektor tərəfindən maliyyələşdirilir);
- risklərin layihə iştirakçıları arasında bölünməsi; layihə müddətli olur.

DÖT formalarının təsnifləndirilməsi ilə bağlı yanaşmalar müxtəlifdir. Meyar kimi adətən mülkiyyət hüququ ilə bağlı məsələlər, dövlətdən asılılıq səviyyəsi və s. parametrlər nəzərə alınır. Dünya praktikasında ən geniş yayılmış və əsaslandırılmış Dünya Bankının hazırladığı təsnifatdır. Bu təsnifata görə DÖT-ün 4 forması fərqləndirilir:

- idarəetmə üzrə kontraktlar və icarə müqavilələri (management and lease contracts);
- konsessiyalar (concession);
- «sıfırdan» inşanı nəzərdə tutan layihələr (green-field projects);
- aktivlərin qismən özəlləşdirilməsi (divestiture).

İdarəetmə üzrə kontrakt və icarə müqavilələrinin bağlanması zamanı özəl şirkət fiksə edilmiş müddətə dövlət mülkiyyətini idarə edir və icarəyə götürür. Bu arada yatırımı yalnız dövlət həyata keçirir. İdarəetmə kontraktlarında risklər döv-

lətin, icarə müqaviləsində isə əməliyyat riskləri özəl şirkətin üzərinə düşür. Konsessiya zamanı hökumət özəl şirkətə müəyyən məbləğ qarşılığında və qaytarmaq şərtilə mövcud obyektədən istifadə hüququ verir. Əməliyyat və investisiya riskləri özəl şirkətin üzərinə düşür. «Sıfırdan» inşa – özəl şirkətin kontraktıda göstərilən zaman kəsiyində yeni istehsal gücünü, tikməsi və istismarını nəzərdə tutur. Qismən özəlləşdirmə şirkətin dövlət mülkiyyətində olan obyektin səhmlərinin bir hissəsini almasına hesablanıb. Bu arada dövlət obyektin necə təkmilləşdiriləcəyi, vətəndaşlara necə xidmət göstəriləcəyi ilə bağlı şərtlərini irəli sürür. Beynəlxalq təcrübədə qarışıq formalara da rast gəlinir.

Daha əvvəl dövlət-özəl tərəfdaşlığı Asiya-Sakit okean regionunda təcrübədən keçirilib. Bu bölgənin payına dünyadakı DÖT layihələrinin üçdə bir hissəsi, bu sahəyə yatırımların yarısı düşüb. Regionun göstərilən sahədə lideri Çindir (DÖT layihələrinə dünya üzrə investisiyaların 10%-dən çoxu). Hindistanda oxşar göstərici təqribən iki dəfə azdır. Latın Amerikasında DÖT layihələrinə daha çox Brazilyada üstünlük verilir. Sözsüz ki, bu sahənin nəzəri əsaslarının işlənilməsi və praktikada tətbiqində ABŞ-ın xüsusi rolu var. Burada bir çox magistral yollar özəl şirkətlər tərəfindən tikilib və istismar edilir. Dövlət və bələdiyyə mülkiyyətinin və ictimai xidmətlər göstərmək hüququnun özəl sektora verilməsinin fəal və ardıcıl tərəfdarları Böyük Britaniya, İspaniya, İtaliya, Fransa və İrlandiyadır.

2.4. Dövlət idarəçiliyində keyfiyyətin qiymətləndirilməsi

Keyfiyyətli idarəetmə probleminin məzmunundan asılı olaraq, dövlət idarəçiliyinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi, dövlət və onun institutları sırasında müxtəlif xüsusiyyətləri dərk etmək üçün dövlətin özünün müəyyən idarəetmə orqanlarından, hökumət idarələrindən istifadə olunur. Bəzən bu konsepsiyada dövlətin bütövlükdə keyfiyyəti üç hakimiyyət orqanının birliyi:



- qanunvericilik;
- icra;
- məhkəmə kimi başa düşülür.

Beləliklə, hökumətin idarə səmərəliliyinin xüsusiyyətləri, onun şəffaflığı və qanunun aliliyinə riayət edilməsi ilə bağlı qiymətləndirmə komponentləri mövcuddur. Dövlət idarəçiliyinin keyfiyyətini qiymətləndirmək və nəticələri dəyərləndirmək üçün dövlətin bir sıra ideal nümayəndəliklərinin və onların səmərəli fəaliyyətinin düzgün sistematikasını və iyerarxiyasını tələb olunur. Belə bir fikir, ilk növbədə, normativ hüquqi bazanın təhlili, ikincisi, ən yaxşı təcrübələrin öyrənilməsi əsasında əldə edilə bilər. 1990-cı illərin sonlarında dövlət idarəetməsinin keyfiyyətinin ölçülməsi üçün vahid bir göstərici sisteminin yaradılması və onların praktik tətbiqi metodikası formalaşdırılmışdır. İndi müəyyən bir müddət ərzində hüquqi normaların nəzarəti altında olan sahələrdə monitorinqlərin təşkili və ölkələrarası müqayisələrin əhəmiyyətli dərəcədə praktiki təcrübəsi və metodoloji potensialı mövcuddur. Dövlət idarəetməsinin ayrılmaz göstəricisi GRICS (Dövlət İdarəçiliyində hökumətin kəmiyyət və keyfiyyət göstəriciləri) 1996-cı ildən etibarən hər iki ildə təxminən 200 ölkə üçün hesablanır. Bu göstərici müxtəlif mənbələrdən götürülmüş və bir neçə yüz dəfə dəyişən göstəricilər əsasında hazırlanmışdır (*indekslər və müntəzəm olaraq beynəlxalq və qeyri-hökumət təşkilatları tərəfindən aparılan tədqiqatların nəticələri*). Dövlət idarəetməsinin müxtəlif parametrlərini əks etdirən xüsusiyyətlər 6 indeksdən ibarətdir. Bu variantlar hansısa dövlət idarəetmə əməllərini təhlil edərkən və ya bir sıra ölkələrin hökumət idarəçiliyində institusional icra strukturlarının səmərəli fəaliyyətini analiz və sintez məqsədi ilə müəyyənləşdirərkən orta q göstəricilər əsasında ayrılıb. İndeksin formalaşdırılması metodologiyası və məlumat mənbələri növbəti müqayisəli tədqiqatın nəticələrinə əsasən illik nəşrdə təsvir edilmişdir.

GRICS göstəricisi **altı göstəricidən** ibarətdir:

- *Səs və Hesabatlılıq indeksi* siyasi proseslərin, vətəndaş azadlıqlarının və siyasi hüquqların müxtəlif aspektlərini

ölçən göstəricilərə daxildir. Bu kateqoriyadakı göstəricilər vətəndaşların hökuməti seçməsinə və ya hökumətdə təmsil olunmasına, mətbuatın müstəqillik dərəcəsinə, söz və vicdan azadlığına hansı kəmiyyət və keyfiyyət göstəriciləri ilə qoşulma dərəcəsini ölçür.

- «*Siyasi sabitlik və zorakılıq*» *indeksi* (Siyasi sabitlik, ölkə daxilində terrorçuluğun, o cümlədən zorakılığın olmaması) Bu indeksə hökumətin zorakılıq və təkan nəticəsində istefasını və ya sabitliyi pozma göstəriciləri ehtimalını ölçmək üçün istifadə olunan göstəricilər aiddir. Bu göstərici dövlət idarəetməsinin keyfiyyətinin kəskin dəyişikliklərə, siyasətdə dəyişikliklərə, vətəndaşların sülh vasitəsilə hökumətə seçkilərinin mümkünlüyünə ehtiyac duyduğunu düzgün istiqamət hesab edir, bu da idarəetmənin keyfiyyətini sarsıdır.
- *Dövlət idarəçiliyinin keyfiyyəti və hökumətin effektivliyi indeksi*. Bu indeksdə dövlət xidmətlərinin keyfiyyəti və icra strukturlarının effektivliyi əks etdirilir. Dövlət aparatının (bürokratiyanın keyfiyyəti) fəaliyyətinin keyfiyyəti, dövlət qulluqçularının səlahiyyətləri, siyasi təzyiq məsələləri, ictimai xidmət səviyyəsi, hökumətin müstəqil siyasətinə inamın səviyyəsinin arxa plana keçməməsi üçün bu indeksdən istifadə olunur.
- «*Qanunvericilik keyfiyyəti*» *indeksi* (tənzimləyici keyfiyyət). Dövlət idarəçiliyində aparılan səmərəli siyasi fəaliyyətlə əlaqələndirilir. Bu indeks vasitəsilə bazar iqtisadiyyatına zidd olan tədbirlərin həyata keçirilməsi, qiymətlərin səviyyəsinin balanslaşdırılması və bankçılıq səviyyəsinin qeyri-kafi olması, beynəlxalq ticarətin həddən artıq tənzimlənməsi və biznesin inkişafı üçün lazımi tədbirlər hazırlanır.
- «*Qanunun aliliyi*» *indeksi*. Bu indeks yalnız vətəndaşların qanunlara olan inamı deyil, həm də bu qanunların həyata keçirilməsinə dair öhdəliklərin ölçülməsi məqsədilə həyata keçirilir. Bu ölçü vasitəsilə vətəndaşların cinayətə qarşı münasibətlərinin göstəricilərini, qanunvericilik sisteminin effektivliyini və öngörülməsinə,



həmçinin müqavilə sisteminə riayət olunmasını özündə ehtiva edir.

- «Korrupsiyaya qarşı mübarizə» indeksi. Bu indeks cəmiyyətdə korrupsiyanın nə dərəcədə qavranılması və dərk olunmasını özündə əks etdirir. Belə ki, korrupsiya fərdi faydaları öz xeyrinə çıxarmaq üçün (rasional seçim nəzəriyyəsi) dövlət orqanlarının istifadə etdikləri bir vasitə kimi başa düşülür. Bu indeksin aydın və düzgün izahına baxmayaraq, ən yüksək siyasi təsisatlarda «böyük korrupsiya»nın mövcudluğu, eləcə də iş müddətinin inkişafının «korrupsiya təsiri»ndən yan keçməyərək təsirləndiyinin şahidi olur.

GRICS (Dövlət İdarəçiliyində hökumətin kəmiyyət və keyfiyyət göstəriciləri) göstəricisi dövlət idarəetməsinin keyfiyyəti ilə bağlı suallara cavabların birləşməsinə əks etdirir və 18 təşkilatın 25 müxtəlif mənbəsindən götürülmüş bir neçə yüz dəfə dəyişən göstəricilər və eksperimentlər əsasında qurulur. Avropa universitetləri nəzdində fəaliyyət göstərən siyasi institutlarda, həmçinin risk qiymətləndirilməsi ilə məşğul olan universitetlər, agentliklər və s. obyektlərin statik araşdırma mərkəzlərində belə böyük mənbələrin sayını müəyyənəlməyə, eləcə də Case və dərketmə ölçüsü məlumatlarını düzgün hesablamaq üçün daimi hesab verilmiş bilgilər əsasında adları sadalanan göstəricilərin hər biri üçün icra strukturlarında fəaliyyət mexanizmi təşkil olunur.

2.5. Dövlət idarəçiliyində motivasiya

«Motiv» dövlət anlayışı adı altında fəaliyyət göstərən idarə strukturlarında yarana biləcək münaqişələrin aradan qaldırılması üçün iş prosesində bir amil kimi işlədilir. Motivasiya tez-tez belə psixoloji hallara düşmək arzusu, istəyi, niyyəti və qorxusu kimi struktur sahiblərinə istinad etmək üçün istifadə olunur. Belə ki, insan aparıcı fərd kimi hazırlıq fəaliyyəti şəklində öz potensialını müəyyən bir məqsəd üçün istifadə edir. İnsan öz fəaliyyətində bir çox motivlərlə üzləşir. Yəni bütünlük və qarşılıqlı proses motivasiyadır, – deyilir.

Motivasiya insanın ən müxtəlif ehtiyacları ilə sıx bağlıdır. Yəni ehtiyac duyulduğunda və ya bir şey olmaması halında özünü biruzə verir. Motivasiya müəyyən proseslərə fərqli diqqətdə ola bilər. Motivasiya əvvəlcədən və ya bir obyektə ola biləcək müəyyən xarakterik xüsusiyyətlərin (əziyyət, sevinc, məmnunluq, refleks, qorxu) qarşısını almaq və bu fəaliyyəti həyata keçirmək üçün müsbət və ya mənfi emosiyaların təcrübəsi ilə müşayiət olunur. İki motivasiya növü var:

- Xarici;
- daxili.

Xarici motivasiya məqsədə nail olmaq üçün bir vasitədir. Məsələn, pul qazanmaq, tanınmaq, daha yüksək mövqə tutmaq. Bu iki şəkildə həyata keçirilə bilər:

- müəyyən faydalar gözləyərkən təşviq kimi – ümid prinsipi;
- Qüsurları gözləyərkən təzyiq vasitəsi olsa da – qorxu prinsipi.

Xarici motivasiya davranışa birbaşa təsir edir, amma fəaliyyətinin effektivliyi stimül və ya təzyiq kimi qəbul edildiyi müddətdə məhduddur.

Daxili motivasiya məna, məhkumluq anlayışıdır. Bu fikir, məqsədlər və layiqli fəaliyyətin özünü həyata keçirmək üçün məqsəduyğundur. Motivlərin və onların formalaşması əlamətlərinin, bu səbəblə yaranan ehtiyacların müxtəliflik baxımından tənzimlənməsi üçün fərdi potensial bir yol seçilir, yaxud başqa, əks qütblü iş proseslərində motivasiyanın bir sıra nəzəri anlayışları tədqiq olunur. Belə formal prosedurlar və sağ təmayüllü sistematik amillər idarə mexanizmində çalışan işçilərin motivasional davranışlarını reallaşdırmaq və ya baza yaratmaq məqsədilə tətbiq olunur. Motivasiya zamanı təşkilatda çalışan insanların ehtiyaclarını təqdim etmək, bu ehtiyacları onların məmnuniyyəti, əhəmiyyətli dəyərləri və davranış normaları ilə təmin etmək, həmçinin həyata keçirmək üçün idarə və təşkil funksiyaları işləri nəzərdə tutulmuşdur. Təşkilatın motivasiya mexanizmi motivasiya siyasətinin məqsədlərinə nail olmaq, həmçinin işçi heyətinə təsir göstərən və tətbiq olunan üsulların, vasitələrin kompleks



bir sistemidir. Bu vəziyyəti dəyərləndirmək üçün bir təşkilat olaraq, xüsusi dövlət orqanını da nəzərdən keçirmək olar. Təşkilatda çalışan personalın xüsusiyyətlərini, işçilərin ehtiyaclarını, maraqlarını, münasibətlərini və dəyərlərini nəzərə alaraq motivasiya mexanizmi qurulmalıdır. Motivasiya mexanizmi təşkilatın kadr idarəçiliyinin mövcud tərkibini, təşkilata təsir edən daxili və xarici amilləri, həmçinin firmanın ənənələrini və tarixi təcrübəsini nəzərə almalıdır. Effektiv motivasiya mexanizmi yaratmaq üçün bir strategiya hazırlamadan əvvəl, təşkilatın xarici və daxili mühit elementlərinin işçilərə təsirini təhlil etmək lazımdır. Daxili ətraf mühit haqqında informasiya təminatı, daxili resursların potensial gücünü hesablamaq, (işçilərin rol və motivasiyası daxil olmaqla) müəyyən inkişaf məqsədlərinə nail olmaq üçün bütün bu göstəricilər müsabiqədə hesablanmalı və bunu realizə etmək üçün təşkilatların fəaliyyəti müəyyən edilməlidir. Daxili mühitin təhlili, həmçinin təşkilatın məqsəd və vəzifələrini daha yaxşı başa düşməyə imkan verir. Daxili mühitin əsas elementləri aşağıdakılardır:

80

- istehsal (həcmi, strukturu, istehsal dərəcələri, məhsulun qarışıqı, istehsal yeri, sosial infrastrukturun mövcudluğu, keyfiyyətə nəzarət və s.);
- Personal (strukturu, potensialı, ixtisasları, ədədləri, əmək məhsuldarlığı, kadr dövriyyəsi, əmək haqqı, işçilərin maraqları və ehtiyacları); idarəetmənin təşkili (təşkilati struktur, idarəetmə sistemi, idarəetmə səviyyəsi, idarəetmə tərz, təşkilati mədəniyyət, təşkilatın nüfuzu və s.);
- Maliyyə və uçotun (maliyyə sabitliyi və təşkilatın ödəmə qabiliyyəti və s.) əmək motivasiyasına təsirini təhlil etmək üçün bu sahəyə şəxsi mühitin elementləri və idarəetmə təşkilatı kimi baxmaq. Məsələn, maliyyə komponenti daim əmək haqqı və iqtisadi stimullar elementləri ilə bağlı material hissəciklərə digər mükafat almaq üçün ehtiyac baxımından işçilərin motivasiya gözləntiləri təsir edə bilməz.

Daxili mühitin elementləri başqa əlamətləri məhv edə bilməz. Amma motivasiya amillərinə əsas təsir təşkilatın işçiləri tərəfindən təmin edilir, çünki əmək motivasiyasını təbii etmək üçün araşdırma obyektinə olan kadr və ya kadr ehtiyatıdır. Personal strukturu və təhsil, yaş meyarları, gender səviyyəsinin potensial və digər demoqrafik xüsusiyyətləri, əsasən, işçilərin ehtiyaclarının əməllərinə müvafiq motivasiya ölçüsü ilk növbədə xüsusi xarakterizə edilir, ikincisi isə, idarəetmə siyasəti bunu ödəməyə imkan verir.

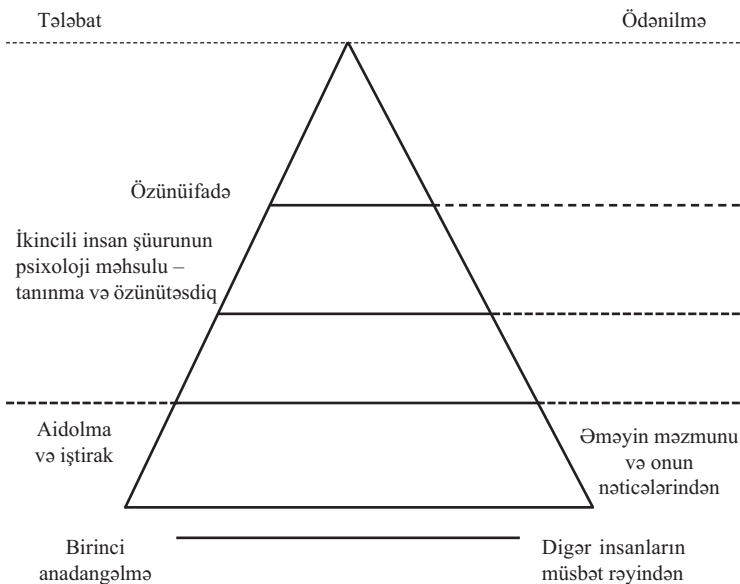
2.6. Motivasiya nəzəriyyələri

Motivasiya nəzəriyyələri	
Məzmun	Prosessual
<p>(insanların tələbatlarının üzə çıxmasına və motivasiyada onların roluna əsaslanır)</p> <ul style="list-style-type: none"> • A. – Maslou-tələbatların iyerarxiyası • D. – Mak Klendland-tələbat nəzəriyyəsi • F. – Hersberqin ikiamilli nəzəriyyəsi (motivasiyanın mexanizmini əks etdirir) • V.Vrum – gözləmə nəzəriyyəsi • Ədalət nəzəriyyəsi • Porter-Louler modeli 	

Tələbat – nəyin işə çatışmazlığını əks etdirən fizioloji və ya psixoloji duyğudur.



Motivasiyanın məzmun nəzəriyyələri
A.Maslouya görə tələbatların iyerarxiyası
(1940-cı illər)



82

A.Maslou müəyyən etmişdir ki, insan eyni bir anda müxtəlif səviyyədə olan tələbatları hiss edir, amma hansısa bir səviyyənin tələbatı həmişə dominantlıq təşkil edir. Bundan başqa insan daha yüksək səviyyənin tələbatını özünün ondan aşağı səviyyəli tələbatı ödədiyi halda ödəyə bilər.

Mənecər hər bir işçinin dominantlıq təşkil edən tələbatını müəyyən etməli və həmin tələbatı yerinə yetirməklə onun işinin effektivliyini stimullaşdırmalıdır.

D.Mak Klellanda görə tələbatlar nəzəriyyəsi (1950-ci illər)

D.Mak Klelland insanların işlərinin nəticələri ilə aidiyyət, hakimiyət və uğur tələbatları arasında əlaqəni müəyyən etmişdir.

Bu tələbatların inkişafını və onların ödənilməsini o, insanların məhsuldarlığının, firmanın, eləcə də bütün cəmiyyətin iqtisadi artımının ən yüksək amili hesab edirdi.

*Maslou və D.Mak Klelland nəzəriyyələri
arasında əlaqə*

İnsanları stimullaşdıran tələbatlar	
A.Maslouya görə	D.Mak Klellanda görə
Özünü ifadə etmə	Uğur
Tanınma və özünü təsdiq	Hakimiyyət
Aidolma və iştirak	Aidiyyət
Təhlükəsizlik (tabeçilik)	
Fizioloji (maddi)	

F.Hersberqin ikiamilli nəzəriyyəsi (1950-ci illər)

F.Hersberq göstərmişdir ki, insanların fəaliyyətinə iki qrup amil təsir göstərir: gigiyenik və motivli.

Amillər qrupu	Amillər	İnsanların fəaliyyətinə təsiri
Gigiyenik (iş şəraiti ilə əlaqədar)	Məvacib	Hətta tam ödənilməyə belə əməyin effektivliyini stimullaşdırmır
	İş şəraiti	
	Digər işçilərlə müna-sibət	
	Müəssisənin işləri haq-qında informasiya	
Motivatorlar (işin məzmunu ilə nəticənin rəhbərlik tərəfindən qiymətləndirilməsi ilə əlaqədar)	İşin nəticələrinin rəhbərlik tərəfindən qəbul edilməsi və bəyənilməsi	Əməyin məhsuldarlığını, effektivliyini və keyfiyyətini artırmağı stimullaşdırır
	Qulluqda irəliləmə ehtimalı	
	Müstəqillik və məsuliyyətin yüksək dərəcəsi	
	Maraqlı, mürəkkəb, yaradıcı yanaşma tələb edən iş	

Maslou və F.Hersberq nəzəriyyələri arasında əlaqə

İnsanları stimullaşdıran tələbatlar	
A.Maslouya görə	F.Hersberqə görə
Özünü ifadə etmə	Motivləşdirilmiş amillər
Tanınma və özünü təsdiq	
Aidolma və iştirak	Gigiyenik amillər
Təhlükəsizlik (təbəçilik)	
Fizioloji (maddi)	

*Prosessual motivasiya nəzəriyyələri**Gözləmələr nəzəriyyəsi*

Bu nəzəriyyə V.Vrum tərəfindən 1964-cü ildə təklif olunub. O, belə hesab edirdi ki, effektiv və keyfiyyətli əməyə stimül üç faktorun birləşməsindən – insanın ümidindən (gözləməsindən) asılıdır.

Stimul-(motiv) – oyatma səbəbidir, nəyisə yerinə yetirmək üçün maraqdır.

Mükafatlandırma – hər hansı insan tələbatının ödənilməsinə yönəlmiş əmək sərfinin kompensasiyasıdır.

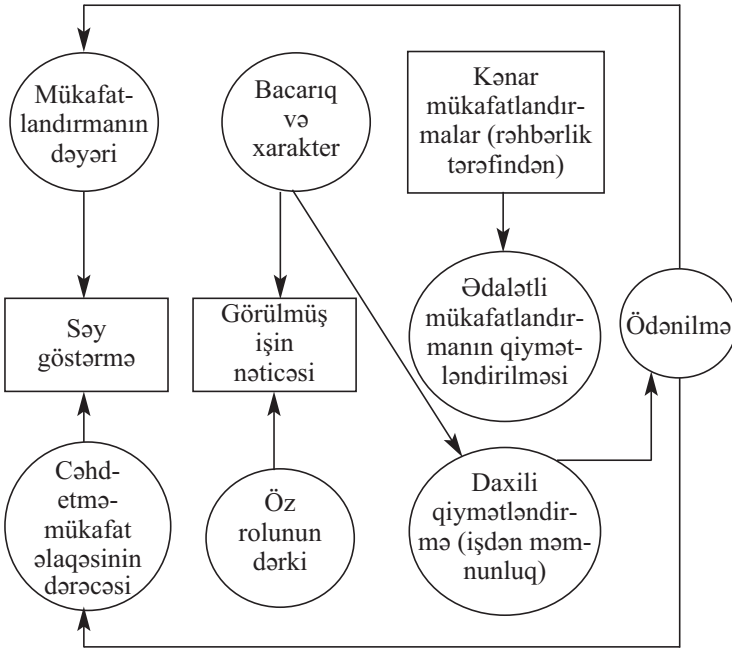
$$\text{Stimul} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Edilən cəhdin} \\ \text{arzu olunan} \\ \text{nəticə verəcə-} \\ \text{yinə ümid} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{Nəticənin} \\ \text{mükafatlan-} \\ \text{dırılacağına} \\ \text{ümid} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{Nəticənin} \\ \text{mükafatlan-} \\ \text{dırılacağına} \\ \text{ümid} \\ \hline \end{array}$$

Porter-Louler modeli

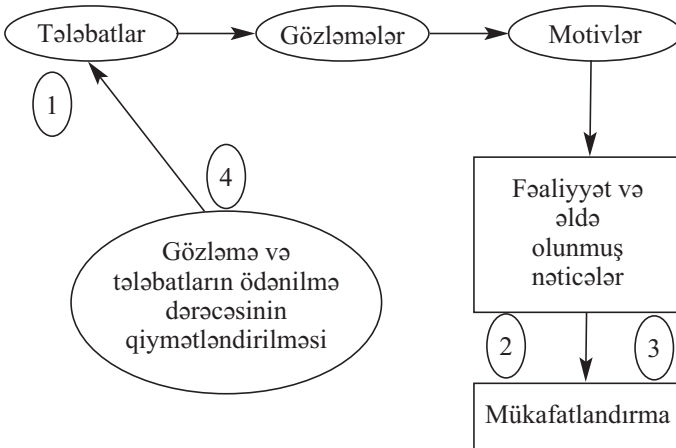
L.Porter və E.Louler özündə gözləmələr və ədalət nəzəriyyəsinin elementlərini birləşdirən kompleks motivasiya nəzəriyyəsini işləyib hazırlamışlar.

L.Porter və E.Louler modelinə əsasən, əldə olunmuş nəticələr təkcə ümidlərin doğrulmasından və ədalət prinsiplərinin

ödənilməsindən deyil, həmçinin işçinin bacarığından və xarakterindən, eləcə də onun əmək prosesində rolunu dərk etməsindən asılıdır.



Motivasiyanın sadələşdirilmiş mexanizmi



III FƏSİL

DÖVLƏT İDARƏÇİLİYİ VƏ İNFORMASİYA

3.1. *Elektron hökumət*

Son illərdə dünyada hökumətlər informasiya və kommunikasiya texnologiyalarından intensiv olaraq istifadə etməyə başlayıblar. Bu dövlət idarəçiliyində xidmətlərin effektivliyini və keyfiyyətini artırmaq üçün nəzərdə tutulur. Bu təşəbbüslərə nəzəri və proqramlar çərçivəsində «elektron hökumət» (e-hökumət) adı verilib. Bu termin e-mail və ya e-hökumət, yəni müasir informasiya texnologiyalarının istifadəsi ilə ölkə daxilində ümumi idarəetmə proseslərinin bütün avtomatlaşdırılması əsasında hökumət sisteminin idarəsi kimi başa düşülür. Bu sistem dövlət idarəçiliyinin səmərəliliyinin artırılması üçün nəzərdə tutulub və cəmiyyətin hər bir üzvü üçün sosial ünsiyyət xərclərini azaldır. E-hökumət dövlətin informasiya və kommunikasiya sisteminin keyfiyyətli texnologiyalarının yeni səviyyəsini və qarşılıqlı geniş istifadəsini təmin edir. Bu sistem hakimiyyətin müəyyən təşkilatlarının fəaliyyətinin təşkili forması kimi müəyyən oluna və istifadə edilə bilər. E-hökumətdə vətəndaşların və digər şəxslərin dövlət orqanlarına qəbulu, bu orqanların funksiyaları, səmərəliliyi və rahatlığı tənzimlənir, dövlət qulluqçuları və dövlət orqanlarının fəaliyyəti haqqında məlumatlar, müəyyən mövzular haqqında məruzələr hazırlanır və dinlənilir. Elektron hökumətin yaradılmasının əsas məqsədi vətəndaşlara, özəl və dövlət sektorundakı sahibkarlara, hökumət rəsmilərinə məlumat vermək, ictimai xidmətlərin müəyyən bir sistemləşməsinə təmin etməkdən ibarətdir. E-hökumət vasitəsilə dövlət və istehlakçıların şəxsi qarşılıqlı əlaqəsi minimuma endirilir. Qeyd etmək lazımdır ki, elektron hökumət ənənəvi hökumətin tamamlayıcısı və ya analoqu deyil, o, dövlət qulluqçularının və vətəndaşların dövlət xidmətlərinə müraciətinin səmərəliliyini artırmaq üçün yeni qarşılıqlı təsir imkanlarını

müəyyənləşdirən siyasi bir institutlaşma formasıdır. Dövlət idarəçilik sistemində elektron hökumətin yaradılması sənədlərin təhlil və idarə olunması, onların emalı prosesləri ilə bağlı dövlət tərəfindən genişmiqyaslı vəzifələrin həllini həyata keçirən dövlət idarəetmə sisteminin qurulmasını nəzərdə tutur.

Dünya təcrübəsi göstərir ki, elektron hökumət texnologiyalarının tətbiqi vətəndaşların və biznesin yüksək keyfiyyətli dövlət xidmətlərinə çıxışını təmin edir, eyni zamanda bu xidmətlərin dəyərini azaldır. Dünyanın müxtəlif ölkələrində informasiya və kommunikasiya texnologiyalarının inkişaf səviyyəsini ölçmək üçün kompleks bir göstərici sisteminin yaradılması məsələsi, onun tətbiqi metodikası 1990-cı illərin sonlarında formalaşdırılmağa başlanılıb. O vaxtdan etibarən əhəmiyyətli praktiki təcrübə və metodik potensial ölçülüb.

Elektron hökumətin həyata keçirilməsində beynəlxalq təcrübə:

- ABŞ: 1999 – ABŞ-da elektron hökumətin tətbiqində və cəmiyyəti inkişaf etdirmək üçün informasiya texnologiyalarının tətbiqinə dair iki memorandum imzalanmışdır. Bu, Amerika dövlət qurumlarının fəaliyyətində elektron hökumət texnologiyalarının tətbiqi üçün genişmiqyaslı bir layihənin başlanğıcı olub.
2002 – ABŞ elektron hökumət qanununun qəbul edilməsinə, İdarəetmə, Bütçə İdarəsi və elektron hökumət fondunun formalaşdırılması çərçivəsində elektron hökumətin xüsusi bir idarəsinin təşkil edilməsinə 45 150 milyon bütçə ayrılıb. Həmçinin ABŞ-da çətinliklər və problemlərə baxmayaraq, dövlətin ayrılmaz hissəsi kimi e-hökumətin inkişaf və miqyasının artması üçün bütçədən kənar da olsa bu prosesə vəsait ayrılmışdır. Bu da elektron hökumət xidmətləri prosesinə nəzarət sisteminin inkişafına səbəb olmuşdur.
- Avropa Birliyi: 2000 – Avropa Şurası 2000–2002-ci illər dövrü üçün hazırlanmış «Elektron Avropa–2002» proqramını təsdiqlədi. AB üzvü olan ölkələrin informasiya cəmiyyətində əsas komponentləri bizim üçün ilkin



şərtlər kimi formalaşdırmaq vəzifəsi həm qeyri-mümkün idi, həm də onun söylərini cəmləşdirmək çətin idi. Bununla bağlı proqram və layihələr, həmçinin fəaliyyət mexanizmləri sonralar müntəzəm şəkildə yaxşılaşdırıldı. E-hökumətlər müəyyən bir müddət bu adlarla – «Elektron sağlamlıq», «Elektron təhsil», «Elektron biznes» fəaliyyət göstərməyə başladı. 2002-ci ildə «Elektron Avropa 2005» proqramı qəbul olunmuş, daha praktik məqsədlər və maliyyələşdirmə mənbələri müəyyənləşdirilmişdir. «Elektron Avropa 2005» proqramının həyata keçirilməsi Avropada idarəetmə xidmətləri daxil olmaqla, vətəndaşların real vaxtda qarşılıqlı əlaqə yaratmasına və elektron hökumətin yaradılmasına səbəb olmuşdur. Avropa Birliyi səviyyəsində 2005-ci ilin sonunda 20 əsas ictimai xidmətin (vətəndaşlara 12 xidmət və biznes üçün 8 xidmət) yaradılmasında və inkişafında ayrı-ayrı ölkələrin göstəricilərindən biri kimi monitorinqlərin həyata keçirilməsi təmin edilir. 2006-cı ildə – Avropa Komissiyası çərçivəsində yeni E-hökumətin fəaliyyət planı hazırlanmışdır.

3.2. *İnformasiya dövləti*

İnformasiya inqilabı şəraitində dövlətin yeri və rolunun yenidən dərkə gerçəkləşir. Bu, müasir cəmiyyətin müxtəlif istiqamətli proseslərinin koordinasiyası üzrə mürəkkəb vəzifələri həll etməyə imkan verməlidir. İnformasiya dövlət hakimiyyətinin mühüm resursuna çevrilir və dövlət idarəçiliyinin səmərəliliyi ona necə nəzarət olunmasından və informasiyanın necə yönləndirilməsindən asılıdır. Lakin bu gün dünyanın aparıcı dövlətlərində qloballaşma və informasiya inqilabının sürətlə güclənməsi fonunda dövlət idarəçiliyi böhran nöqtəsinə yaxınlaşıb. Son yüzilliklərdə ilk dəfə olaraq yeni problemlərin öhdəsindən gəlmək olmur və bu baxımdan güc sərf etmək yetərinə nəticə vermir. Bir sıra araşdırmaçılar bunu transmilli korporasiyaların və qloballaşmanın təsirinin

artması, digərləri legitimliyin itirilməsi ilə əlaqələndirirlər. Bu, olduqca təhlükəli tendensiyadır. Məhz bu qeyri-müəyyən, sivilizasiyaların əvəzlənməsi şəraitində yeni elmi axtarışlara ehtiyac var. İnformasiya inqilabının təsiri altında dünyanın ictimai şüurda kök salmış bugünkü elmi mənzərəsi bütün elmi istiqamətlərdə müasir problemlərin həllinə yönəlmiş yeni elmi paradıqmaların axtarışını stimullaşdırır. Dövlət idarəçiliyində informasiya paradıqması yeni tip hakimiyyət strukturu kimi informasiya dövlətinin formalaşdırılmasını nəzərdə tutur. Burada idarəetmə informasiya və kommunikasiya texnologiyaları və yeni funksional təmsilçilik sistemləri vasitəsilə həyata keçirilir. Yaxın keçmişdə cəmiyyətdə hər şeyin universal idarəetmə qanunlarına tabe olduğu və elmin başlıca vəzifəsinin həmin qanunları mənimsəmək düşüncəsi hökm sürürdü. Bu gün isə yeni şərtlər klassik idarəçilik nəzəriyyəsinə həqiqətən alt-üst edən inqilabi nəticələrə yol açıb.

Dövlət idarəçiliyi tarixi boyunca daim hansısa idarəetmə gerçəkləri və qaydaları önə çəkilib: ilahiyyətçilər peyğəmbərlərin səsləndirdikləri və müqəddəs kitablardan mənimsədikləri qanunları, filosoflar rəasional əsaslandırılmış postulatları, müasir araşdırmaçılar isə empirik təsdiqlənmiş qaydaları təklif ediblər. Etiraf etmək lazımdır ki, dövlət idarəçiliyində kəskin düşüncə öz evristik potensialını tükədir. Veberin dönməindən indiyədək dövlət idarəçiliyi bu paradıqma çərçivəsində yuxarıdan aşağıya reqlamentləşdirilmiş iyerarxik təşkilat xarakteri daşıyırdı. Belə model stabil sosial mühit və birtipli idarəetmə vəzifələri və situasiyaları şəraitində həqiqətən də səmərəlidir. Ancaq bu gün göstərilən faktorlar prinsipial olaraq dəyişir.

Proqressiv paradıqmanın böhranı şəraitində gələcək inkişafın perspektivinin güvənsizliyi, stabilliyin problemlə sayıldığı təqdirdə kəskin düşüncə səmərəliliyini itirir. Bu arada yeni elmi problemlərə və dövrün çağırışlarına adekvat dövlət idarəçiliyi ideyasının, yeni paradıqmanın işlənməsinə ehtiyac var. Dövlət idarəçiliyində belə ideya informasiya paradıqmasıdır. O, idarəetmə strukturlarının təşkilində şəbəkə prinsipinin tətbiqi və idarəetmə problemlərinin təhlili üçün alət



olaraq yumşaq düşüncə tələb edir. Təcrübədə bu nə deməkdir? İlk növbədə kəskin transformasiya–hücum texnologiyaları, şok terapiyası üslubunda dövlət islahatlarından imtina və dövlət idarəçiliyinin təşkilinin yumşaq, detallı və incə texnologiyalarının inkişafı.

Yumşaq düşüncə prinsipi rəasional–bürokratiya məşınının donmuş konstruksiyalarının əvəzinə canlı orqanizm modeli əsasında qurulmuş dövlət institut və strukturlarının daxili özünütəşkilini təcəssüm etdirir. Qatı inzibati göstərişlərdən imtina, alternativ inkişaf yollarının araşdırılması, dövlət idarəçiliyi prosesində idarəetmə vəzifələrinin dəqiqləşdirilməsi – fəaliyyətdə yumşaq düşüncə prinsiplərinin tam olmayan siyahısı belədir.

Yumşaq düşüncə paradigmasının aparıcı istiqaməti təşkilati kibernetikadır. Bu çərçivədə dövlətin təşkilinin məqsədi xarici mühit tələbləri ilə daxili funksiyalar arasında kompromisə nail olmaqdır. Təşkilati strategiya isə balans strategiyası kimi ifadə edilə bilər. Əksər ekspertlərə görə, balanslaşdırılan sistemlər beş funksiyaya malik olmalıdır:

- 1) təşkilati;
- 2) koordinasiya;
- 3) nəzarət;
- 4) informasiyanın toplanması və işlənməsi;
- 5) siyasətin işlənməsi.

Zəif strukturlaşdırılmış problemlı idarəetmə situasiyaları şəraitində balanslaşdırılan strukturlar yüngül yer dəyişə bilərlər.

Beləliklə, müasir informasiya dövləti canlı orqanizm modeli əsasında təşkil olunmalıdır. Burada biliklər və informasiya inkişafın aparıcı faktoruna çevrilir. İctimai zənginlik daha çox informasiyaya sahib olmaqla assosiasiya edilir və ən yüksək məşğulluq, ümumi məhsul «bilik tutumlu» idarəetmə sahələrində (təhsil, səhiyyə, elmi araşdırmalar, maliyyə, sığorta və s.) özünü biruzə verir. İdarəetmə sahəsində maddi komponentlərin informasiya tutumlu tərkib hissələri ilə əvəzlənir, informasiya xidmətlərinin ucuzlaşması dövlət idarəçiliyində informasiya inqilabını getdikcə daha demokratik prosesə çevirir.

İnformasiya texnologiyalarına əlyətərlik gələcək informasiya cəmiyyəti və informasiya dövlətinin qeyri-adi demokratikliyi illüziyası yarada bilər. Bu arada amerikalı sosioloq, informasiya cəmiyyəti nəzəriyyəsinin banisi Deniel Bell informasiyanın idarəetmə resursu kimi ikili xarakterinə diqqət çəkib: informasiya ən demokratik hakimiyyət mənbəyidir, eyni zamanda ən qeyri-demokratik idarəetmə faktorudur. Məsələn burasındadır ki, informasiyaya seçicilik xasdır, hansı ki, informasiya sahibinə həqiqi hakimiyyət bəxş edir. Təhsil, intellekt əmsalı, yaddaş, diqqət, insanın fərdi xüsusiyyətləri müəyyən mənada informasiyanın qəbulunu məhdudlaşdırır. Buna görə də informasiya cəmiyyətində önəmli biliklər intellektualların dar çərçivəsində cəmlənib. Tarix boyunca ilk dəfə informasiya cəmiyyətində hakim sinfə mənsubiyyətin şərti nemətlərlə bağlı sərəncam vermək hüququ deyil, onlardan istifadə qabiliyyətidir. İnformasiya cəmiyyətində idarəetmə problemlərini yalnız dövlət, vətəndaş cəmiyyəti və biznesin birgə səyləri ilə dəf etmək olar. İnformasiya dövləti vətəndaş cəmiyyəti və korporasiyaların bir araya gətirilməsi məsələsində təşəbbüsü öz üzərinə götürməlidir.

Gələcək informasiya dövlətinin problemlili «bölgələri»ndən biri də artan texnogen fəlakətlər şəraitində cəmiyyətin təhlükəsizliyidir. Paradoksal bir vəziyyət yaranıb: artıq bu gün dövlət nəzarət etmədiyi bir durum – informasiya texnologiyalarının sürətli inkişafına görə məsuliyyət daşır. Bəşəriyyət tarixində ilk dəfə olaraq təhlükə və risklərin başlıca mənbəyi cahillik deyil, biliklər, qərar qəbulu sistemləri ilə bağlıdır. Texnogen, ekoloji, iqtisadi, sosial risklərin dayanmadan artması informasiya inqilabının əks üzüdür. Bu gün artıq yüksək texnologiyalar və texnogen risklərin sığortalanması sahəsində dövlət siyasətinin elmi cəhətdən əsaslandırılması zərurəti aydın dərk edilir. Alman sosioloqu U.Bekin fikrincə, informasiya cəmiyyətində risklər böyük biznesdir. Onlar istehlakçıların durmadan artan tələbatlarının nəticəsidir. Dövrə qapanıb: istehlak cəmiyyəti informasiya texnologiyalarının köməyi ilə «dibsiz quyu»ya çevrilib ki, bu da gözlənilməz iqtisadi, ekoloji, sosial və siyasi nəticələrə



gətirib çıxarır. Bütövlükdə müasir risklər yüksək texnologiyaların təkmilləşdirilməsinin məhsuludur. Bunun nəticəsində sosial risk kimi tanınan, məsələn, ekoloji problemlər özlüyündə «siyasi detonator» daşıyır. İlk baxışda olduqca qeyri-siyasi problemlər (meşəsizləşmə, qlobal istiləşmə) aktual siyasətə çevrilir. Gözlənilən apolitik fəlakətlərin müasir cəmiyyətdə aydın ifadə edilmiş siyasi potensiala malik olduğunu söyləsək yanılmarıq.

Texnogen risklər istənilən sırayı, orta statistik vətəndaşı «siyasət çıxırma» çıxara bilər. İnformasiya cəmiyyətinin yeni konfliktləri köhnə siyasi sxemləri alt-üst edir, dövlət idarəçiliyi sahəsində qeyri-ənənəvi siyasi qərarlar qəbul etməyə sürükləyir. Bu, dövlət – vətəndaş cəmiyyəti – biznes triadasının dövlət siyasəti və dövlət tənzimlənməsinin yeni düşüncə ilə formalaşdırılması çərçivəsində konsolidasiyasının lehinə daha bir arqumentdir. İnformasiya dövlətində dövlət siyasəti ictimai konsensusdan bəhs etməyə, tolerantlıq aşılmağa və millətin baş arbitri kimi çıxış etməyə məcburdur. Əks halda, o, gələcəkdə öz rolunu tamamilə itirmiş olar.

Hazırda biz yeni idarəetmə inqilabının izləyiciləri sırasındaydıq. Bu inqilab əvvəlki rəşional-bürokratik sistemə yad yeni inzibatçılara yol açıb. Riskdən qaçan, ancaq tapşırılanları icra edən, inzibati tənbehdən qorxan darıxdırıcı və quru «veber» məmurunu prinsip etibarilə yeni innovasiyalara açıq, imkan və perspektivlərə yönələn, təşəbbüskar idarəçilər əvəzləyir. Dövlət idarəçiliyinin başlıca vəzifəsi onlara yeni biliklər aşılamaq, idarəetmə vəzifələrinin yumşaq həlli metodlarını öyrətməkdir.

II BÖLMƏ

DƏYİŞİKLİKLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ

I FƏSİL

DƏYİŞİKLİKLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN XARAKTERİSTİKASI

1.1. İnzibati sahələrdə dəyişikliklər və onların idarə edilməsi

Son illərdə qlobal miqyasda dərin struktur dəyişiklikləri müşahidə edilir. Qloballaşma, daimi dəyişikliyin mövcud sərhədləri daxilində və hətta onları yox sayma güclü texnoloji dəyişikliklər sayəsində, yeni təşkilati formaların meydana gəlməsi kütləvi birləşmə və müasir təşkilatlarda hegemonluq görünüşü ilə daim dəyişir. Bu halda dəyişikliklər müasir təşkilati nəzəriyyələrin və strateji idarəetmənin əsas elementi halına gəlir. Sürətlə dəyişən mühitdə yaradılan imkanlardan istifadə etmək, daxili və xarici səlahiyyətlərin yenidən qurulmasından sonra zəruri dəyişiklikləri həyata keçirmək imkanı yaranır. Buna görə də, hər hansı bir təşkilatın əsas rəqabət üstünlüklərindən biri də dinamik fəaliyyəti və bunu həyata keçirmək qabiliyyəti olmalıdır ki, bunlar dəyişiklik hesab oluna bilsin. Beləliklə, müasir alimlər vaxtında və doğru şəkildə dəyişmə qabiliyyətinin mümkünlüyünün təşkilatın rəqabətli ortamlarda sağ qalmasını və uğurunu müəyyən edən amillərdən birinə çevrildiyinə inanırlar. Dəyişiklik onilliklərböyü cəmiyyətin sosiətal sistemdəki yüzlərlə dəyişiklik və ətrafımızdakı dəyişikliklərdir. Sistemətik fəaliyyətlərdə səmərəli bir nəticə əldə etmək üçün bu dəyişiklikləri idarə etmək lazımdır. Dəyişikliyin idarəedilməsi hər hansı bir təşkilatın inkişaf istiqamətlərini daim düzəldən, strukturunu yeniləyən və yeni imkanlar axtaran prosesdir. Dəyişikliyin idarə edilməsi bu prosesdə iştirak edənlərin hamısının kol-

lektiv məsuliyyətini tələb edir və bütün bunların hər birinin məqsədə çatmaq üçün tətbiq olunduğunu vurğulayır.

Beləliklə, dəyişikliyin idarə edilməsi lazımı nəticələrə nail olmaq və uğur qazanmaq üçün insan amilini effektiv şəkildə idarə etməklə istifadə olunan proses, üsul və vasitələrin məcmusu kimi müəyyən edilə bilər. Dəyişikliyin idarə edilməsi üç komponentdən ibarətdir:

1. Dəyişikliyi idarə etmək üçün bir sıra proseslər və vasitələr;
2. Təşkilatın bütün səviyyələrində idarəetmə və liderlik bacarığı;
3. Strateji potensial, təşkilata çevikolma, dəyişməyə hazırlıq imkanını verilməsi.

Dəyişiklik üçün hazırlıq

Dəyişikliyin idarə edilməsi strategiyasının müəyyənləşdirilməsi



Dəyişikliyin idarə edilməsi komandasının hazırlanması



Dəstək modelinin inkişaf etdirilməsi

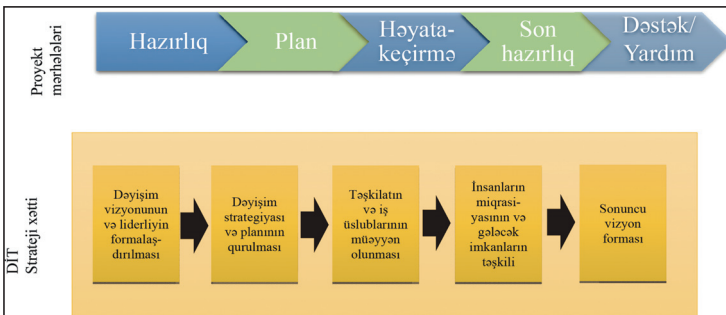
Dəyişikliyin idarə olunması məqsədi ilə bütün proqram və layihələr bu istiqamətdə həyata keçirilir. Bu prosesdə də insan kapitalı ən yaxşı şəkildə istifadə olunur və təşkilati rəqabət üstünlüyünə malik olan ən başlıca komponentdir. İnsan faktoru dəyişikliklərin idarə olunması zamanı qarşıya çıxan maneələrin qarşısını almaq üçün mənfi təsirləri ya aradan qaldırır, ya da məhsuldar inkişafa mane ola biləcək amillərə zərər kimi kömək edir. Aktiv və passiv müqavimət

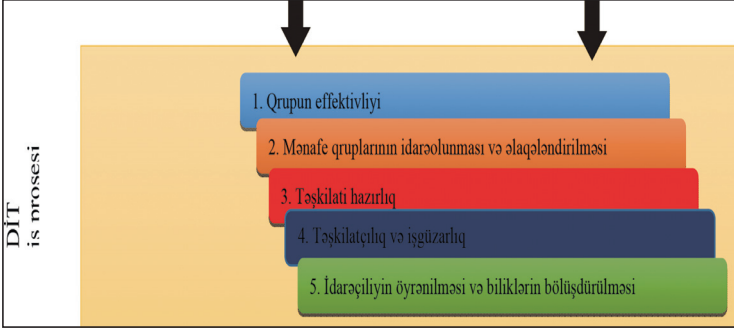
təşkilati əmək proseslərinin toxunulmazlığını, professional tarixiliyini və qədimliyini, öz istəkləri ilə işdən ayrılma və ya aralarındakı münaqişəyə görə işçilərin vəziyyətini dəyişir. İşçi heyəti bu prosesə dəyişikliklərin müntəzəm və ya gec qəbul edilməsi, işdən yayınma, personal arasında «biz» və «onlar» məfhumlarının bölünməsi anlayışından yənəşir. Dəyişiklik idarəçiliyinin mövcudluğunun mənası təşkilatda dəyişikliklərə başlamazdan əvvəl hər bir fərdi işçinin fərdiyyət səviyyəsinin öyrənilməsidir. Dəyişikliklərə vahid yanaşma yaratmaq üçün vahid təşkilat səviyyəsində bu dəyişikliklər daha davamlı və ardıcıl olmalı, həmçinin subyekt tərəfindən dəstəklənən və keçirici xarakter daşımali resursların bölüşdürülməsi eyni zamanda həyata keçirilməlidir. Bu yanaşma daimi inkişafın mümkünliyünü müəyyənləşdirir. Ziddiyyətli yanaşmalar isə birləşməmək riski yaradır və onlar dəyişikliklərdən boyun qaçıran tərxiatçı işçilərin sayını daha da çoxaldır. Eyni zamanda, qeyri-mütəşəkillik, improvizə, bu müddəti daha az saxlamaq heç bir effekt vermədiyindən dəyişikliklər əldə etmək mümkün olmur.

Dəyişikliyin idarəedilməsinə bu komponentlər daxildir:

- «texniki» komponentlər (məsələn, dəyişikliklərin sərhədləri və məqsədləri, maliyyələşdirilməsi, həyata keçirilməsi);
- «insan» komponentləri (məsələn, dəyişikliyə ehtiyac və dəyişikliyi idarə etməyə, dəyişdirmək arzusuna və dəyişiklik idarəçiliyinə dəstək verən şərait yaratmaq).

I.2. Dəyişikliyin idarə olunmasının strateji xətti





Dəyişikliklərdə idarəetmənin yerləşdirilməsi və həyata keçirilməsi prosesi aşağıdakı üç mərhələdə baş verir:

- Vizyon (məvcud vəziyyətin qiymətləndirilməsi və istənilən nəticələrin müəyyən edilməsi);
- Strategiya (dəyişiklikləri idarəetmə strategiyasının seçilməsi);
- İcra (dəyişiklik idarə planının yaradılması və həyata keçirilməsi).

96

Dəyişimin idarə edilməsinin strateji xətti



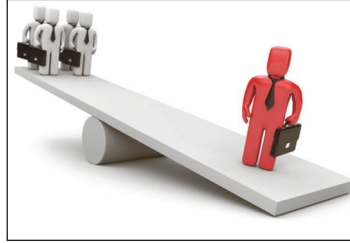
Bir dəyişiklikdə idarə strategiyasının elementlərini yarada bilən beş şərti taktiki qrup var. Bunlar liderlik, layihə, proses, quruluş və bacarıqlara aid taktikalardır. Uğurlu bir strategiya bütöv olmalıdır, yəni bütün bu elementləri bir və ya bir həcmdə birləşdirməlidir. Strategiya təşkilatın

məvcud vəziyyətindən və istənilən nəticələrdən asılıdır. Bu amillər dəyişikliklər üçün layihənin həyata keçirilməsi planında tətbiq ediləcək və iş prosesi zamanı tətbiq olunan xüsusi taktikalar müəyyən olunacaq. Dəyişikliyin uğurlu idarə edilməsi üçün layihəyə daxil olan dəyişikliyə necə yanaşmaq əsas şərtidir.

II FƏSİL DƏYİŞİKLİYİN MAHİYYƏTİ

Dəyişiklik nədir?

Yeni dünya düzəndə və rəqabətin üst səviyyədə olduğu məkanlarda müvəffəqiyyətin əldə olunması üçün təməl və əsas faktor.



2.1. Dəyişiklik: anlayışı və əsas mahiyyəti

Dəyişiklik müvəffəqiyyətin təməlini yaradan, mövcud olanla tam kifayətlənməmək və daim dəyişmək hissini mövcudluğudur. Müvəffəqiyyət üçün əsas odur ki, daim öz üzərində işləyəsən, bu da yalnız dəyişiklik vasitəsilə həyata keçirilir.

Rəqabətin üst səviyyədə olduğu məkanlarda, ortamlarda dəyişikliyi idarə edə bilməyənlər sonda ya özlərinin dəyişildiyini görürlər, ya da qeyri-ixtiyari dəyişikliyə məruz qaldıqlarının şahidi olurlar. Çünki cəmiyyət daim dəyişikliyə məruz qalır. Əgər sən dəyişdirmirsənsə, səni dəyişdirirlər.

Bəşər cəmiyyətinin ən ali subyektivi olan insanın bəlkə də ən önəmli xüsusiyyətlərindən biri də var olanla kifayətlənməyib, hər zaman daha yaxşılara can atmağa cəhd göstərməsidir. Yeniləmənin, öz üzərində inkişafın əsas təməli həmişə daha yaxşını axtarmaq hissidir. İnsanın bu hissələri təbii ki, daim dəyişiklik tələb edir. Dünən «mükəmməl» olan bir əşya və üsul, yaxud xidmət ona uyğunlaşınca «normal», daha yaxşısı tapılınca isə «lazımsız», «adi» olaraq qiymətləndirilir. Bu səbəbdən də istər çalışdığı, yaxud rəhbər olduğu müəssisədə subyektivi və ya vətəndaş kimi hər zaman qarşısındakı insanların artan və yüksələn tələblərinə cavab vermək üçün insanlar daim yenilənməli, dəyişməli və inkişaf etməlidirlər.

Buna görə də rəqabət mühiti olan yerdə dəyişimi idarə edə bilməyənlər daim özləri dəyişikliyə məruz qalırlar.

Elm və texnologiyanın inkişaf sürətinin artması yenilikləri də sürətləndirir. Eyni zamanda əlaqə və münasibətlər texnologiyalardakı bu yeniliklərin insanlara da sürətli çatdırılmasına səbəb olur. Buna görə də təşkilatların, təsisatların, müəssisələrin dəyişimə və inkişafa uyğunlaşmasını tələb edir. Həmçinin bu dəyişikliklərə məcbur edən qurumlar arasında beynəlxalq təşkilatların da (AB, Dünya Bankı və s.) rolu böyükdür və dəyişim bu təşkilatların strategiyasına, təşkilatçı-lıq alt idarəetmə sistemlərindəki yeniliklərə uyğun olmalıdır.

Dəyişikliklərin idarə olunması nə üçün lazımdır



2.2. Dəyişiklikləri idarə etmək nə deməkdir

**Dəyişikliklərin idarə edilməsi:
struktur mədəniyyətinin, fikir və davranışların
dəyişən dünya ilə uyğun hala gəlməsini təmin
edən bir sənətdir**

Dəyişiklik idarəetmə fəaliyyətidir. Dəyişikliklərin idarə edilməsi – təşkilatın, yaxud hər hansı qurumun mədəniyyət və davranışlarının dəyişən, inkişaf edən dünya ilə uyğunlaş-

masını həyata keçirən bir idarəetmə sənətidir. İstər strateji baxımdan, istər təşkilatçılıq strukturlaşmalarındakı kadr siyasəti baxımından, istərsə iş müddətlərindəki inkişafdan qaynaqlanan dəyişikliklərin kəmiyyət və keyfiyyət ölçüsü həyat axınına da qısaldır. Bu səbəbdən də dəyişimi idarə etməyin ən əsas, vacib tərəfi liderlik və idarəetmə qabiliyyətinin olmasıdır.

Dəyişikliklərin idarə edilməsində müvəffəqiyyət üçün nələr etməyin vacib olduğunu aydınlaşdırmamışdan qabaq müvəffəqiyyəti hansı səviyyədə ölçəcəyimizi müəyyənləşdirməliyik. Uğurlu bir dəyişikliyi idarə etmək üçün – dəyişikliyə təşkilat daxilində sahiblənməkdən ötrü dəyişimə inamın hərəkət və davranışlarımızla göstərilməsi, performans meyarlarında hədəflənən dəyişim istiqamətində qalıcı və davamlı inkişafın əldə olunması və təşkilatın daha sonrakı dəyişim planını mükəmməl bir şəkildə idarəetmə bacarığının inkişafı çox vacibdir.

Dəyişiklik idarəetmə sənətidir. Təşkilati və ya struktur (obyektin) dəyişikliyi əldə etmək üçün əvvəla təşkilata (məy-yən təsisata) dəyişikliyin hansı meyarda gərəkli olduğunu və vacibliyini inandırmaq lazımdır. Bunu həyata keçirməyin ən təsirli yollarından biri performansın (subyektin) təşkilat daxilində – vahidlər (üzvlər) arasında deyil, təşkilatdan kənar vasitələrdən ən yaxşı nümunələrlə müqayisə olunmasıdır.

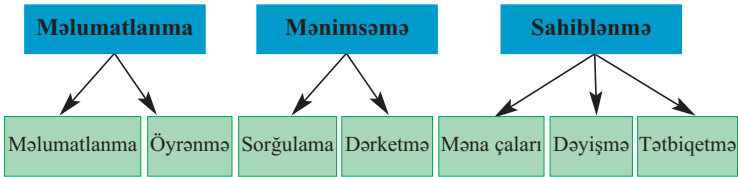
Dəyişikliyin bu şəkildə – xaricdən təsir vasitəsilə hədəflərə yönəlməsinin həyata keçirilməsi daxilə qrupun ruh halının, xüsusilə, motivasiyanın yüksəlməsinə və inkişafına səbəb olur. Bu səbəbdən də fərqli təşkilat və qurumlarda təcrübə qazanmış mütəxəssislər (məsləhətçilər) dəyişimə bir qədər sürətli təsir edə bilirlər.

Dəyişiklik öyrənməkdir. Dəyişiklik həm də hərəkət və davranışları dəyişdirə biləcək qədər dərinədən öyənək, yəni maariflənməkdir. Belə ki, qrupdaxili təşkilati dəyişimi həyata keçirmək üçün təşkilatda hər səviyyədə nümunə ola biləcək adamların dəyişim hədəfləri ətrafında birləşməsi həyata keçirilməlidir. Dəyişikliyə inamı olduğunu yaşayaraq göstərən bir koalisiyanın qurulması təşkilati dəyişimin ilk addımları



arasında yer almalıdır. Belə bir dəyişikliyi dəstəkləyən koalisiyada idarə heyətindən başlayaraq təşkilatda çalışan adi işçiyə qədər hər seqmentdən üzvlərin mövcudluğu və ən əsası ətrafda möhtərəm adamların olması, dəyişikliyin hər platformasında (səviyyədə, etapda) digər subyektlər tərəfindən bu prosesin sahiblənməsinə yardımçı olur. Dəyişikliklərə sahiblənənlərin dəyişikliyi gerçəkləşdirmək bacarığı və bu qabiliyyətlərə malik olmaları xüsusi önəm daşıyır. Çünki sahiblənənlərin söz və davranış birliyi həyata keçirə bilmələri dəyişikliyə inamın artmasına və koalisiyanın böyüməsinə yardımçı olur.

2.3. *Sosiumun dəyişiklikləri dərk etmə prosesi*



Sosiumun dəyişiklikləri idarə etməsi tendensiyasından öncə sosiumun bütünlüklə cəmiyyətdəki dəyişiklikləri dərk etməsi və bu dəyişikliklərin önünə çıxma biləcək əsas maneələri aradan qaldırmasının yollarını tapması, hətta buna qarşı müqaviməti çox önəmli bir faktdır. Dəyişiklik üçün qurulan çalışma qruplarının sistem strukturu mühitindən öyrənməsi faydalıdır. Çünki insanların rolları, məsuliyyətləri və münasibətləri dəyişdiyində işdəki mövqelərindən daha çox dəyişimin özünə fokslanma (odaklanma) potensialları artır. Strukturda çalışanları dəyişiklik mövzusunda maarifləndirmək, onların birgə söylərini həyata keçirmək, yığıncaqlarını qurumdan uzaq, qeyri-rəsmi bir mühitdə etmək yaradıcılıq potensialını artırır.

Sosiumun dəyişikliklər zamanı əlamətdar xüsusiyyətləri:

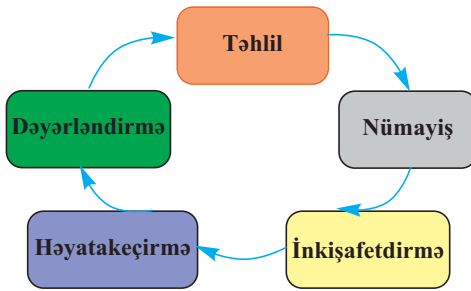
Sahiblənməni həyata keçirmənin ən təsirli yollarından biri də problemlərin təsbitində və həlli yollarının axtarışında bu problemləri realizə etmək mexanizmlərinin tətbiqetmə məsuliyyətini öz üzərinə götürə bilənlərin söylərini qəbul

etməkdir. Bu səbəbdən bəzi təkrarlardan uzaqlaşmamaq tətbiq fəaliyyəti baxımından faydalıdır.

İnam olmazsa, dəyişim də olmaz. İnançın yayılmasında ən təsiredici vasitə müvəffəqiyyətdir. Məhz bu səbəbdən də dəyişmə müddəti planlaşdırılarkən uzunmüddətli faydalar qədər, qısamüddətli nailiyyətlərə də önəm verilməlidir. Qısamüddətli nailiyyətlərin çatdırılmasının təsirli bir şəkildə gerçəkləşdirilməsi də bu faydaların həyata keçirilməsinə yardımçı olur.

Dəyişikliyin önündə maneə olaraq görünənlərin qazanılmağa cəhd edilməsi həm koalisiyanın böyüməsini, həm də dəyişiklik müddəti ərzində nöqsanlı və qüsurlu tərəflərin təsbit edilməsini asanlaşdırır. Müstəqil və yaradıcı düşünmə qabiliyyətinə malik olan insanların özlərinə güvənləri səbəbi ilə dəyişikliyə qarşı çıxma bilmək özəlliklərinin də yüksək səviyyədə olması danılmaz faktdır. Bu səbəbdən onların bu prosesdə üstün olması xüsusi önəm daşıyır. Ancaq bu deyənlərə baxmayaraq, dəyişmək istəməyənlərin, yaxud bu prosesdən boyun qaçıranların dəyişdirilməsi də qaçılmaz bir fakt ola bilər.

2.4. Dəyişiklikləri idarəetmənin davamlılığı



Dəyişikliyin davamlılığını həyata keçirmək üçün təşkilata dəstək vermək və liderlik bacarığı göstərmək lazımdır. Ən mühüm dəstəklərdən biri liderlərin dəyişim istiqamətindəki ideyalarını öz hərəkətləri və davranışları ilə dəstəkləmələridir. Dəyişiklik üçün xarici mühitdən gələn dəstəkdən faydalanmaq həm daha geniş təcrübələrin təşkilata, quruma



qazandırılması, həm də məhdud qaynaqların üzə çıxarılması baxımından daha faydalı ola bilər. Xüsusilə xarici dəstəyin, təşkilatdaxili siyasi baxışların kənarında qalması səbəbindən müstəqil bir yanaşma sərgilənməsi dəyişimi asanlaşdırar.

Dəyişikliyin davamlı olması üçün – təşkilata yeni nailiyyətlər qazandırmaq məqsədilə elmə, təhsilə yer vermək, həmçinin müxtəlif əsaslı qaynaqlar araşdırmaq lazımdır. Çalışanların gördükləri işin mahiyyəti haqqında maarifləndirilmələri, problemi həlletmə vasitələrinin köməyi ilə qrup halında çalışmaları, həmçinin bu prosesdə dəyişikliklər üçün alınacaq təlim və təhsil bütün dəyişim layihələri üçün keçərlidir. Belə ki, dəyişikliyə səbəb olan xüsus (məsələn, məlumat, informasiya sistemləri) haqqında texniki biliklərin verilməsi faydalı ola bilər.

Dəyişikliyin davamlı olmasına maneə olan ən mühüm ünsürlərdən biri də təşkilatdakı məlumat və performans rəhbərliyi sistemlərinin yeni nizama uyğun olaraq quraşdırılmaması yaxud müəyyənləşdirilməməsidir. Keçmiş ənənələri əks etdirən və o dəyərləri qorumaq üçün müəyyənləşdirilmiş qeydləşdirici sistemləri dəyişdirmədən çalışanların yeniliklərlə öz motivasiyasını təmin etmək çox çətindir. Eyni zamanda, yeni sistemin tələb etdiyi məlumat-informasiya nizamı qurulmazsa, informasiya əsaslı qərarvermə müddəti gecikə bilər, yaxud ümumiyyətlə, lazımsız olar. Bu səbəbdən sözsüz ki, əvvəlcə informasiyaya və insan qaynaqlarına aid idarəetmə sistemlərini dəyişdirərək onların dəyişimi dəstəkləmələrini təmin etmək bu prosesin təşkilatlanmasını həyata keçirmənin ən mühüm addımlarından biridir.

Dəyişikliyi həyata keçirən liderlər belə demək mümkünsə, əvvəlcə özünü qiymətləndirməyi bacaran, davamlı yüksəlişə doğru əmin addımlarla irəliləyən, insana və insan potensialına dəyər verən, müntəzəm şəkildə öyrənməyə çalışan, şəffaflığı sevən, əlaqəni və paylaşmağı bir həyat fəlsəfəsi olaraq qəbul edən və bu anlayışları öz hərəkət və davranışlarına da yansıtaraq nümunə ola bilən adamlar, yəni idarəetmə subyektləridir.

Təşkilatların dəyişiklik xüsusiyyətlərinin davamlı olmasını təmin etmək üçün hər səviyyədə dəyişiklik liderlərinə fürsət vermək və onları dəstəkləmək lazımdır.

İnsanın davamlı inkişafının təməli olan dəyişiklik elə həyatın özüdür. Dəyişikliyi öz həyat fəlsəfəsinə yaxın qoymayan təşkilatlar, qurumlar, strukturlar həyatlarını bir növ təhlükəyə atdıqlarından xəbərdar olmalıdırlar.

2.5. Dəyişikliklərin idarə edilməsi və reallaşdırılması mexanizmi



Dəyişiklikləri təkcə istəməklə uğura, müvəffəqiyyətə nail olmaq mümkün deyil. Təkcə istəklə yeniliyə zəmanət verilməz. Dəyişikliyi istəmək səyləri və bunu bacara bilmək cəhdləri yalnız o zaman reallaşa bilər ki, təşkilat daxilində sistemli ötürücülüyə və yeniliyi dərindən mənimsəməyə əməl olunsun. Yalnız bu zaman müvəffəqiyyət, uğur qazanıla bilər.

Dəyişiklik cəmiyyətin yaranışından bu günə kimi danılmaz bir faktır. Belə ki, insan ta qədimdən bu günə kimi istər bioloji, istərsə də sosial anlamda mühüm dəyişikliklərə məruz qalmışdır. Bu, bəzən insanın öz istəkləri, bəzən isə cəmiyyətin bilvasitə təsiri ilə baş verib.

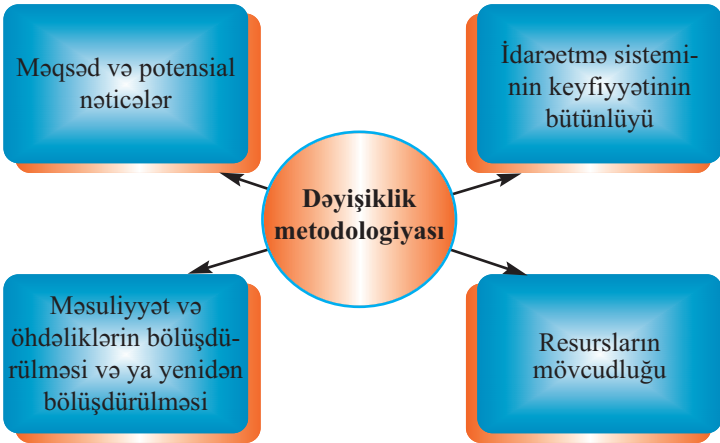
Cəmiyyətin əsas aparıcı qüvvəsi hesab olunan insan daim daha yaxşısını, daha asanını, daha keyfiyyətliyi, yeniliyə daha davamlı olanını axtarır və bu axtarışın nəticəsi insanlığın solumun inkişafına təsiretmə təməlidir.

III FƏSİL

DƏYİŞİKLİKLƏRİN TƏTBİQİ TENDENSİYASI

3.1. Dəyişiklikdə əsas anlayışlar və əsas metodika

Dəyişikliyi həyata keçirərkən əldə olunacaq nailiyyət üçün əsas vacib şərt tətbiq edilən metodologiyanın, yəni əsas anlayışların üzərində ümumi anlayış və bu anlayışların kompleks sistemliliyini təmin etmək xüsusiyyətindən ibarətdir. Əks halda heç bir istiqaməti bir-birinə bənzəməyən və hər şeyin dəyişkən olduğu bu dünyada dəyişiklik qorxusuna qapılma və ya dəyişiklik xaosunun yaranma riski baş verəcək.



3.2. Dəyişiklik nədir

Gündəlik həyatımızda aldığımız vərdişlərimizə dəyişiklik etməyə qərar verməyimiz dəyişim olaraq tərif edilə bilərmi? Müştərini A markası yerinə B markasından istifadə etməyə razı salmağımız dəyişim ola bilərmi? Yaxud müəyyən strukturda mövcud vəziyyətin, mövcud kollektivin yer dəyişməsi dəyişmə kimi qiymətləndirilə bilərmi?

Bunların hamısı fərd və təşkilatların təmsalında dəyişimləri ifadə etsələr də, dəyişiklik rəhbərliyi əhatəsində müəyyən bir uzaqgörənlik ilə şüurlu şəkildə və iş nəticələrində əhəmiyyətli

yətli fərqlilik meydana gətirəcək cəhdləri dəyişiklik olaraq ifadə edirik.

Bəs hansı dəyişim işlərinə şahid oluruq? Təşkilati anlamda fərqli dəyişim həqiqətləri mövcuddur. Bunların içərisində ən çox rast gəldiklərimiz aşağıdakılardır:

a) ***İqtisadi irəliləyiş*** – əsas məqsəd təsisat dəyərini artırmaq və kapital qoyuluşunu tənzimləməyə çalışmaqdır;

b) ***Yetkinlikdə inkişaf*** – əsas məqsəd öyrənməyi və yüksək performansla çalışan işçi qurumun fəaliyyətini dəstəkləyən təşkilat mədəniyyəti formalaşdırmaqdır.

Bu idarəetməni həyata keçirən təşkilatlar, şirkətlər mədəniyyət və yetkinlikləri fərdi və təşkilati qaydada öyrənmək yolu ilə gücləndirməyə çalışırlar. Bu da yüksək səviyyədə çalışan işçi birliyini, yaxud təşkilat və fərdlər arasında güclü bir bağlılığı tələb edir.

Təşkilatlar daim yeni texnologiyaları yeni rəqiblər və yeni bazarlardan gələn təzyiqa qarşı qoymaq və bütün bu çətin situasiyaların qarşısını ən zərərsiz şəkildə almaq üçün daha yaxşı performans göstərməli, həm də daim iş performansını yüksək tutmalı, işləmək qabiliyyətini artırmalı, çətinliklərin öhdəsindən gəlmək üçün yenilənən proqramlar tərtib etməlidirlər.

c) ***Struktur dəyişiklik***. Bu cür dəyişimlər zamanı mövcud olan obyektə texnikanın bir hissəsi kimi görürlər. Yuxarı idarəetmə kənarından da dəstək alır və təşkilatın müxtəlif hissələrində dəyişikliklər edərək təşkilatın ümumi performansını artırmağa çalışır.

d) ***Xərcləri azaltmaq***. Vacib olmayan şərtlərin aradan qaldırılması və təşkilatın daxili xərclərinin azaldılması üçün tərtib olunan proqramlardır.

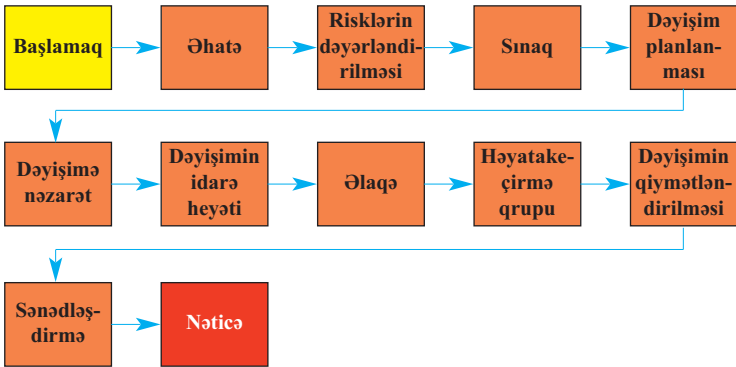
e) ***Mədəni dəyişiklik***. Bu dəyişikliklər təşkilatın insan istiqamətinə yönəlmişdir. Bütünlüklə, təşkilatın rəhbərliyi və çalışanları arasında münasibətlərlə bağlıdır. Əmr və yoxlama sistemindən tutmuş çalışanların iş prosesində iştirak etməsinə və rəhbər heyətin çalışanları idarə etməsinə qədər mövcud olan aralıq keçid, daxilə yönəlik istehsal mərkəzli düşüncə tərzindən xaricə yönəlik ixrac mərkəzli çalışma tərzinə keçid prosesidir. Bu, mədəni dəyişimin əsas nümunələridir.



3.3. Dəyişiklik metodlarının inkişaf ardıcılığı

Dəyişiklik prosesinə adaptasiya olmaq, yaxud dəyişikliklərin idarə edilməsi üçün ilk öncə iyerarxik sistem qurmaq və buna tənzimləyici funksiyanın köməyi ilə nəzarət etmək lazımdır.

Dəyişiklik prosesində rəhbərliyin proses və proqram matrisini müəyyənləşdirməsi aşağıdakı qaydada şərh olunur.



106

Cədvəldən də görüldüyü kimi, dəyişikliklərin idarə edilməsi tendensiyasını mənimsəmək üçün bu sistemliliyə əməl etmək lazımdır.

Dəyişiklik hər sahədə cəmiyyət ünsürlərinin inkişafını həyata keçirmişdir və onların hər sahədə dəyişimə məruz qalmalarını təmin etmişdir. Lakin hazırda elm və texnikanın inanılmaz dərəcədə sürətli inkişafı fərd və qrupların, eləcə də təşkilatların bu inkişafa uyğunlaşma dərəcəsini çətinləşdirir. Artıq ayrı-ayrı və fərqli sahələrdə olan inkişafı addım-addım izləmək, yenilikləri tətbiq etmək imkanımız demək olar ki, yoxdur.

Dəyişikliyə sürətli uyğunlaşma və ya təsirli dəyişim rəhbərliyinin günümüzün idarəetmə modelləri içindəki rolunun əhəmiyyəti getdikcə artır.

3.4. Dəyişikliklər necə idarə edilir

Dəyişməyə cəhd göstərənlərin böyük bir hissəsi arzuolunan iş nəticələri əldə edə bilməsələr də, büdcəyə, işçilərə, müştərilərə və rəhbərliyə əlavə vaxt və vəsait sərf edirlər.



107

Təşkilatlar yenidənqurma zamanı informasiya texnologiyaları vasitələrinə qoyulan sərmayələr kimi dəyişmək cəhdlərinə də xeyli vəsait ayırsalar da, bəzən istədikləri nəticəni əldə edə bilmirlər. Xüsusilə də uğursuz cəhdlər vaxtı istifadə olunan üsullar əks reaksiyaya yol açır və işçilərin əldən düşməsinə, səmərəsiz fəaliyyətinə, əhvali-ruhiyyəsinin pozulmasına, qurum (şirkət, təşkilat) mədəniyyətində qarışıqlığa səbəb olur.

Təşkilatların bəzilərində aparılan araşdırmaya əsasən, dəyişiklik layihələrinin uğursuzluqla nəticələnməsinin ən əsas səbəbi daxili müqavimətdir. İşçilərin dəyişim ehtiyaclarının bugünkü sistemlə ödəndiyi, yaxud dəyişim sonrası qarşısına çıxacaq problemlərin daha çətin olacağı, həmin müddətin doğru-düzgün reallaşdırılmayacağı və ya uğursuz olacağı

şəklində yanaşılması dəyişim layihələrində müvəffəqiyyətsizliyə zəmin yaradan amillərdəndir.

Demək olar ki, insanların çox hissəsi dəyişimi, xüsusilə işlərindəki dəyişimi hər zaman etiraf edirlər. Əslində insanların sevmədiyi dəyişim yox, dəyişimin özü ilə gətirdiyi daxili ziddiyyətlər, dəyişimə olan inamla yanaşı, həmçinin şübhə və qeyri-müəyyənlikdir.

Əgər bir təşkilat öz üzvlərini dəyişim müddəti boyunca xəbərdar edərsə, bu müddəti ərzində kollektiv üzvlərinin təşkilat adından təmsil olunmaları təmin edilərsə, insanların (fərdlərin, üzvlərin) bu dəyişim müddəti boyunca daha az əks müqavimət göstərəcəkləri qətidir.

Təşkilatların, daha geniş anlamda təsisatların (idarələrin) daha yaxşıya nail olduqlarından ötrü tətbiq edilən dəyişim cəhdlərinin uğursuz alınmasının gerçək səbəbi təşkilat liderlərinin dəyişmə cəhdlərinə liderlik etməkdə daha az səy göstərmələri və bu dəyişimi az istəmələrinin nəticəsidir. Dəyişmək cəhdləri yalnız sistemli olduğu şəkildə uğurlu alınar və təşkilatların təsirliliyi üçün lazımı çevrilişi təmin edə bilər.



Üsullar (idarəçilik üsulları)

Dəyişikliyi idarə etmək üçün əsas üç problemin cavabı axtarılmalıdır:

- 1) Nəyi dəyişdirməliyik?
- 2) Necə dəyişdirməliyik?
- 3) Nələr dəyişə bilər? (nəzarətimiz xaricində)

Suallarımızın cavabı dəqiq və qəti olmalıdır.

Nəyi dəyişdirməliyik? – əldə etdiyimiz, araşdırdığımız və davamlı izlədiyimiz məlumatları dəyərləndirərək vizyonu reallaşdırma istiqamətində dəyişmə qərarları qəbul etməliyik.

Suallar	Cavablar
Nəyi dəyişdirməliyik?	Vizyona çatma
Necə dəyişdirməliyik?	Sistemli/tərifli
Nələr dəyişə bilər?	Risqlər

Necə dəyişdirməliyik? Tərif edilən rollar və hədəflər istiqamətində sistemli dünyagörüş ilə dəyişimi idarə etməliyik.

Nələr dəyişə bilər? Dəyişim mərhələsində nəzarətli və nəzarətsiz təsirləri, riskləri nəzərdə tutaraq tədbir görməliyik.

Bu üç qəti cavab dəyişimin əsas sütununu meydana gətirən ünsiyyət addımının ardıcıl, balanslı və hər kəs tərəfindən aydın şəkildə anlaşılan tərzdə gerçəkləşdirilməsini təmin edir. Dəyişmək ehtiyacını vizyonla əlaqələndirərək sistemli bir quruluşda idarə etmək və riskləri başlanğıcda təyin edərək ünsiyyətin (əlaqələndirmənin) strategiyasını yaratmaq dəyişməyə olan inam və güvəni müsbət istiqamətdə yönləndirir.



3.5. Dəyişmək ehtiyacının hiss edilməsi

İş yerində dəyişiklik olacağıın müxtəlif göstəriciləri vardır:

a) Birləşmə, mübadilə, ya da iş prosesindən çıxma. Birləşmə və mübadilə təşkilatların böyüyəcəyi mənasını ifadə edir. İş prosesindən çıxma insan və texniki qaynaqların fərqli istiqamətlərə yönləndiriləcəyi, ya da təşkilatın müəyyən istiqamətlərə yönələcəyinin göstəricisidir. Bu cür yenidənqurma dəyişiklikləri eyni funksiya ilə reallaşdırılan birdən çox müəyyən hissənin olması nəticəsində əhəmiyyətli sayda işçinin işdən çıxarılması ilə sonlanır.



b) Yeni məhsul və ya yeni bir xidmətin, yaxud yeni üsulların tətbiqi. Yeni müştərilər, yeni bazarlar və yeni rəqiblər mənasını ifadə edir. Uyğunlaşma və öyrənmə bu kimi vəziyyətlər üçün vacibdir.

c) Yeni bir lider (rəhbər). Bu danılmaz faktıdır ki, strukturda yeni bir liderin rəhbər mövqə tutması zamanı dəyişiklik qaçılmazdır. Həmçinin yeni liderin gəlişi ilə mövcud iş müddətlərinin yenidən qurulması və ya dəyişdirilməsi faktı da buna nümunədir. Yeni lider həm də ümumilikdə idarə heyəti içərisində dəyişim mənasını ifadə edir.

d) Yeni texnologiya vasitələrinin tətbiqi. Bu gün elmi-texnoloji yeniliklər bütün dünyanı əhatə etdiyi kimi iş dünyasına da öz təsirini göstərməkdədir. İnformasiya vasitələri nəinki necə işlədiyimizə, hətta harada olduğumuzdan asılı olmayaraq, bütün sahələrdə bizə təsir edir.

IV FƏSİL DƏYİŞİKLİKLƏRİN METODİKASI

4.1. Dəyişikliklərin idarəedilməsi metodologiyası

Dəyişikliyi idarə edə bilmək üçün sistemli şəkildə dəyişiklik siqnallarının qəbul edilməsi və lazımi addımların atılması gərəklidir.

1-ci mərhələ – Dəyişiklik üçün hazırlıq

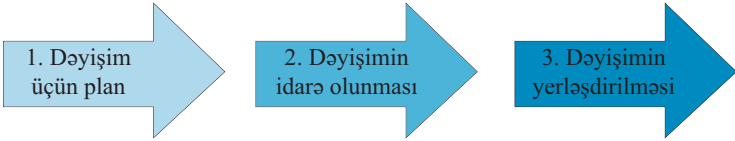


Dəyişmək üçün yaranan fərsətlərin sistemli təyin olunması üç xüsusdan əldə ediləcək məlumatlar əsasında mümkündür.

Dəyişiklik metodlarının inkişaf ardıcılığı:

- təşkilatın vəziyyətinin analiz edilməsi;
- vəziyyətə uyğun dəyişim planının hazırlanması;
- planın tətbiqi;
- icrasına nəzarət;
- nəticələrin müzakirəsi və çatışmazlıqların aradan qaldırılması.

4.2. Dəyişikliyin idarə olunması metodu

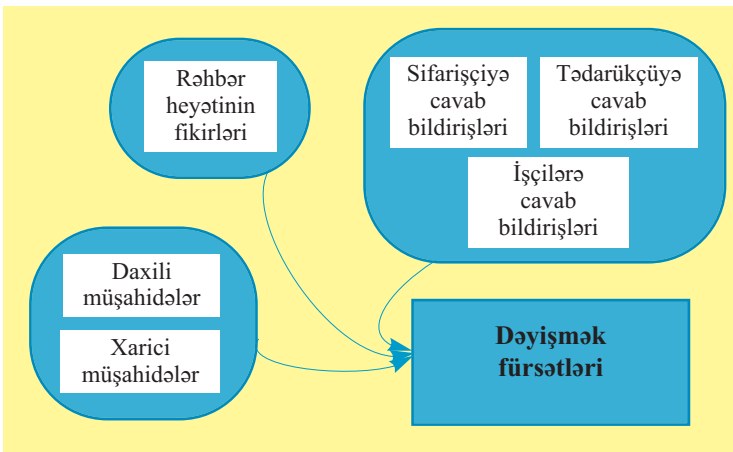


Ümumi mənasıyla dəyişiklik hər hansı bir şeyi bir səviyədən başqa bir səviyyəyə gətirməyi ifadə etdiyi kimi, subyekt və obyektlərin yerlərinin dəyişdirilməsi, yaxud şəxsi məlumat, bacarıq və qabiliyyətlərin mövcud vəziyyətdən fərqli bir mövqeyə gətirilməsini də əhatə edir. Başqa sözlə, dəyişiklik planlı və ya plansız bir şəkildə bir sistemin, bir prosesin, ya da mühitin müəyyən bir vəziyyətdən başqa bir vəziyyətə keçirilməsidir. Bu dəyişiklik müsbət ola biləcəyi kimi, mənfi də ola bilər. Müsbət dəyişiklik təşkilatın inkişafı, üsul və proseslərdə daha uğurlu bir vəziyyətə gəlməsidir. Mənfi dəyişiklik isə fəaliyyətin və məhsuldarlığın azalması ilə təşkilatı məqsədlərdən uzaqlaşmağa gətirib çıxaran dəyişmədir.

112

4.3. Dəyişikliyə səbəb olan vasitələr

Dəyişiklik müddətində məhv olmamaq, həddən artıq məlumat–informasiya çoxluğunda qərar verə bilmək üçün izləniləcək məlumatların doğru müəyyənləşdirilməsi lazımdır.



Təyin olunan məlumatların artım və ya azalmalarının təşkilatı təsirlənməyə potensialları göz önünə alınaraq «həssaslıq təhlili» edilməlidir. Beləcə, hər məlumatın hansı sərhədlərdə təşkilata təhlükə yarada biləcəyini, hansı sərhədlərdə potensial yaratdığını görə bilmək, qərar vermə mərhələsini asanlaşdıracaq.

4.4. Dəyişikliklərə təsir edən amillər

Xarici müşahidələr. Dəyişimin təməl məqsədi xarici mühitdəki dəyişikliklərə uyğun olaraq bacardığı qədər təşkilatın insan və texniki qaynaqlarını təşkil etməsidir. Bunun üçün təşkilatdan kənardakı, yəni xarici dünyadakı nələrin dəyişdiyini davamlı olaraq izləmək və bilmək lazımdır. Xaricdə olan dəyişikliklərə çox gec olmadan, irəlində hələ də reaksiya verə biləcək zamanın olmasını nəzərə alaraq qarşılıq vermək lazımdır. Xarici aləmdə baş verən dəyişikliklərin fərqi nə varmaq üçün xarici inkişafı göstərəcək erkən xəbərdarlıq sistemi qurulmalıdır.

Xarici müşahidələrin məqsədi idarənin fəaliyyət sahəsinə və işgörmə üsullarına birbaşa, yaxud dolaylı yolla da təsir göstərən xarici göstəricilərin və mövzuların müəyyən edilməsidir.

Xarici müşahidələr
Bazar məlumatları
– Rəqiblərin məlumatları
Müştərilərin məlumatları
– Makroiqtisadi dəyərlər
Texnologiya sahəsində inkişaf məlumatları
–Dünya və qeyri-dünya inkişaf göstəriciləri

Daxili müşahidələr. Xarici inkişaf və yeniliklərdə olduğu kimi, daxili dəyişimlərdə də təşkilat qaynaqlarının təşkil olunması əhəmiyyətlidir. Lakin bütün daxili göstəricilərə deyil, yalnız kritik nüanslara, göstəricilərə diqqət yetirmək lazımdır.



Görülən işin nəticələri, müşahidələr ilə əlaqədar göstəricilər, kritik proseslərin performansları, qurumun insan və texniki qaynaqlarının inkişafı daxili müşahidə üçün balanslı və təsirli bir quruluşu formalaşdırır.

Bir-birləri arasında səbəb və nəticə əlaqəsi ilə nizamlanan bu dünyagörüşü ilə hansı sahələrdə dəyişimin reallaşdığını və ya dəyişiklik gərəyinin ortaya çıxdığını müşahidə etmək mümkündür.

Daxili müşahidələr
Maliyyə göstəriciləri:
– Əhatə dairəsinin genişliyi;
– Xeyirliklik;
– Sərmayə (inhisar) qoyuluşu
Müştəri göstəriciləri:
– Müştəri məmnunluğu;
– Yeni müştəri nisbəti;
– Bazar payı
Kritik müddətin göstəriciləri:
– İdxal-ixrac performansı
İnkişaf göstəriciləri

Daxili və xarici müşahidələrin *əhatəsi və davamlılığı* çox vacibdir. Müşahidələrdən əldə ediləcək müxtəlif məlumatların təşkilata fayda verməsindən ötrü onların doğru şəkildə şərh olunması əsas şərtidir. Bu zaman hər hansı bir məlumat çox ətraflı şərh olunarsa, onun quruma, yaxud təşkilata fayda və ya zərər gətirəcəyi aydın şəkildə məlum olar.

Texnoloji dəyişikliklər. Dəyişən müştəri ehtiyacları, insan qaynaqları potensialı, dəyişən nəzəri yanaşmalar, ölkə və dünya iqtisadiyyatındakı dəyişikliklər, beynəlxalq münasibətlərdəki dəyişikliklər kimi mövzuların izlənilməsi lazımı nüanslardan bəziləridir.

V FƏSİL DƏYİŞİKLİKLƏRİN İDARƏ OLUNMASINDA LİDER FAKTORU

Dəyişiklik prosesində liderin rolu

Lider təşkilatda aparıcı qüvvə hesab olunur. Lider nəinki bir komandanı arxasınca aparır, eyni zamanda əksər məsələlərdə birbaşa məsuliyyət daşıyır.



Liderlər təşkilati dəyişiklik ehtiyacını necə müəyyən-ləşdirməyin sistemliliyini təyin etməli, dəyişiklik üçün prioritet seçməli və dəyişikliklərin idarə olunmasında bilavasitə iştirak etməlidirlər. Belə ki, əgər onlar qarşıya qoyulan hər hansı bir dəyişiklik məqsədi uğrunda mübarizə aparırlarsa, o zaman təşkilatda bütün sahələr bu dəyişikliklə ayaqlaş-malıdır.

5.1. Siyasi liderliyi şərtləndirən amillər və siyasi situasiya

Məlumdur ki, idarəetmənin obyekt və subyektini müəyyən tələbatları, mənafeləri olan insanlar təşkil edir. Bu insanların müəyyən qruplar təşkil etdiyi hər yerdə özünü büruzə verir. «Lider» sözü ingilis sözü olub, mənası aparıcı deməkdir. «Lider» dedikdə təşkilatın və ya kiçik qrupun nüfuzlu üzvü başa düşülür ki, o da müəyyən sosial-siyasi proseslərdə və şəraitlərdə əhəmiyyətli rol oynamaq imkanına malik olur. Lider müəyyən sosial qrupların və təbəqələrin mənafeələrini ifadə, həmçinin realizə etməklə insanların şüuruna, düşüncəsinə təsir etməklə sosial birliyin mühüm tənzimləyicisinə çevrilmiş olur. Bu baxımdan ümummill liderlər kütlələrin fəaliyyətini yaradıcı, yaxud da dağıdıcı istiqamətə yönəldə bilirlər. Bu özünü tarixi dönüş anlarında daha çox büruzə verir.

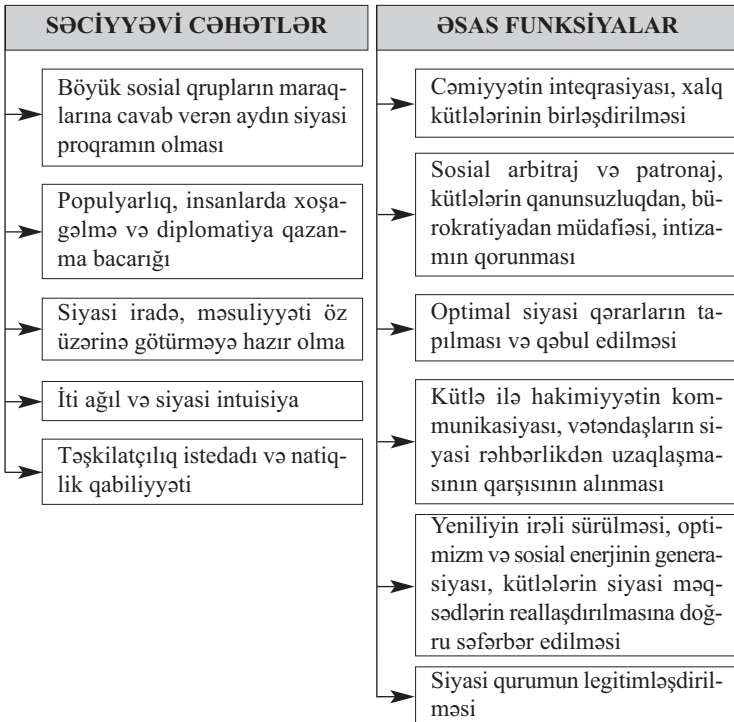
Böyük tarixi şəxsiyyətlər keçid dövrlərində radikal dəyişikliklərin sürətinə və formalarına güclü təsir göstərə bilirlər.

Liderlik problemi bəşəriyyətin özü qədər qədimdir. Müasir dövrdə liderlik problemi ilə bir sıra elmlər – psixologiya, sosiologiya, fəlsəfə, politologiya və s. məşğul olur. Psixologiya elmi liderin şəxsi xüsusiyyətlərini nəzərdən keçirir. Sosiologiya elmi liderlik probleminə sosial sistem nöqtəyindən yanaşır. Sosial psixologiya liderliyi sosial və psixoloji amillərin qarşılıqlı əlaqəsi prosesi kimi nəzərdən keçirir. Politologiya elmi isə siyasi liderliyi hakimiyyətin fenomeni kimi təqdim edir.

SİYASİ LİDERLİK

Cəmiyyətin, qrupun, təşkilatın elə bir avtoritetli üzvüdür ki, şəxsi nüfuzu ona siyasi proseslərdə mühüm rol oynamağa imkan yaradır

116



Siyasi fikir tarixində, eləcə də Şərq ölkələrinin tarixində biz bu qəbildən olan çoxsaylı əsərlərə rast gəlirik. İlk dəfə italyan mütəfəkkiri və politoloqu Nikkolo Makkiavelli dövlət başçısının obrazını hərtərəfli təsvir etməklə yanaşı, hökmdarlara məsləhətlər də vermişdir. O, belə hesab edirdi ki, dövlət başçısı cəmiyyəti birləşdirmək, qayda-qanun yaratmaq üçün bütün vasitələrdən, o cümlədən hiylə və gücdən istifadə etməlidir. Fransız tarixçisi F.Karneyl belə hesab edirdi ki, tarix qəhrəman insanların fəaliyyətinin nəticəsidir, insanların əsas kütləsi isə liderlərin istiqamətverici təsiri olmadan yaşamaq qabiliyyətinə malik deyillər.

Liderlik haqqında təsəvvürlərin sonrakı inkişafına alman filosofu F.Nitsşenin konsepsiyasının əhəmiyyətli təsiri olmuşdur. F.Nitsşe sübut etməyə çalışmışdır ki, yalnız böyük şəxsiyyətlər, fəvqəlin insanlar və bəşəriyyətin ali insanları tarixi yaradırlar. Fəvqəlin insanlar güclü və hakimiyyətə can atan insanlardır. Bu cür insanlar xeyir və şərin o tərəfində dayanırlar. Onlar adi insanlara qarşı sərt və amansız, eyni zamanda mərhəmətli ola bilərlər. Belələri bəzən əxlaqın mövcud normalarını da inkar edərlər, belə ki, əxlaq yalnız zəif adamların silahıdır.

Ayrı-ayrı liderlərin tərcümeyi-halının yaradılması ənənəsi tarixi ədəbiyyatlarda geniş yayılsa da, onlar təsviri xarakter daşıyır. Buna görə də həmin tədqiqatlar liderlik problemlərinin, o cümlədən liderliyin tipologiyasının və liderlik konsepsiyalarının yaradılmasında əhəmiyyətli rol oynaya bilməz. Görkəmli amerikan filosofu, praqmatizmin banisi S.Xuk liderlik probleminə dair «Qəhrəmanlar tarixdə» adlı əsər yazmışdır. O, öz praqmatizm variantını «eksperimental naturalizm» adlandırmışdır. Ona görə tarixi böyük insanlar yaradır, liderlərsə bəşəriyyətin inkişafına təsir göstərə bilərlər. Əgər kapitalizm cəmiyyəti güclü və bacarıqlı insanlar yetişdirərsə, o zaman onun sosializmlə əvəz olunması məsələsi aradan qalxar. Qəhrəmanlıq həvəsi uşaqlıqdan yaranır. İnsanlar kütlə içərisində asılılıqdan heç vaxt azad ola bilmirlər. Əvvəlcə onlar öz valideynlərindən, sonra isə müəllimlərindən və başqalarından asılı olurlar. Buna görə də kütlə həmişə rəhbər



axtarışındadır, atanın ailədə oynadığı anoloji rolu cəmiyyətdə kiminsə oynaması gərəkdir.

Bəzi tədqiqatçılar belə hesab edirlər ki, ictimai həyatın əsasında insan psixikası dayanır. Bu fikrə əsaslanan həmin müəlliflər insanların fəaliyyətinin obyektiv əsasını inkar edirlər. İnsan öz təbiəti etibarlı ilə fəaliyyətçi və mülkiyyətçi olmaqla yanaşı, daima hakimiyyətə can atır. Məşhur psixoloq Z. Freyd liderliyin müəyyən maneələr nəticəsində nevroza, paranoizmə gətirib çıxardığını qeyd edir. Həqiqətən də bir sıra liderlər və məşhur adamlar, o cümlədən Napoleon, A. Linkoln, Robespiyer, Ruzvelt, Hitler, Stalin nevroitik olmuşlar. Freydin ardıcılıları isə cəmiyyəti psixi cəhətdən normal adamlara, yaradıcılıq qabiliyyəti olmayan adamlara, manyak və psixopatlardan ibarət liderlərə bölürlər. Siyasi psixologiyanın banilərindən biri hesab olunan H. Lassuel belə hesab edir ki, bir çox liderlərin uşaqlıqda ümidlərinin məhv olması onları liderliyə sövq edir. Freydin şagirdi Avstriya psixoloqu A. Adler də onun fikirlərini qəbul edərək qeyd edib ki, hakimiyyətə can atan adamlar uşaqlıqda meydana gələn natamamlıq kompleksini kompensasiya etmək üçün özünü təsdiqdən ötrü hakimiyyət uğrunda amansız mübarizə aparırlar.

Politoloq J. Blondelin hesablamalarına görə 1960-1963-cü illərdə «Amerikan politoloqu Saens Revyu» jurnalında siyasi liderliyə dair 2500-dən artıq məqalə çap olunmasına baxmayaraq, həmin məqalələrdə yalnız 17 dəfə «lider» və «liderlik» anlayışı işlədilmişdir.

Lakin son vaxtlar siyasi liderliyə dair tədqiqat aparmaq meylı çoxalıb. Bu sahədə ən çox tədqiqatlar icra hakimiyyəti təsisatlarının öyrənilməsinə həsr edilib ki, həmin tədqiqatlarda da bir və ya bir neçə ölkənin təcrübəsi ümumiləşdirilsə də, liderlik məsələlərinə az diqqət yetirilib.

Liderlik probleminin araşdırılması eyni zamanda sosioloji tədqiqatlar çərçivəsində də aparılmışdır. Sosiologiyada liderlik probleminə, əsasən, elita problemlərinin tədqiqi zamanı toxunulmuşdur. Həmin tədqiqatlarda liderliyin xarakterik cəhətləri üzə çıxarılmışdır. Belə ki, liderlər (o cümlədən, potensial liderlər) elita qruplarına daxildir. Lakin həmin

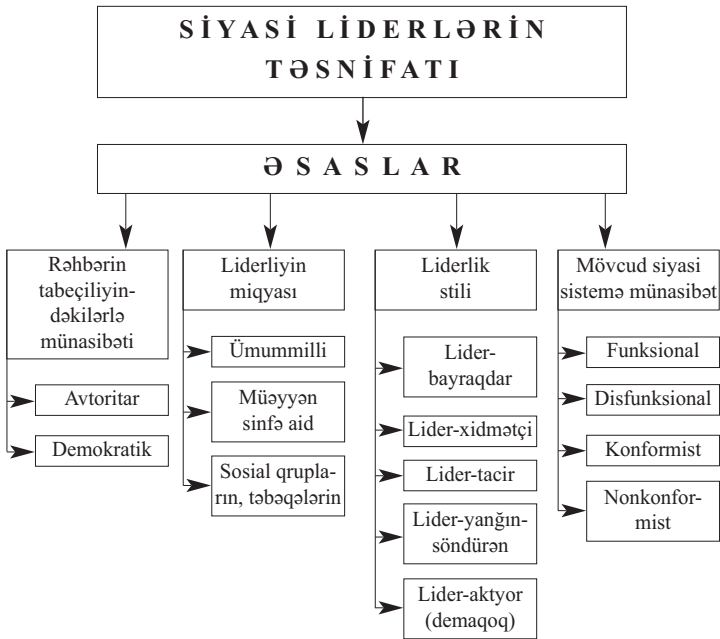
tədqiqatlar siyasi liderliyin aydın mənzərəsini yarada bilməmişdir. XIX əsrin sonu – XX əsrin əvvəllərində Ostroqorski, Moska və Mixelsin tədqiqatları siyasi partiyalarda qərarların qəbul olunması mexanizmlərinə təsir göstərmişdir. 1955-ci ildə R.Mak Kenzinin «Böyük Britaniyanın siyasi partiyaları» əsəri çap olunub. Liderliyin sosioloji təhlili M.Veberin adı ilə bağlıdır. M.Veberin hakimiyyətin tipologiyası və xarizma konsepsiyası liderlik fenomeninin başa düşülməsinə kömək etmişdir. Bir çox politoloji tədqiqatlara, eyni zamanda psixoloji tədqiqatlara təsir göstərmişdir. Siyasətə psixoloji yanaşmanın pioneri olan H.Lassuellin «Siyasətçinin psixologiyası» əsəri bu baxımdan çox əhəmiyyətlidir. Lakin onun ardıcılları çox az idi. 1967-ci ildə C.Barberin «Prezident xarakteri» əsəri, 1969-cu ildə F.Qrinştaynın «Şəxsiyyət və siyasət» əsəri çap olunmuşdur. 1970-ci ildən sonra liderlik problemlərinin tədqiqinə maraq artmağa başladı. M.Qreqor, D.Peydj, R.Taker, B.Kellernian siyasi liderlik problemlərini sistemli yanaşma metodu vasitəsilə öyrənməyə başladılar.

Liderlik problemlərinin tədqiqi sahəsində son vaxtlar sosial antropoloqlar da müəyyən işlər görmüşlər. Həmin tədqiqatlarda Afrika və Latın Amerikasında siyasi liderlərin səlahiyyətlərinin formaları detallara qədər təsvir olunmuşdur.

Təkcə psixologiya elmində liderlik problemləri qətiyyətlə tədqiq olunmuşdur. K.Djibin tərtib etdiyi «İctimai elmlərin beynəlxalq ensiklopediyasında» (1968) liderliyə dair psixologi tədqiqatların geniş xülasəsi verilmişdir.

Psixoloqlardan K.Djib, E.Fidler, K.Xolander, R.Stoqdoll, B.Bess və M.Xerman liderliyin bir sıra əsas məsələlərinin aydınlaşdırılması üçün empirik tədqiqatlar aparmışlar. Bu tədqiqatçılar lider və ətraf mühit, eləcə də liderliyin tipologiyasının bəzi elementlərini araşdırsalar da, həmin tədqiqatlar da liderlik problemlərinin izah olunmasında müəyyən məhdudluqlara malikdir. Belə ki, psixoloji tədqiqatlarda əsas diqqət kiçik qruplardakı liderliyin tədqiqinə yönəldilmişdir.





120

Liderlik probleminin təhlili və izah olunmasında M. Veberin «xarizma» anlayışının çox mühüm rolu olmuşdur. Məlum olduğu kimi, M. Veber öz tədqiqatlarında nüfuz hakimiyyətinin üç növünü qeyd etmişdir. Bunlar, xarizmalı, ənənəvi və rəşional-leqal hakimiyyət növləridir. Düzdür, M. Veberin məqsədi liderliyi birbaşa təhlil və izah etməkdən ibarət olmayıb. O, yalnız hakimiyyət tiplərini və legitim idarəçiliyi tədqiq etmək fikrində olub. M. Veber xarizmalı hakimiyyətin dəqiq tərifini verməsə də, xarizmalı idarəetmədə lideri cəmiyyətlə vətəndaş arasında yeganə əsas kimi qiymətləndirir. O, xarizmalı fərdi şəxsiyyətin müəyyən keyfiyyəti hesab edir. Həmin şəxsiyyət fəvqəltəbii və fəvqəlinsani keyfiyyətlərə malikdir.

M. Veber belə nəticəyə gəlir ki, xarizmalı hakimiyyət cəmiyyətin böhranlı dövrlərində özünü bürüzə verir. Buradan çıxış edərək o, xarizmalı hakimiyyəti hakimiyyətin digər iki növündən (ənənəvi və rəşional-leqal) fərqləndirir. M. Veberə görə xarizmalı hakimiyyət «ilahi güc», yaxud da fəvqəlinsani keyfiyyətlərlə bağlıdır.

Sovet və postsovet məkanında siyasi liderlik problemlərinin tədqiqinə dair ənənə olmasa da, o zaman da bir sıra tədqiqatlar meydana gəlmişdir. Bunlardan Q.K.Aşinin «Kritika sovremennix burjuaznix konsepsiy liderstva». Moskva, 1978, Soveryevin M.A. «Tipoloqiya liderstva». (M.1989), N.İ.Biryukovun «Politiçeskoe liderstva kak obyekt sosioloqiçeskoqo issledovaniya. Politiçeskiye problemi sovremennosti» (Moskva, 1991) və s. əsərləri göstərmək olar.

Lakin həmin tədqiqatlarda da liderliyin hamı tərəfindən qəbul olunan tərifi verilməmişdir. Bəzi tədqiqatçılar əsas diqqəti siyasi prosesin subyektlərinin qarşılıqlı əlaqəsinə yönəldiblər. Bəziləri isə liderliyə qrup fəaliyyətinin inteqrasiyasının mexanizmi kimi yanaşıblar. Digər qrup müəlliflər isə liderliyi insan iradəsinin gücünün və yaradıcı instinktinin nəticəsi hesab ediblər. Məsələn, J.Bondel siyasi liderliyi mahiyyət və formasına görə hakimiyyətin fenomeni adlandırır. O, liderliyi vətəndaşları birgə fəaliyyət üçün birləşdirmək üsulu və təşkil kimi nəzərdən keçirir.

Politoloq M.Xermann liderliyi siyasi rəhbərliyin həyata keçirilməsi parametrlərinə görə müəyyən edir. Bunlardan liderin şəxsiyyəti və mənşəyini; liderin liderliyə gəlməsi prosesini; liderin rəhbərlik etdiyi qrupun və fərdlərin xarakterik cəhətlərini liderin rəhbərlik etdiyi qrupla qarşılıqlı əlaqəsinin xarakterini və s. qeyd etmək olar.

Liderin mühüm keyfiyyətlərindən biri kimi hadisələrin gedişatını dəyişmək bacarığını ön plana çəkənlər də var. Bəziləri isə lider dedikdə, müvafiq cəmiyyətdə qərar qəbul edən və onun nəticələri üçün məsuliyyət daşıyan fərdi nəzərdə tuturlar. Sekson və Rozenberq siyasi liderliyi gəminin kapitani ilə müqayisə edirlər. Makkobi və Neysbitt lider dedikdə, «əmr verənləri deyil, kömək və səbəbkarlıq edən» adamları nəzərdə tuturlar. Həmin liderin insanların əqidəsini hiss etməkdə və qərarların qəbul olunmasında xidməti olmalıdır. Bəzi ölkələrdə lider dedikdə, siyasi təşkilatın, partiya və həmkarlar təşkilatının rəhbərləri nəzərdə tutulur.

Rus tədqiqatçılarından P.A.Medvedyev siyasi liderin aşağıdakı əlamətlərini qeyd etmişdir: özünün siyasi programının



olması və onun həyata keçirilməsi uğrunda mübarizə aparmaq, öz liderliyini göstərmək üçün vaxtının və imkanının olması.

Bütün bunlar onu göstərir ki, siyasi liderlik probleminə müxtəlif baxışlar mövcuddur. Siyasi liderlik problemi hakimiyyətdə mürəkkəb fenomen olub, çoxölçülüyə və çoxcəhətliliyə malikdir. Bunlarla yanaşı, liderlik problemlərinin öyrənilməsində bir neçə ümumi istiqaməti də qeyd etmək olar. Həmin istiqamətlərdən biri cəhətlər nəzəriyyəsidir. Cəhətlər nəzəriyyəsinə görə lider müəyyən cəhət və keyfiyyətlərinə görə fərqlənməli və sırayı olanlardan (kütlədən) seçilməlidir. Bununla yanaşı, həmin nəzəriyyənin tərəfdarları bu tip liderin yüzlərlə keyfiyyətlərini sadalayırlar ki, bəzən həmin keyfiyyətlər bir-birini inkar edir. Bəziləri belə hesab edirlər ki, bu cür lider yüksək intellektə və fundamental düşüncəyə, oratorluq və yumor qabiliyyətinə, kommunikabeliyə və s. malik olmalıdır. Bəziləri isə əksinə, belə hesab edirlər ki, yüksək intellektə malik olmaq o qədər də vacib deyil. Belə ki, müstəqil fikirləşən adamlar qrupun təzyiqinə məruz qalırlar. Liderliyə mütəfəkkir adamlar deyil, prinsipləri olmayan uyğunlaşmağı bacaran adamlar layiqdirlər. Müxtəlif dövlətlərdə ictimai-siyasi qüvvələr liderlərdən ümumi cəhətlərlə yanaşı, spesifik cəhətlər də tələb edirlər.

Siyasi liderliyin situasiya nəzəriyyəsinin tərəfdarları belə hesab edirlər ki, siyasi liderlər şəraitdən asılı olaraq fəaliyyət göstərirlər. Həmin nəzəriyyənin tərəfdarları nəzərə alırlar ki, liderləri təkcə şərait yaratmır, eyni zamanda güclü şəxsiyyətlər şəraiti yaradır. L.Cenin qeyd edib ki, «Böyük hadisələr insanla zaman arasında həmişə toy-bayramdır. Böyük lider vəziyyəti «hiss edir» və bilir ki, həmin vəziyyətdən istifadə edərək onu öz aktivinə çevirə bilər». Həmin nəzəriyyə liderliyin sirrini şəxsiyyətdə deyil, liderin ardıcılılarının tələbat və gözləntilərində görür. Belə liderliyə başqalarına uğurlu görünən adamlar cata bilər. Lideri maraq və yönümlənə görə məhz qrup seçir. Liderə güc və ilham verən də, ona rəhbərlik edən də tərəfdarlarıdır. Məşhur filosof E.From bu məsələni nəzərdə tutaraq qeyd edib ki, müasir dövrdə o

adamlar lider ola bilərlər ki, onlar uyğunlaşmağı bacaran karyeristlər və konyukturaya uyğun gələn keyfiyyətlərə yiyələnən adamlardırlar. Onlar özlərinə əmtəə kimi yanaşırlar ki, lazım gəldikdə sata bilsinlər. E.From bu cür xadimləri «flü-qel» adlandırır.

Bəzi tədqiqatçılar voydizm və liderliyi bir-birindən fərqləndirirlər. Voydizm ali hakimiyyəti həyata keçirən adama şəxsi sədaqətə əsaslanır. Liderlik isə əksinə, siyasətçinin fəaliyyətini legitim əsasda tənzimləyir. Liderin fəaliyyətinin nəticələrinə bir çox amillər təsir göstərir. Bunlardan siyasi əqidəni, rəhbərlik stilini, fərdin hakimiyyətə can atmasını şərtləndirən motivləri, liderlə ətrafındakıların münasibətlərini, müxalifətin gücü və tipini və s. göstərmək olar. Bəzi tədqiqatçılar formal və qeyri-formal liderliyi də bir-birindən fərqləndirirlər.

Liderlə onun ardıcılları arasındakı münasibətlərin təhlili aşağıdakıları nəzərdə tutur: liderin öz imicini formalaşdırması və onun inikası; ardıcıllar tərəfindən informasiyanın işlənməsi və əks əlaqənin yaranması.

Ardıcılların xarakteristikalarının təhlili aşağıdakıları nəzərdən keçirməyi tələb edir:

1. Tələbat–motivasiya sferasının təhlili;
2. Emosional sferanın təhlili;
3. İdrak və inikas prosesinin təhlili;
4. Ardıcılların tipoloji xüsusiyyətlərinin – milli xarakterin xüsusiyyətləri, yönümlük, nəyə istiqamətlənməsi və ölçülərin təhlili;
5. Sosial-psixoloji xüsusiyyətlərin təhlili;
6. Təsəvvürlər, sərvətlər, ideologiyalar və cəmiyyətin özünüqiymətləndirməsi, siyasi liderin prototipi və əqidələr sisteminin – yəni təhsilin təhlil olunması;
7. Ardıcılların arasında müvcud olan struktur xüsusiyyətləri. Buraya həmçinin onların təşkil olunması da daxildir.
8. Ardıcılların fəallığı. Bura həm də əks əlaqə və ardıcılların müstəqil fəallığı daxildir.
9. Müəyyən şəraitdə liderlə aparıcı tərəfdarlar arasındakı qarşılıqlı əlaqənin nəticələrinin nəzərdən keçirilməsi.

10. Liderliyə aid olan kontekstin təhlili. Liderliyi bir proses kimi onun baş verdiyi sosial-iqtisadi və siyasi prosesdən ayırmaq qeyri-mümkündür. Buna görə də liderlik problemini axıra qədər xarakterizə etmək üçün liderlik prosesinə təsir edən və əks təsirə məruz qalan ətrafdakı bütün aspektlər hərtərəfli nəzərdən keçirilməlidir.

11. Xarizmalı liderliyin təhlili. Daha təhlükəli və qeyri-sabit siyasi şəraitdə xarizmalı liderlik daha böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Bir çox tədqiqatçılar siyasi liderliyin müəyyən olunmasında «lider» və «ardıcılar» faktorunu əsas faktor kimi dəyərləndirirlər. Məsələn, M.Edelman belə hesab edir ki, liderlik spesifik vəziyyətlə müəyyən olunur. Liderlik onun hərəkət və müraciətlərinə ardıcıllarının cavablarında təzahür edir. Əgər liderin ardıcılları onun çağırışlarına həvəslə cavab verir, onun ardınca gedirlərsə, onda bu, əsl liderlikdir, yaxud da əksinə, liderin ardıcılları onun çağırışlarına cavab vermirlərsə və ya onun ardınca getmirlərsə, onda bunu liderlik adlandırmaq olmaz. Məsələn, Q.Peyd belə hesab edir ki, siyasi liderlik hakimiyyət mövqeyində olan adamlarla onların rəqibləri arasında, habelə onlarla cəmiyyətin qalan üzvləri arasında qarşılıqlı əlaqədir. Bu keçmişdə də belə olub, indi də belədir və yəqin ki, bütün dünyada gələcəkdə də belə olacaqdır. Siyasi liderlik dedikdə, tək-cə hakimiyyətin yuxarı pilləsində olan adamlar nəzərdə tutulmur. Bu anlayış altında həmçinin hakimiyyətin orta və aşağı səviyyələrində olan qubernatorları, merləri, siyasi partiya liderlərini və s. birləşdirmək olar. Ayrı-ayrı şəxsiyyətlərin liderliyi ilə yanaşı, liderlə onun ardıcıllarının vahid təşkilat kimi birləşdiyi «kollektiv liderliyi» də qeyd etmək olar. Beləliklə, ictimai həyatın elə bir sferasını tapmaq olmaz ki, orada liderlik mövcud olmasın.

Siyasi liderin şəxsiyyəti bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan çoxsaylı struktur elementlərindən ibarət mürəkkəb və çox-ölçülü bir fenomendir. Amerikan tədqiqatçılarının çoxsaylı araşdırmalarından sonra siyasi liderin şəxsiyyətini xarakterizə edən bir sıra xüsusiyyətlər müəyyən edilmişdir. Amerikan

siyasi psixoloqları həmin xüsusiyyətləri bir neçə qrupa ayırmışlar. Bunlar aşağıdakılardır:

- 1) siyasi liderin özü haqqında təsəvvürləri; siyasi davranışa təsir edən tələbat və motivlər; mühüm siyasi əqidələr sistemi;
- 2) siyasi qərarların qəbul olunmasının stili;
- 3) şəxsiyyətlərarası münasibətlər stili;
- 4) stressə davamlılıq;
- 5) siyasi liderin «Mən» konsepsiyası.

Siyasi liderin real, yaxud da təsəvvür olunan natamamlıq problemi hələ vaxtilə Z.Freyd və A.Adler tərəfindən irəli sürülmüşdür. Həmin ideya məşhur amerikan politoloqu H.Lassuel tərəfindən də tam şəkildə işlənmişdir. H.Lassuelin konsepsiyasına görə özü haqqında aşağı qiymətləndirməyə malik olan lider hakimiyyətə can atmaqla həmin natamamlığı aradan qaldırmağa çalışır. H.Lassuel tədqiqatlarında insanın özü haqqında təsəvvürlərini, özünüqiymətləndirmənin dərəcəsini onun siyasi davranışında təcəssümə yönəltdi. Onun araşdırmasına görə, bəzi adamlar qeyri-adi dərəcədə hakimiyyətə can atmaq tələbatına malikdirlər. Bu qəbildən olan tələbatlar eqo-motiv kimi qəbul olunmalıdır. Belə ki, həmin eqo-motivlər şəxsiyyətin eqo-sisteminin hissəsidir. Bu sahədə digər bir tədqiqatçı – A.Corc öz tədqiqatlarının birində H.Lassuelin ideyasını aşağı özünüqiymətləndirmənin hakimiyyətə can atmaqla kompensasiya edilməsi fikrini davam etdirmişdir. O, aşağı özünüqiymətləndirmənin mümkün olan strukturunu detallarına qədər təhlil edərək belə nəticəyə gəlir ki, müxtəlif kombinasiyalarda aşağı özünüqiymətləndirmə beş əsas subyektiv neqativ hissədən ibarətdir. Onlar aşağıdakılardır:

- 1) özünün əhəmiyyətsizliyi və vacib olmaması hissi;
- 2) əxlaqi natamamlıq hissi;
- 3) zəiflik hissi;
- 4) qabiliyyətsizlik hissi;
- 5) intellektual qeyri-adi adekvatlıq hissi.

H.Lassuel siyasi politoloqların diqqətini liderin siyasi davranışında özünüqiymətləndirmənin rolu məsələsinə cəlb



etdikdən sonra bu sahədə çoxsaylı tədqiqatlar yaranmağa başladı.

Gerçəkliyə münasibətdə aşağıdakı lider tiplərini qeyd etmək olar: realistlər, fanatiklər və romantiklər. Məlum olduğu kimi, siyasət mümkün olanı əldə etmək sənətidir. Realist siyasətçi reallıqdan çıxış edərək ictimai tələbatlara adekvat olan siyasi qərarlar çıxarır. Fanatik lider reallıqlarla hesablaşmayaraq öz ideoloji söylərinin ardınca gedir və bunları cəmiyyətə zorla qəbul etdirməyə çalışır. Belə liderlərin diqqət mərkəzində nəyin bahasına olursa-olsun həmişə hakimiyyət dayanır. Onlar adətən yadfikirliliyə dözümsüzlük nümayiş etdirməklə hakimiyyətin həyata keçirilməsinin üsul və vasitələrinə, onun formalaşdırdığı rəyə qarşı çıxanlara şübhə və ehtiyatla yanaşırlar. Romantik lider isə ilk vaxtlarda hansısa bir ideyanı həyata keçirmək üçün kütlələri öz ardınca aparıb onları ruhlandıra bilər. Bu tip siyasətçilər dəyişən şəraiti adekvat qiymətləndirmək qabiliyyətinə malik olmaqla yanaşı, «öz hərəkətlərindəki nöqsanları da düzəldə bilmirlər. Lakin bu o demək deyil ki, bu tip liderlər dəyişiklikləri görmürlər. Belə liderlərin çatışmayan cəhətləri ondan ibarətdir ki, onlar bu və ya digər ideyaların həyata keçirilməsi üçün ictimai inkişafın yetkinlik dərəcəsini görə bilmirlər. Mövcud çətinliklər qarşısında özünü itirmək, tələskənlik, risklərə meyillik, emosionallıq və ümitsizlik romantik-siyasətçi liderlər üçün xarakterik cəhətlərdir.

Tarixin kəskin dönüş anlarında siyasi liderin populist tipi fəallaşır. Bu tip liderlər çox ziddiyyətli olurlar. Adətən, bu tip liderlər kütlənin içərisindən çıxır və kütlə onları heyrətlə qarşılayır. Onlar siyasi həyata fəal şəkildə qoşulur, geniş xalq kütlələrinin real ehtiyaclarını ifadə etməklə hakimiyyətin rəsmi təsisatlarına təsir etməyə çalışırlar. Bu tip liderlər xalq kütlələrinin real vəziyyətdən narazılığına əsaslanır və qısa bir zamanda hansısa bir ideyanın yerinə yetirilməsini qarşılarına məqsəd qoyurlar. Belə olduqda realist və ağıllı proqramlarla fantastik və qeyri-real proqramlar və layihələr bir-birinə qarışır. Bir qayda olaraq populist lider irəli sürdüyü şüarların siyasi və sosial nəticələrini o qədər də ciddi qəbul etmir.

Adətən, bu tip liderlərə dünyanın bir çox ölkələrində rast gəlmək olur.

İnkişaf etmiş sivilizasiyalı ölkələrdə əhalinin böyük əksəriyyətini kifayət qədər yüksək həyat standartlarına malik olan orta sinif təşkil edir. Bu cür ölkələrdə vətəndaşlar öz sabit vəziyyətlərini dəyişdirməyə risk etmir, müxtəlif demaqqogiyalara, abstrakt şüarlara və vədlərə son dərəcə ehtiyatla yanaşırlar. Hər hansı bir siyasi lider irəli sürdüyü proqramı həyata keçirmək üçün kütlələrin köməyinə arxalanmalıdır. Eyni zamanda siyasi lider kütlələri öz arxasınca aparmağı bacarmaqla yanaşı, onların arzularını, əhvali-ruhiyyələrini, maraqlarını da ifadə etməlidir. O, uzaq perspektivləri görməklə yanaşı, ideyaların, şüarların, real atılan addımların siyasi və sosial nəticələrini də nəzərə almalıdır. Populist siyasi lider isə əksinə, kütlənin arxasınca sürünməklə insanların emosiya və əhvali-ruhiyyələrindən istifadə etməyə çalışır. Digər tərəfdən, siyasi proseslərdə kütləyə həmişə güc vasitəsilə birbaşa təzyiq göstərmək istəyir. Sözsüz ki, lider kütlələri fəallaşdırmaqla yanaşı, onların «inqilabi səbirsizliyinin» qarşısını almağı da bacarmalıdır. Populist lider isə əksinə, kütlələrin emosiyaları ilə oynayaraq, narazı olanları qızıqdırmaqla ehtirasları daha da artırmağa çalışır.

Siyasi liderliyin müəyyən olunmasında siyasi liderin şəxsi keyfiyyətlərinin təhlil olunması və qiymətləndirilməsi ilə yanaşı, şəxsi keyfiyyətlərin konkret situasiya ilə nə kimi əlaqədə olması məsələlərinin aydınlaşdırılmasının da son dərəcə böyük əhəmiyyəti vardır. Siyasi liderliyin müəyyən olunmasında situasiyanın rolu məsələsi artıq çoxdan qəbul olunmuşdur. Məsələn, amerikalı tədqiqatçı Stoqdill qeyd edir ki, liderlik hansısa sosial situasiyada insanlar arasında mövcud olan münisibətlərlə əlaqədir. Hansısa bir şəraitdə lider olan adamın başqa bir şəraitdə lider olması vacib deyil.

Siyasi liderin konkret şəraitə adekvatlığı məsələsinin aydınlaşdırılması da çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bunu iki yolla nəzərdən keçirmək olar. Bunlardan biri liderin «ünsiyyətliliyi» məsələsidir. Hər bir siyasi lider öz ardıcılarının nə istədiklərini yaxşı bilməlidir. Öz ardıcılarının nə istədiklə-



rini hiss edən liderin fəal lider olmaq şansı daha çoxdur. İkincisi, müxtəlif lider tipləri müxtəlif şəraitlərə uyğun formalaşırlar. İngiltərənin keçmiş baş naziri Çörçill, yaxud da Fransanın keçmiş prezidenti general De Qoll öz «xilaskarlıq» rollarını yerinə yetirmək üçün öz zaman və şəraitlərini gözləməli idilər. Bir çox tədqiqatçılar belə fikirdədirlər ki, böyük tarixi şəxsiyyətləri şərait və zaman özü yetişdirir. Hər hansı bir siyasi liderin şəxsi keyfiyyətlərinin nə qədər yaxşı olmasından asılı olmayaraq, o, hansısa bir situasiya tipinin öhdəsindən gələ bilər. Hansısa bir şəraitə uyğun gələn lider başqa bir şəraitə uyğun gəlməyə bilər.

Psixoloq Fidlerin qənaətinə görə mürəkkəb situasiyalarda öz ardıcılıqları ilə sıx əlaqə saxlayan məqsədyönlü liderlər daha səmərəli liderlərdir. Fidlerə görə, ümumiyyətlə, liderin keyfiyyətlərindən bəhs etmək düzgün deyil. Liderin elə keyfiyyətləri haqqında danışmaq lazımdır ki, onlar həmin şəraitə uyğun gəlmiş olsun. Bəzi hallarda lider səmərəli olmaq üçün məqsədyönlü olmalı, başqa bir şəraitdə isə populyarlığa daha çox meyil etməlidir.

Məsələnin bir cəhəti də onunla bağlıdır ki, politoloqlar liderliyə bir sinif kimi, sadə adamlar isə liderə bir fərd kimi yanaşırlar. Hər hansı bir fərdi başqa fərdlə müqayisə etdikdə onun qeyri-adi keyfiyyətlərini aşkar etmək olar. Lakin siyasi liderləri bir-biri ilə müqayisə etdikdə, bu fərqlər o qədər də böyük olmur. Şübhəsiz ki, hər hansı bir siyasi liderin şəxsi keyfiyyətləri adi adamların şəxsi keyfiyyətlərindən yüksək olduğundan həmin liderin səmərəliliyinə əhəmiyyətli təsir göstərir. Buna görə də liderin şəxsi keyfiyyətlərinin liderliyə təsir yollarının təhlil olunması çox vacibdir.

Hər hansı bir ölkədə yeni problemlər meydana gəldikdə şərait də dəyişir. Bununla əlaqədar olaraq liderlər də şəraitə uyğun olaraq dəyişməyə məcbur olurlar. Bütövlükdə bu cür liderlər daimi «məşqlər» nəticəsində daha səmərəli hərəkət etməyə çalışırlar. Həmin siyasi liderlərin qarşısında dayanan problemlərsə təxminən eyni olur. Onlar düzgün qərarlar qəbul etmək üçün daha az səy göstərməklə vəziyyəti daha düzgün qiymətləndirir və administrasiyanın işinə daha az qarışırlar.

Lakin empirik tədqiqatların nəticələri göstərir ki, hakimiyyətə gələn «yeni» liderlər daha əlverişli mövqeyə malik olurlar. Bu onunla izah olunur ki, hakimiyyətə gələn «yeni» lider populyarlığa əsaslanan müəyyən «kapital»a malik olur. Əgər siyasi lider çevriliş nəticəsində hakimiyyətə gəlibsə, bu zaman o, müəyyən dəyişiklikləri daha sürətlə həyata keçirməlidir.

5.2. Dəyişiklik prosesində liderin rolunun sistemli təhlili

Dəyişiklik prosesində liderin rolu

Lider hər bir fərdə individual yanaşmanı bilən və onları dəyişikliyə kökləyəndir.

Liderin qarşısında duran vəzifələr



- 1. Dəyişikliyi doğru müəyyən etmək**
- 2. Vəziyyəti analiz edib ona uyğun təkliflər planı hazırlamaq**
- 3. Fərd olaraq işçilərin hər birini bu yeniliklərə hazırlamaq**
- 4. Təkcə iş prosesində deyil, dəyişim prosesində də nümunə olmaq**
- 5. Maneə və problemləri ram etmək, qarşılamaq**

I. Liderliyin mahiyyətini və təbiətini başa düşmək üçün ona təsir edən müxtəlif amilləri kompleks şəkildə araşdırmaq lazımdır.

Həmin amillər aşağıdakılardır:

- liderin şəxsiyyəti, onun mənşəyi, sosiallaşması prosesi və irəli sürülməsi üsulları;
- ardıcılığın xarakteristikası;
- liderlə onun ardıcılıqları arasındakı münasibət;

– müəyyən şəraitdə liderlə onun ardıcilları arasındakı qarşılıqlı əlaqənin nəticələri.

II. Liderlə onun ardıcilları arasındakı münasibətlərin təhlili aşağıdakıları nəzərdə tutur: liderin öz imicini formalaşdırması və onun inikası; ardıcilları tərəfindən informasiyanın işlənməsi və əks əlaqənin yaranması.

III. Ardıcilları xarakteristikalarının təhlili aşağıdakıları nəzərdən keçirməyi tələb edir:

1. Tələbat–motivasiya sferasının təhlili;
2. Emosional sferanın təhlili;
3. İdrak və inikas prosesinin təhlili;
4. Ardıcilları tipoloji xüsusiyyətlərinin – milli xarakterin xüsusiyyətləri, oriyentasiyası, təşkili və arxivlərin təhlili;
5. Sosial-psixoloji xüsusiyyətlərin təhlili;
6. Təsəvvürlər, sərvətlər, ideologiyalar və cəmiyyətin özünüqiyətləndirməsi, siyasi liderin prototipi və əqidələr sisteminin – yəni təhsilin təhlil olunması;
7. Ardıcilları arasında mövcud olan struktur xüsusiyyətləri. Buraya həmçinin onların təşkil olunması da daxildir.
8. Ardıcilları fəallığı. Bura həm də əks əlaqə və ardıcilları müstəqil fəallığı daxildir.

IV. Müəyyən şəraitdə liderlə aparıcı tərəfdarlar arasındakı qarşılıqlı əlaqənin nəticələrinin nəzərdən keçirilməsi.

V. Liderliyə aid olan kontekstin təhlili. Liderliyi bir proses kimi onun baş verdiyi sosial-iqtisadi və siyasi prosesdən ayırmaq qeyri-mümkündür. Buna görə də liderlik problemini axıra qədər xarakterizə etmək üçün liderlik prosesinə təsir edən və əks təsirə məruz qalan bütün ətrafdakı aspektlər hərtərəfli nəzərdən keçirilməlidir.

VI. Xarizmalı liderliyin təhlili. Daha təhlükəli və qeyri-sabit siyasi şəraitdə xarizmalı liderlik daha böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Bir çox tədqiqatçılar siyasi liderliyin müəyyən olunmasında «lider» və «ardıcılar» faktorunu əsas faktor kimi götürürlər. Məsələn, M.Edelman belə hesab edir ki, liderlik spesifik vəziyyətlə müəyyən olunur. Liderlik ardıcıllarının onun hərəkət və müraciətlərinə cavablarında təzahür edir. Əgər liderin ardıcılları onun çağırışlarına həvəslə cavab verir və onun ardınca gedirlərsə, onda bu, əsl liderlikdir, yaxud da əksinə. Əgər liderin ardıcılları onun çağırışlarına cavab vermirlərsə və onun ardınca getmirlərsə, onda bunu liderlik adlandırmaq olmaz. Məsələn, Q.Peyd belə hesab edib ki, siyasi liderlik hakimiyyət mövqeyində olan adamlarla onların rəqibləri arasındakı davranışları, habelə onlarla cəmiyyətin qalan üzvləri arasındakı qarşılıqlı əlaqədir. Bu, keçmişdə də belə olub, indi də belədir və bütün dünyada yəqin ki, gələcəkdə də belə olacaqdır. Siyasi liderlik dedikdə, təkcə hakimiyyətin yuxarı pilləsində olan adamlar nəzərdə tutulmur. Bu anlayış altında həmçinin hakimiyyətin orta və aşağı səviyyələrində olan qubernatorları, merləri, siyasi partiya liderlərini və b. birləşdirmək olar. Ayrı-ayrı şəxsiyyətlərin liderliyi ilə yanaşı, liderlə onun ardıcıllarının vahid təşkilat kimi birləşdiyi «kollektiv liderliyi» də qeyd etmək olar. Beləliklə, ictimai həyatın elə bir sferasını tapmaq olmaz ki, orada liderlik mövcud olmasın.

Liderlik anlayışının zənginliyi özünü onun tipologiyasında büruzə verir. Bu bundan sosiologiyada, psixologiyada və politologiyada liderlərin çoxlu sayda təsnifatı mövcuddur. Məsələn,

1. Liderin təsdiq edilməsinə görə: formal (yuxarıdan təyin olunmuş və mövcud proqramla rəhbərlik edən) və qeyri-formal (öz-özünə formalaşan, seçicilərin bir-birinə inamı və simpatiyası prosesində formalaşmış şəxs).

2. Hakimiyyətin legitimliyinə görə: ənənəvi (dini lider, monarx və s.), rəşional-leqal (düşünülmüş seçki nəticəsində qanuni seçilmiş rəhbər, demokratik cəmiyyətdə), xarizmalı (xalq tərəfindən seçilib çağırılmış, rəhbərlik qabiliyyəti olan şəxs).

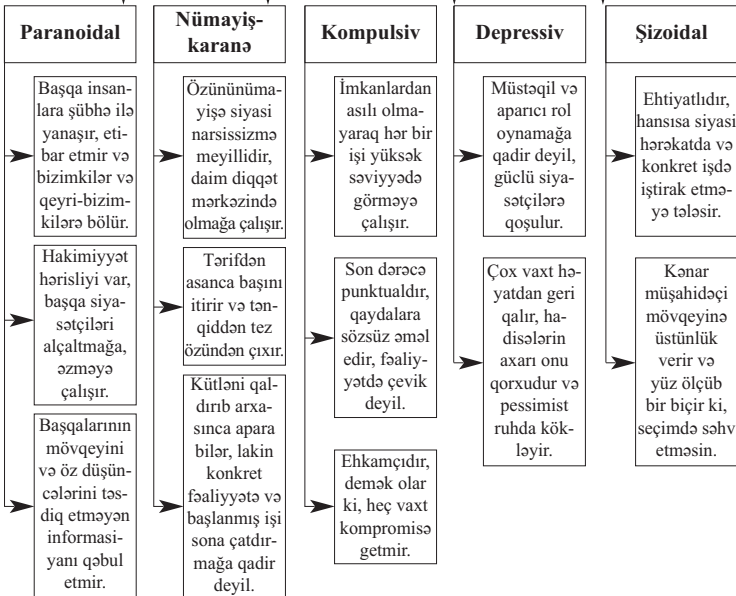
3. İdarəetmə və rəhbərlik üsuluna görə: avtoritar (təkbəşinə rəhbərlik), liberal (insanlara sərbəstlik verən rəhbər), demokratik (kollektiv rəhbərlik).



4. Liderin rolu və imicinə (stil) görə: lider-bayraqdar (hakimiyyət özünə lazımlı liderlər yetişdirir), lider-qulluqçu (seçicilərin maraqlarının təmsilçiləridir), lider-tacir (müasir lider iqtisadi inkişafa təsir edir), lider-yanğınsöndürən (sosial və beynəlxalq konfliktlərdə, iqtisadi çəşqinlikdə, operativ qərarlarda), lider-aktyor.

Liderin psixoloji davranışına görə – **paranoid** (ağıldan-kəm) (insanlara inanmamaq, onları kontrolda saxlamaq, biz və qeyri-biz bölgüsü–Stalin), **demonstrativ** (artist, daim diqqət mərkəzində olmağa can atır, öz gözəlliyinin vurğundur, tərifi sevir, konkret iş görməsə də, arxasınca kütləni apara bilər – Lev Trotski), **kompulsiv** (məcbur edən instruksiyaya tabe, hərəkətlərində cəld, prinsiplərdən çıxır, kompromisə getmir – L.Brejnev), **depressiv** (sərbəst rəhbər rolunu bacarmayan, siyasəti bacaranlara yıxılan, pessimist – Nikolay II), **şizoid** (abstrakt müşahidəni sevən, hər şeyi ölçüb biçən, məqsədinə yanılmayan – V.İ.Lenin).

LİDERLƏRİN PSIXOLOJİ DAVRANIŞ STİLİ



5.3. Dəyişikliklər prosesində liderin funksiyaları

Liderliyin tiplərinin rəngarəngliyi onun həll etdiyi məsələlərin geniş miqyası ilə izah olunur. Siyasi liderin yerinə yetirdiyi funksiyalar qarşıya qoyduğu məqsədlər, fəaliyyət göstərdiyi situasiya və mühitlə şərtlənir. Lakin məqsəd fəaliyyət proqramını və onun həyata keçirilməsini səciyyələndirirsə, situasiya bir qayda olaraq böhranlı olur. Ümumiyyətlə, liderin fəaliyyətinin başlıca mərhələlərini qiymətləndirmək əsasında onun üç ümumi funksiyasını qeyd etmək olar:

1. İctimai problemlərin həllinə xidmət göstərən fəaliyyət istiqamətinin və proqramının müəyyənləşdirilməsi;
2. Situasiyanın təhlilini və qiymətləndirilməsini nəzərdə tutan siyasi diaqnoz;
3. İcraediciyə (vəzifəli şəxslərin, bürokratların və kütəllərin) məqsədlərin reallaşdırılmasına səfərbər edilməsi.

Siyasi liderin cəmiyyətin demokratikləşməsində həyata keçirdiyi daha konkret funksiyalara aşağıdakılar daxildir:

1. İntegrativ funksiya. O, cəmiyyətin inteqrasiyasını, kütəllərin birləşdirilməsini nəzərdə tutur. Lider vətəndaşları demokratik məqsədlər və dəyərlər ətrafında birləşdirməyə nail olmaqla xalqa xidmət etmək nümunəsi göstərməlidir. İntegrativ funksiya cəmiyyətin bütövlüyünün və sabitliyinin qorunmasına istiqamətlənmişdir. Buna görə lider milli mənafə naminə digər dövlətlərlə qarşılıqlı münasibətlərə xüsusi diqqət yetirməli olur, çünki cəmiyyətin bütün siyasi qüvvələrinin, bütün sosial qrupların birliyinin təmin edilməsi olduqca vacibdir. Siyasi lider islahatların sosial aspektini aydın dərk etməli, cəmiyyətdə kəskin qütbləşmənin getməsinə, müxtəlif cür sosial partlayışın və münaqişələrin baş verməsinə imkan yaratmamalıdır.

2. Sosial arbitraj funksiya (sosial mübahisələri həll etmək). Bu funksiya vətəndaşları qanunsuzluqdan, bürokratların özbaşnalığından müdafiə etməyə, qayda və qanunçuluğa riayət olunmasına istiqamətlənib.

3. Analitik funksiya və ya diaqnoz qoymaq funksiyası. Həmin funksiya yaranan şəraitin səbəblərini dərinlən və hər-



tərəfli təhlil etməyi, obyektiv-subyektiv amillərin, reallıqların məcmusunu öyrənməyi ifadə edir.

4. *Fəaliyyət proqramını hazırlamaq funksiyası*. Onun yerinə yetirilməsində siyasi liderin şəxsi keyfiyyətləri, qətiyyəti, enerjisi, zəkası, intuisiyası, cəsarəti, öz-özünə böyük təsir göstərmək qabiliyyəti xüsusi rol oynayır.

5. *Qəbul olunmuş proqramın həyata keçirilməsi naminə ölkənin, xalqın səfərbər olunması funksiyası*. Bu funksiyanın reallaşması üçün siyasi liderin geniş kütlələrlə əlaqəyə girmək, onları inandırmaq, ruhlandırmaq, tərəddüd edənləri öz tərəfinə çəkmək bacarığı və qabiliyyətinin olması çox vacibdir.

6. *Təşəbbüskar, yenilikçi funksiya*. Həmin funksiya sosial quruculuq naminə siyasi liderin yeni, işgüzar ideyaları uğurlu surətdə həyata keçirməsini səciyyələndirir. Bunun üçün ictimai inkişafın yeni siyasi proqramı və strateji planı işlənib hazırlanır, siyasi strukturların yeniləşməsi, yenidən təşkili həyata keçirilir. Ümummillə məqsədlərin və proqramın irəli sürülməsi o halda reallaşır ki, sosial, maddi, maliyyə resursları və siyasi vasitələr hərtərəfli təhlil edilib qiymətləndirilsin.

7. *Konfiqurasiya funksiyası*. O, adamların bütün tələbatının və mənafeələrinin liderlərin siyasi bəyannamələrində və proqramlarında, eləcə də praktiki fəaliyyətlərində əks olunmasını ifadə edir.

8. *Əlaqələndirici funksiya*. Bu funksiya mahiyyət etibarilə təşkilatçılıq, səfərbərlik funksiyasının davamı olub, siyasi dəyişikliklərin subyektlərinin hakimiyyət təsisatlarının və idarələrinin fəaliyyətinin, həmçinin praktiki icraedici qərarların əlaqələndirilməsinə yönəlmişdir.

Liderliyin sosial əhəmiyyəti, funksiyası və ümumi mahiyyəti ilk növbədə siyasi quruluşun xarakterindən asılıdır. Məlum məsələdir ki, onlar dini, totalitar və demokratik cəmiyyətlərdə kəskin surətdə fərqlənəcəklər. Demokratiya, özünün etimoloji mənasında – xalq hakimiyyəti mənasında siyasi liderlik anlayışına (bir nəfərin hakimiyyəti kimi) uyğun gəlmir. Bu uyğunsuzluğu aradan götürmək üçün müasir dövlətlərdə siyasi liderlik və xalq hakimiyyəti prinsiplərinin tətbiqi nümayəndəli demokratiya şəraitində həyata keçirilir. Burada xarizmatik liderlik haqqında ənənəvi baxışları də-

yişdirən iki tendensiya açıq-aşkar üzə çıxır. Bu tendensiyalar liderliyin institutlaşdırılması və ixtisaslaşdırılmasıdır. Liderliyin institutlaşdırılması özünü onda göstərir ki, səfərbərlik, hazırlıq və hakimiyyətə doğru hərəkət prosesi zamanı siyasi lider öz fəaliyyətini müəyyən institutlar norma və təşkilatlar çərçivəsində həyata keçirir. Liderlərin funksiyaları qanunverici, icraedici, məhkəmə və informasiya hakimiyyəti, konsultasiya vasitəsilə məhdudlaşdırılmışdır. Bundan başqa, liderlər siyasi partiyalar tərəfindən seçilir və onlara nəzarət olunur. Eyni zamanda onlar müxalifət və ictimaiyyət tərəfindən də diqqət mərkəzində olurlar. Bütün bunlar liderin hakimiyyətini və manevr etmək imkanını xeyli dərəcədə məhdudlaşdırır, bu isə qərar qəbulu prosesinə mühitin təsirini artırmış olur. Demokratik nəzarətin inkişaf etməsi, eləcə də müasir dövlətlərdə hər hansı bir inqilab vəziyyətinin mövcud olmaması səbəbindən də tarixdə dərin iz buraxmaq imkanına malik liderlərin yaranması qeyri-mümkün olur. Bu isə öz növbəsində liderliyin inkişafında ikinci tendensiyanın—onun professionalığı ilə əlaqədardır. Hələ 1919-cu ildə özünün «Siyasət—sənət və ixtisas kimi» əsərində M.Veber qeyd edirdi ki, «siyasət getdikcə müəssisəyə çevrilir, hansı ki, hakimiyyət uğrunda mübarizə və onun metodlarını bilmək üçün vərdislər tələb olunur. Müasir şəraitdə ictimai quruluşun mürəkkəbliyini nəzərə alıb dövlət orqanlarının partiyalarla, KİV-lə qarşılıqlı əlaqəsində siyasətin və siyasətçinin ən vacib funksiyası hakimiyyət mübarizəsi və zor tətbiq etmək deyil, ictimai gözləntilərin yenidən qurulması və siyasi qərar qəbulu problemi ilə çıxış etməkdir.

Siyasətçi faktiki olaraq ictimai kommunikasiya sahəsi üzrə püxtələşmiş şəxsə çevrilmişdir. Bu isə onu nəzərdə tutur ki, əhalinin tələbləri dəqiq aydınlaşdırılsın, kollektiv qərar qəbulu prosesi üçün lazım olan parlament və hökumət orqanları ilə, eləcə də KİV və ayrı-ayrı insanlarla münaqişələr həll edilsin və ümumi razılıq əldə olunsun.

Bu gün bu funksiyaların səmərəli reallaşdırılmasını xüsusi keyfiyyətə, yəni biliyə, bacarığa və təcrübəyə malik olmayan insan həyata keçirə bilməz.



Siyasi əmək tədricən ixtisasa, çevrilir. Belə demək mümkünsə, gələnin əldə edilməsi üçün əsas və daimi mənbəyə çevrilir. Bir sıra ölkələrdə (Yaponiya, Fransa, ABŞ) siyasi fəaliyyətin ixtisaslaşdırılması məqsədilə siyasi lideri uşaq ikən seçərək, xüsusi məktəb və universitetlərdə belə uşaqların hazırlığı ilə məşğul olurlar. Bu cür üsullar vətəndaşların siyasi iştirakının inkişafına nəzarətin artırılması ilə əlaqədar, çox mühüm rol oynayır, siyasi liderliyin səmərəliliyini çoxaltmaqla cəmiyyətin demokratikləşməsində böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Bütün bu deyilənlərdən aşağıdakı nəticələrə gəlmək olar:

– Keçmiş totalitar sistemdən yeni siyasi sistemə keçid prosesini təhlil etdikdə aydın olur ki, ictimai-siyasi proseslərin ziddiyyətlər və qarşıdurmalarla çuğlaşması demokratik dəyərlərə cavab verə biləcək ictimai şüurun formalaşmasına mənfəət təsir göstərmişdir. Bu və ya digər səbəbdən ictimai şüurda yeni ideologiyaların özünə yer etməsi, hər bir ideologiyanın öz istiqamətlərinə uyğun cəmiyyət formalaşdırılması tələbi, həmin ideyaların da öz istiqamətlərinə uyğun cəmiyyət formalaşdırılması istəyi, həmçinin ideyaların daşıyıcısı kimi siyasi partiyaların nəzəri-ideoloji proqram məqsədləri heç də hamı tərəfindən aydın dərk edilməmişdir. İlk növbədə insanların beynini Azərbaycanın pozulmuş ərazi bütövlüyünü bərpa etmək məsələləri məşğul edir və bu problem xalqımızın başı üzərində Domokl qılıncı kimi asılmışdır.

– Demokratik cəmiyyət hər şeydən öncə məhdud dövlət hakimiyyəti ilə idarə olunan açıq sistemdir. Totalitar və avtoritar sistemlərdən fərqli olaraq demokratik cəmiyyətdə dövlət ayrı-ayrı qruplara deyil, vətəndaşlıq institutuna bağlı bir qurum kimi fəaliyyət göstərir.

– Demokratik dövlətlə totalitar və avtoritar hakimiyyətin funksiyaları bir-birindən köklü surətdə fərqlənir. Totalitar dövlət hamının əvəzindən düşünüən və qərar qəbul edən, cəmiyyətin fəvqündə duran əlahiddə bir qurumdur.

– Hazırkı dövrdə Azərbaycanda demokratik cəmiyyət quruculuğu prosesi ictimai tərəqqi ilə birbaşa bağlıdır. İctimai tərəqqinin inkişaf sürətini və tempini nəzərə almadan süni

surətdə yeni münasibətlər forması yaratmaq cəhdi əksər hallarda ziddiyyətlərin yaranması ilə nəticələnir.

– Keçid dövrü, hər şeydən əvvəl, sosial strukturun dəyişməsi prosesidir. Bu zaman cəmiyyət iyerarxiyasında da sosial qrupların yerdəyişməsi, fərqli sosial status və rolların meydana çıxması ictimai dəyişikliklərin xarakterini müəyyən edir.

– Dövlətin fəal rolu keçid dövründə milli gücün səfərbər edilməsi zərurəti ilə əlaqələndirilir. Milli güc qaynaqlarının səmərəli işlədilməsi və konkret hədəflər istiqamətinə yönəldilməsi toplumun inkişaf potensialını hərəkətə gətirəcək dövlət müdaxiləsini tələb edir. Belə bir müdaxilə insanların fəallığını məhdudlaşdırmamalı, əksinə, fərdi təşəbbüskarlığı həvəsləndirməlidir.

– Keçid dövründə ən çox müşahidə olunan hallardan biri də vaxtaşırı baş verən hakimiyyət dəyişiklikləridir. Bu cür dəyişmələr cəmiyyətdə sabitliyi pozaraq gərginliyi daha da artırır, daxili münaqişələri dərinləşdirir. Siyasi sistemdə baş verən bu cür böhranların səbəbi keçid dövrünün özəllikləri ilə bağlıdır.

– Hər bir toplumda münaqişələrin baş verməsi labüddür. Bunun inkarı totalitar düşüncə tərzinə xas olan xüsusiyyətdir. Ona görə də keçid dövründə münaqişələrin aradan qaldırılması və sabitliyin bərpası bəhanəsi ilə hakimiyyətin geniş səlahiyyətlərə malik olmasına və inzibati üsullara əl atmasına bəraət qazandırmaq olmaz. Odur ki, münasibətlərin demokratikləşdirilməsi ilkin dövrlərdə cəmiyyətdə özünün sabit ənənələrini yaradır. Bu da öz növbəsində irəliyə doğru inkişafın dönməzliyini təmin edir.

VI FƏSİL DƏYİŞİKLİKLƏRİN İDARƏ OLUNMASINDA SİYASİ REKLAM

(Kontekst əlaqə)

6.1. Siyasi reklamın struktur və mərhələləri

Siyasi reklam – dövlət idarəetmə sistemində «siyasi partiyaların, dövlət hakimiyyəti orqanlarının, dövlət və ictimai təşkilatların, siyasətlə məşğul olan ayrı-ayrı fərdlərin fəaliyyətlərinin, ideyalarının, proqramlarının və münasibətlərinin hansısa təşkilatlara, vətəndaşlara ünvanlanmış müraciət formasıdır». Siyasi reklam – reklam olunan (geniş mənada desək, siyasi partiya, hərəkat, liderlər) şəxsin siyasi məqsədlərinə müvafiq olaraq, insanların şüur və davranışlarını dəyişməyə istiqamətlənmiş siyasi kommunikasiyalar sistemir.

İlk dəfə siyasi reklam Qədim Yunanıstanda quldar demokratiyası vaxtı yaranmışdır. Burada xalq yığıncaqlarında məsul dövlət postlarına açıq şəkildə seçkilər keçirilirdi. O zaman siyasi reklam iddiaçıların özləri və tərəfdarları tərəfindən şifahi formada aparılırdı: zənginlik, mənşə və ağıl reklam edilirdi. Qədim Romada isə yazılı reklam şüarlarından istifadə edilirdi. XX əsrdə isə reklam siyasətə qayıdana-dək ticarətdə istifadə olunmağa başladı.

Kommersiya reklamından fərqli olaraq siyasi reklam, vaxtla məhdudlaşan konkret nəticəyə istiqamətlənir. O siyasi rəqiblərin qarşısını almaq şəraitində həyata keçirilir. Belə reklam dəqiq qeyd olunmuş məhdudiyyətlərə, o cümlədən maliyyə məhdudiyyətlərinə malikdir. O elektoratla operativ əlaqələr sisteminə istiqamətlənmişdir. Siyasi reklamın strukturuna aşağıdakılar aiddir:

- 1) siyasi reklamın subyekti (fakültativ vəzifə, partiya, siyasi hərəkatlara iddiaçılar);
- 2) siyasi reklamın obyektı (seçicilər və ya seçici qrupları);
- 3) siyasi reklamın predmeti (siyasi platformalar, seçkiqabağı proqramlar, liderlərin şəxsiyyəti);

- 4) siyasi reklamın məqsədləri (fakültativ vəzifə tutmaq vasitəsilə hakimiyyətə gəlmək, ictimai rəyin formalaşdırılması və s.);
- 5) məqsədlər siyasi reklamın vəzifələri ilə konkretləşə bilər;
- 6) siyasi reklam vasitələri (KİV-də veriliş və nəşrlər, birbaşa müraciət, seçicilərlə görüş, teledebatlar, kütləvi aksiyalar, plakatlar, vərəqələr, reklam klipləri və s.)
- 7) birbaşa və əks əlaqələr (ictimai rəy səsverməsi, təsbit edilmiş kütləvi əhval, həyəcan, simpatiya mənbəyi və s., namizəd və onun siyasi reklamına olan münasibətlərin araşdırılması).

Siyasi reklam psixoloji planda – şəxsi struktura malik kommunikasiya məlumatıdır. O üç komponentə malikdir. Birincisi, istehlakçıya yeni bilik, informasiya verən koqnitiv komponent. İkincisi, zəruri emosional münasibət formalaşdırıcı affektiv komponent, üçüncüsü, konkret hərəkətlərə təhrik edən tənzimedic komponentdir.

Siyasi reklamın siyasi kommunikasiya növü kimi yaradılması prosesi mərhələlərlə baş verir. Birinci mərhələ «siyasi bazar»ın, marketinqin, elektorat təhlilinin əsaslı tədqiqini ehtiva edir. Nəticədə, lazımı «siyasi taxça», dəstək verəcək elektorat tapılır, yəni hədəf qruplar müəyyən edilir. İkinci mərhələ, siyasi reklam konsepsiyası və ya strategiyasının, seçkiqabağı məqsədlərin reallaşdırılması üçün tədbirlər kompleksi kimi hazırlanmasıdır. Üçüncü mərhələ, reklam kampaniyası növünün istiqamətinin (tapşırıq və ya total), elektoratların əhatə olunduğu «coğrafiya», istifadə olunan vasitələr və s. meyarlar üzrə seçilməsidir. Dördüncü mərhələ, kampaniyanın keçirilməsidir (elektoral aktivliyi stimullaşdırmaqla).

İkinci mərhələ – siyasi reklam konsepsiyalarının hazırlanması çox vacibdir (siyasi məqsədlərə siyasi reklam vasitəsilə nail olmaq üçün zəruri vasitə və optimal metodlar haqqında arqumentli təsəvvürlər sistemi). Konsepsiya özündə strateji və taktiki, perspektiv və operativ məqsəd və vəzifələri; elektorata reklam predmetini təqdim etmə formasını



(proqram, platforma və s.); lider imicinin strukturunu; kampaniyaya giriş vasitələri və onların uzlaşmasını (KİV, birbaşa əlaqə, əyani təbliğat və s.); psixoloji təsir növlərini; şüarlarla əlaqədar «unikal siyasi təklifin» xüsusiyyətlərini; maliyyə hesablamalarını; elektoratlarla əks əlaqə növlərini ehtiva etməlidir.

Siyasi reklamın effektiv olmasında başlıca amil «siyasi təklif»dir (xidmətlərin kommersiya reklamında R.Rivsov tərəfindən təklif edilmiş «unikal ticarət təklif»i anlayışına analogi olan). O üçkomponentli struktura malikdir: xidmətlərin aydın və dəqiq şərh edilməsi, təklifin özünün unikallığı, onun təsiri və faydası.

Belə siyasi təklifin ilk komponenti – seçiciyə, əgər nəzərdə tutulanı edərsə, nə olacağını aydın şəkildə izah edən təklifin özüdür. Elementar nümunə: «X-ə səs verməklə siz ...əldə edəcəksiniz». Belə təklif gələcək həyat situasiyalarının, münasibətlərinin, vəziyyətinin, tərzinin və səviyyəsinin cəlb edici və ziddiyətsiz obrazını yaradır. İkinci komponent – təklif edilənin təkrarolunmazlığını, real unikallığını nəzərdə tutur: «Yalnız X korrupsiyaya qalib gələ bilər (küçələrdə səliqə yaratmaq, homoseksuallığı leqallaşdırmaq və s.)». Üçüncü komponent – cəbedicilikdir, seçicini birbaşa olaraq ona təklif olunanı etməyə təhrik edir: «X-ə səs verməklə siz öz uşaqlarınızın gələcəyini seçirsiniz (maaşlar, təqaüdlər artacaq, yeni mənzil və s. əldə edəcəksiniz)».

«Unikal siyasi təklif» forma və məzmununa görə aşağıdakı altı tələbə cavab verməlidir: 1) simvoliklik – siyasi mədəniyyət ənənələrinə və tipinə müvafiq olmaq; 2) konseptuallıq - əhalinin maraq və tələbatlarına müvafiq ideyanın olması; 3) personifikasiya – liderin tanınmışlığını təmin edən keyfiyyətləri; 4) eksklüzivliyi – digər siyasətçilərin reklamından fərqlilik; 5) seçicilərə olan təsirin genişliyi; 6) qatıla bilmək – «unikal siyasi təklif» seçicilər tərəfindən nə dərəcədə anlaşılır və nə dərəcədə onlar üçün əhəmiyyətlidir. «Unikal siyasi təklif» müvafiq atributlarla müşayiət olunmalıdır (yadda qalan şüar, cəlb edici rəng, yaxşı forma, uğurlu emblem, uyğun musiqi, səs tembri, şrift və s.). Belə atri-

butların əsas elementlərinin üzərində duraq. Məlumdur ki, uğurlu «unikal siyasi təklif» siyasi reklamın əsas şüarı ola bilər.

Şüar. Müasir reklamda şüar – reklam formuludur, yaddaqalan frazadır. Mal reklamından fərqli olaraq siyasətdə daha çox «lozunq» anlayışından istifadə edilir. Lozunq – rəhbər siyasi ideya, əsas vəzifə, tələbat və prinsipi ən qısa formada ifadə edən çağırışdır. Bu açar təbliğat fəndidir. Lozunq insanların psixikasını qıcıqlandıraraq və müəyyən siyasi davranışı stimullaşdıraraq konkret hərəkətlərə səbəb olur. Xüsusi araşdırmaların verdiyi məlumatlara görə lozunq insanların şüur və davranışlarına olan kifayət qədər qısa, taktiki (strateji deyil), situativ təsir vasitəsidir. Hesablanmışdır ki, kütlə psixologiyasına olan təsiri qorumaq üçün əsas siyasi lozunqlar beş ildən tez olmayaraq dəyişilməlidir. Belə ki, siyasi reklamda istifadə olunan lozunqların effektiv müasir variantları aşağıdakı şərtlərə müvafiq olmalıdır:

- 1) «hər şey olacağını və dərhal baş verəcəyini» vəd etməli;
- 2) yerinə yetirilməyə görə məsuliyyəti öz üzərinə götürməli (insanı bundan azad etmək);
- 3) siyasi problemlərin sadə həlli vasitələrini təklif etməli;
- 4) mifik elementlər ehtiva etməli;
- 5) lakonik və obrazlı olmalı;
- 6) ümumi anlaşılacaq məna daşmalı;
- 7) asan yadda qalmalıdır.

Rəng. Rəngin qavranılması emosional sfera ilə birbaşa əlaqədardır. Belə ki, məlumdur ki, qırmızı-narıncı rənglər qıcıqlandırıcı təsir göstərərək aktivliyi artırır, sanki həlledici fəaliyyətə təhrik edir. Yaşıl ton sakitləşdirici təsir göstərir, lakin müasir şəraitdə islamın siyasiləşdirilməsi ilə bağlı olaraq bu rəngi bəzən aqressiv davranışla əlaqələndirirlər. Göy rəng adətən harmoniya, sakitlik, konfliktsiz münasibətlərlə assosiasiya olunur. Qəhvəyi tonlar özünəməxsus şəkildə təsir göstərir: zövq, rahatlıqla bağlı fikirləri şərtləndirir. Bənövşəyi rəng, tünd-moruğu, yasəmənli və analoji rənglərlə uzlaşdıqda xoş təəssüratlar yaradır. Boz rəng təşəbbüskarlığın zəifləmə-



sini şərtləndirir: ona üstünlük verən insanlar aktiv davranışa meyilli olmayıb, istirahətə ehtiyac duyurlar. Açıq-sarı rəng də psixikanı aktivləşdirir. Qara rəng – matəm rəngidir. Bu, mürəkkəb situasiyalar simvoludur. Qara rəngə üstünlük verən şəxslər sərtlikləri, mürəkkəb xarakterləri ilə seçilir. Ağ rəng – təmizlik, sülh rəngidir («ağ göyərçin»).

Musiqi. Musiqinin psixoloji təsiri çoxdan məlumdur. Musiqi ritmləri beyin ritmlərinə və insanın həyati aktivliyinin ümumi ritminə bilavasitə təsir göstərir. Məlumdur ki, marş musiqisi entuziazmı gücləndirir, qüvvə verir. Bravura musiqisi həyəcanlandırır. Əksinə matəm musiqiləri aktivliyi yox edir, azaldır, mənfi emosiyalar yaradır. Musiqinin bilavasitə təsiri adətən onun simvolik mənası ilə güclənir. Hər bir ölkənin milli himni sadəcə olaraq məğrurluq hissi deyil, həmçinin, o bir sıra mürəkkəb assosiasiyalar yaradır. Təsədüfi deyil ki, əksər siyasi partiya və ictimai hərəkətlər öz şəxsi himnlərini yaradırlar.

6.2. Siyasi reklamın texnologiyası

Siyasi reklamın əsas psixoloji vasitələrinə təlqin, yoluxdurma, etiraz və inandırma aiddir. Konkret priyomlar; «parlaq ümumiləşdirmə» («stabillik və konstitusiyaya qarant»); yaxşının şübhəliyə assosiativ şəkildə köçürülməsinə əsaslanan «transfer» («insanla sosializm»); «sadəlik oyunu» (lider kepkada, tikintidə və s.).

1. Televiziya reklamı. Son illər siyasi dərkin psixologiyasında kapital dəyişikliklər baş vermişdir: insanlar informasiyanın hazırlanmasında öz cəhdlərinə qənaət etməyə başlamışlar, əhəmiyyətli intellektual cəhdin tələb olunmadığı faktlar effektiv olaraq qavranılır. Yalnız 5% əhali 10 dəqiqədən artıq çəkən siyasi telesüjetləri tam olaraq izləmək iqtidarındadırlar. 1/4-i belə süjetlərə fraqmentar olaraq baxır. Demək olar ki, 70% belə proqramlardan imtina edir. Televiziya reklamına başlıca tələblər bunlardır: qısamüddətliklik, müxtəliflik, emosional dolğunluq. Qavrayış daha çox mozaiikalı, «klip» xarakteri qazanır. Bu səbəbdən də müasir siyasi

telereklamda əsas olan – seçkiqabağı kampaniyanın mühüm tərkib hissəsi olan kliplərdir.

Televiziya siyasi klipləri 4 əsas növə bölünür:

«**İdentifikasiyedic**» klip. Məqsəd – daha çox seçicinin namizədin soyadını yadda saxlamalarına nail olmaqdır. Belə kliplər formalarına görə sadədirlər. Namizədin adı tez-tez təkrarlanır və ekranda yazılır. Səs qisminə soyadın təkrar olunduğu şeirlər səslənir. Belə kliplər çox zaman ailə albomunu xatırladır: burada siyasətçinin bioqrafiyasını əks etdirən fotolardan, xronika kadrlarından istifadə olunur, onun ailəsi, peşəsi, siyasi əlaqələri haqqında danışılır. Namizədin üstünlüklərini qohumları, dostları, kütləvi qrup və ya əhalinin müxtəlif təbəqə nümayəndələri bildirirlər.

«**Arqumentli**» klip. Məqsəd – seçiciləri namizədin siyasi baxışları, platforması ilə tanış etməkdir. Həmçinin kliplər hədsiz xüsusiləşmiş olmamalıdır – digər halda öz auditoriyasını çətinliklə tapacaqdır. Klip emosional dəstəyə yönəlməlidir, izləyicilərdə müəyyən hisslər doğurmalıdır. Məlumdur ki, 1976-cı ildə prezident C.Karterə səs verən 75% amerikalı əsas məsələlərlə bağlı onun mövqeyi ilə tanış deyildilər. Lakin o – «simpatik idi». Klip sadə, mükəmməl və ağırlıqdan uzaq olmalıdır. Qaydalardan biri belədir: bir klip – bir ideya.

«**Neqativ**» klip. Məqsəd – rəqibə hücum etməkdir. Neqativ reklam (antireklam) hər zaman diqqət çəkir: insanlara konflikt maraqlıdır. Lakin belə klipləri «barışdırıcılıqla» yükləmək olmaz, bu izləyiciləri uzaqlaşdırır. Yaxşı neqativ kliplər zərif montaj vasitəsilə qurulur: müxtəlif insanların rəqib haqqında dedikləri neqativ ifadələr yığılır. Lentin sürətlə və ya ləng hərəkət etdirilməsi nəticəsində komik effekt yaradılır.

«**Zərbə**» klip. Məqsəd – seçicilərə «zərbə» təsiri göstərmək, onları səfərbər etmək və namizədə səs verməyə çağırmaqdır. Əsas leytmotiv belədir: «siz ona onun lehinə olduğunuz üçün səs verirsiniz!».

2. Radioreklam. Adətən radioda siyasi reklam, seçkiqabağı kampaniyaların bir hissəsidir. Bu radiokliplər namizədin audioobrazını yaradır. Siyasi partiya və hərəkatların audioobrazının yaradılmasına cəhd edilir. Televiziya klipləri

kimi radiokliplər də idendifikasiyaedici, arqumentli, neqativ (kontr-təxribat) və zərbə növlərinə bölünür. Radioklipdə əsas rolu tutumlu, sıx və enerjidolu mətn oynayır (burada NLP fəndlərindən istifadə edilir). İkinci rolu mətni oxuyanın səsi oynayır. Səs tembri mətnə və radioklipin vəzifələrinə müvafiq gəlməlidir. İdentifikasiyaedici klipdə o, kifayət qədər yumşaq, axımlı ola bilər. Arqumentli klipdə səs gur, zərbə kliplərində isə sərt olmalıdır. Radioklipdə vəzifəsinə müvafiq musiqi də səslənməlidir.

3. Mətbuat reklamı. Mətbuat reklamında ən başlıca məqam qrafika və şriftdir. Mətbuat reklamı da həmin dörd funksiyanı yerinə yetirir və müvafiq olaraq, identifikasiyaedici, arqumentli, neqativ (kontr-təxribat) və zərbə-səfərbəredici növlərə ayrılır. Mətbuat siyasi reklamının açar elementi mətn deyil, qrafika, şrift vasitəsilə forma alan tam obrazdır. Buna görə də, burada əsas rolu baza şüar və açar elementlərin necə yığılması, yerləşməsi, mətnin əsas, köməkçi, ikinci dərəcəli və əlavə elementlərinin necə tərtib olunması oynayır. Daha çox rast gəlinən səhv – mətnin ağır olmasıdır. Adətən sifarişçi belə hesab edir ki, «sıyıq yağla korlanmır», ona görə də inad edir ki, mətn onun şəxsiyyətinin, partiya və hərəkatının müsbət tərəfləri haqqında daha çox informasiya daşsın. Lakin həddən artıq məlumat oxucunu darıxdırır. Buna görə də mətbuat reklamı lakonik olmalı, diqqət cəlb edəcək əsas elementləri daşmalıdır. Mətbuat reklamında təsviri elementlərə də xüsusi diqqət yetirmək lazımdır. Fotolar əhəmiyyətli olmalı və pozitiv emosiya yaratmalıdır. Karikatura və dostluq şarjları çox zaman orijinal pozitiv elementlər olur.

4. Antireklam. Bu siyasi reklamda xüsusi elementdir. Antireklam hər zaman əsas siyasi rəqibin əleyhinə və ya dərhal bütün real rəqiblərin ziddinə istiqamətlənir (qeyri-reallara vaxt itirməyə dəyməz). O müxtəlif formalarda ola bilər – yaddaqalan lətifə-situasiyalardan, karikaturalardan açıq «düşmən obraz»ının yaradılmasına qədər.

VII FƏSİL İDARƏETMƏ PROSESİNDƏ DƏYİŞİKLİYƏ SİYASİ TƏSİR ÜSULLARI

7.1. Siyasi intriqa

«İntriqa» fransız sözü olub bir neçə mənaya malikdir. Birincisi, bu adətən, nəyə isə nail olmaqdan ötrü fitnə və hiylələrin, ləyaqətsiz hərəkətlərin gizlədilməsidir. İkincisi, hərəkətlərin gözlənilmədən mürəkkəb şəkildə dəyişdirilməsi vasitəsilə personajların maraqlarının, şərait xüsusiyyətlərinin toqquşması başa düşülür. Üçüncüsü, sevgi münasibətləri, sevgi əlaqələri başa düşülür. Bu mənaların hər üçünə müasir siyasi həyat kontekstində rast gəlinir və onlar əhəmiyyətli siyasi məzmununa malikdirlər.

Adi mənada *siyasi intriqa* – adi şüurun mənfi olaraq qəbul etdiyi, adətən pis nəticələrə səbəb olan, mürəkkəb, dolaşq, bəzən müəmmalı vəziyyətdir. Xaricən bu fenomenoloji intriqa, siyasi situasiyanın inkişafının keyfiyyətə yeni istiqamətini doğuran bir neçə müxtəlif nizamlı siyasi hadisə və proseslərin zaman və məkan üzrə birləşməsinə nəzərdə tutur. İntriqa daxili mexanizmlər baxımından, hadisələrin sanki gözlənilmədən, öz-özünə baş verdiyini göstərən şəraiti yaratmaqla, onu lazımi nəticələr istiqamətində aparan siyasi qüvvə və ayrı-ayrı siyasi xadimlərin siyasi-psixoloji oyunlarının, niyyətli cəhdlərinin nəticəsidir. Bu mexanizmlər intriqaanın siyasi qəsd növündə daha dəqiq şəkildə təzahür edir.

İntriqa çox az hallarda həqiqətən də təsadüfi hadisələrin nəticəsi olur – bu halda o, nəticələrindən ən gözlənilməz qüvvə və fiqurların istifadə edə biləcəyi siyasi oyun olur. Müxtəlif siyasi qüvvələrin dolaşq mübarizəsi və bir-birini əldən salması nəticəsində hakimiyyətsiz situasiya yaranır.

Psixoloji intriqa – hakimiyyət uğrunda olan qədim, ənənəvi mübarizə vasitələrindən biri olub, elitar «siyasət hazırlama» vasitəsidir. İntriqanı ilk olaraq antik dövr müəllifləri təsvir etmişlər. Məqsədyönlü intriqa kifayət qədər uzun, inkişafda olan proses olub, üç komponenti özündə birləşdirir.



Birincisi, başlanğıcdır – intriqa ilə bağlı fikir, ideya və məqsədlərin təzahürü. İkincisi, kulminasiya – maksimum dolaşlıq, sirlə ahəngli kritik situasiyanın yaranması, eyni zamanda qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün şəraitin hazırlanması. Üçüncüsü, həllənmə – təşəbbüskarların əksəriyyətdən gizli olan intriqa məqsədlərinə nail olmaları. Cərəyan etmə müddətinə və daxili dinamizminə görə intriqa tez sovuşan (məsələn, bu və ya digər siyasi personajın və ya hətta siyasi qüvvənin fiziki olaraq aradan qaldırılması məqsədi) və latent olaraq intriqa məqsədlərinə mane olan amillərin tədricən sıxışdırılmasına istiqamətlənmiş uzunmüddətli növlərə bölünür (məsələn, məqsədli olaraq və mərhələlərlə siyasi rəqibləri nüfuzdansaqlama və onların təsirlərini zəiflətmə).

Qarşıya qoyulmuş məqsədlərə görə intriqa şəxsiyyətə istiqamətlənmiş və sosial-siyasi istiqamətlənmiş olmaqla iki yerə ayrılır. Birinci qrupa, ayrı-ayrı siyasi personajların fiziki olaraq yox edilməsinə; hakimiyyətdən uzaqlaşdırılmasına; siyasi nüfuzdan salınmasına və mənəvi-əxlaqi ləkələnməsinə istiqamətlənmiş intriqaqlar aid edilir. İkinci qrupa, ayrı-ayrı xadimlərin deyil, ölçüsündən asılı olmayaraq bu və ya digər qrupların fiziki və ya simvolik olaraq aradan qaldırılması, ləkələnməsi məqsədi daşıyan intriqaqlar aid edilir.

Keçmiş dövrlərdən ta bugünkü günə qədər bütün siyasət tarixində, ənənəvi intriqa alətləri demək olar ki, dəyişikliyə uğramamışdır. Bu həm fiziki olaraq aradan qaldırılma yollarına, həm də siyasi və mənəvi cəhətdən nüfuzdansaqlanma vasitələrinə aiddir. Siyasi intriqa siyasətdaxili olduğu kimi, siyasət xarici xarakter də daşıya bilər. Bu həm məqsədlərə, həm də intriqa məqsədlərinə çatma vasitələri və intriqaqın genişlənmə miqyasına əsasən də müəyyən edilə bilər. Əgər birinci halda söhbət ayrıca bir dövlət daxilindəki siyasi təsirlərin balansının dəyişdirilməsi haqqında gedirsə, ikinci halda isə, regional, kontinental, hətta ümumdünya miqyasında təsirdən gedir.

İntriqadan təxribat vasitəsi kimi istifadə etməyə meyillik «intriqaqlıq», intriqaqlara meyilli siyasətçi isə – «intriqaç» adlanır. Siyasi intriqaqlar ali, elitər xarakter daşıyır və xalq

kütlələrinin maraqlarına o qədər uyğun gəlmir. Xalq kütlələri ayrı-ayrı hallarda real (provokasiya məqsədilə qurulmuş üsyanlar) və ya potensial (kütləvi çıxış təhlükəsi) olaraq siyasi intriqaalara daxil ola bilərlər, lakin onlar istər-istəməz manipulyativ təsir obyektidirlər. Buna qarşı yeganə, lakin heç də həmişə kifayət etməyən vasitə – maksimal demokratikləşdirmə və siyasi həyatın aşkar olması, vətəndaş cəmiyyətləri çərçivəsində xüsusi siyasi nəzarət vasitələrinin yaradılmasıdır.

Siyasi qəsd. Siyasi qəsd anlayışının mənası – fərdi qismdə və ya siyasi qüvvələrin lideri qismində çıxış edən bir neçə şəxsə kiminsə əleyhinə və ya müəyyən siyasi məqsədlərə nail olmaq üçün nəyinsə əleyhinə birgə hərəkətlər haqqında gizli şəkildə razılaşmasıdır (sözləşmə, saziş). Qəsd – intriqaanın xüsusi növü olub, maksimal şəkildə gizliliyi ilə və yarıdıcı deyil, destruktiv yönümlülüğü ilə fərqlənir. Qəsd həmişə «lehinə» deyil, «əleyhinə» yönəlmiş olur. Gizli razılığın kiçik miqyasda olması onun uğurluluğunu təmin edir. Buna görə də «mürtəcə qüvvələrin əlbirliyi» kimi ifadələr analitik deyil, təxribati ideoloji xarakter daşıyır.

Tarixdə iz salmış məşhur qəsdlərin əksəriyyəti fərdi yönümlü (ən uğurlularının mexanizmləri hələ də gizli olaraq qalmaqdadır) xarakter daşımış və konkret hakimiyyət nümayəndələrinə qarşı istiqamətlənmişdir. Bir qayda olaraq, şəxsiyyət əleyhinə deyil, müəyyən ideya və bütünlüklə sistem əleyhinə istiqamətlənmiş qəsdlər həmişə uğursuzluqla nəticələnib.

Real qəsd – hakimiyyət uğrunda mübarizənin və siyasətdə təsiretmənin effektiv vasitələrindən biridir. İlk tarixi qəsdlər, problemin kardinal həllinə – siyasi rəqibin fiziki olaraq aradan qaldırılmasına yönəldilib. Zaman keçdikcə, qəsdlər daha sakit xarakter daşımağa başlayıb, son məqsəd isə zaman-zaman şəklini dəyişib. Rəqibin fiziki olaraq aradan qaldırılmasının əvəzinə, siyasi kənarlaşdırılması kifayət edib. Sürgün və istefa dominant məqsədlər olub.

Əlbirliyinin məqsəd və metodlarının yumşaldılması iştirakçıların funksional rollarının dəyişilməsinə səbəb olub. Qəsd iştirakçılarının kifayət qədər dəqiq ənənəvi strukturu



hazırda qrup şəxslərdən ibarətdir. Birinci qrupa, uğur əldə edildiyi halda daha çox mənfəət əldə edəcək – ideyaya şövq edənlər daxildir. İkincilər, onların tərəfdarları və köməkçiləri olan təşkilatçı – «işləyənlər»dir. Üçüncülər, bilavasitə icraçıları olub, əlbirliyinin bütün strukturu və əsl rolları haqqında az hallarda xəbərdar olurlar, uğur əldə edildiyi halda isə az mənfəət əldə edirlər.

Zaman keçdikcə, qəddar funksional fərqlər aradan qalxmağa başladı. Gizliliyin qorunmasından ötrü qeyri-iradi şəkildə genişlənən xəbərdarlar dairəsinin kiçildilməsi zəruri oldu. Məhz bu səbəbdən, təhrikedicilər (şövqləndirənlər) eyni zamanda həm təşkilatçı, həm də bilavasitə icraçıları olmağa məcbur oldular.

Digər siyasi ənənəli ölkələrdə isə əksinə, hakimiyyət institutlarının demokratikləşdirilməsi əlbirliyin əhəmiyyətli dərəcədə çox adamların – xüsusən də səsvermə ilə əlaqədar prosedur iştirakçılarının – daxil olması zərurətinə gətirib çıxardı. Əlbirliyinin siyasət aləti kimi rolu cəmiyyətin demokratikləşmə dərəcəsindən asılıdır. Onun rolu totalitar və avtoritar sosial-siyasi sistemlərdə əhəmiyyətli dərəcədə çoxdur. Belə sistemlərdə, siyasətdə az sayda adam fəaliyyət göstərdiyindən hakimiyyət nümayəndələri əleyhinə istiqamətlənmiş terror aktları və saray çevrilişləri geniş yayılmışdır. Elita üzvləri arasında şəxsi qarşılıqlı münasibətlərin xarakteri, onların hakimiyyəti əldə etmək uğrunda olan şəxsi ambisiya və cəhdləri xüsusi xarakter daşıyır.

Əksinə, sosial-siyasi həyatın demokratik, hüquqi təşkil edilməsi hallarında qəsdlərin rolu azalır. Belə cəmiyyətlərdə hakimiyyət uğrunda mübarizə geniş və aşkar xarakter daşıyır, əlbirliyinə çox sayda adamın daxil edilməsini zəruri edir.

Qəsd siyasətdə geniş kütlələrin iştirak etməsinə qarşı durur. Qəsdlərin mühüm rol oynadığı cəmiyyət demokratik hesab edilə bilməz.

Siyasi mimikriya. Bu, ingilis sözü olub «təqlidçilik» deməkdir. Mimikriyanın son zamanlara qədər geniş yayılmış izahatı – hər hansı mənfəət əldə etmək üçün ətrafdakı sosial-siyasi mühitə və həyatı şərtlərə «prinsipsiz uyğunlaşma» –

hesab edilmişdir. Siyasi mimikriyada, daha dəqiq desək buqələmunluqda, inqilabdan sonra öz «sosial mənşəyini» gizlədərək qalib qüvvələrlə müttəfiq olan əvvəlki hakim təbəqə və siniflərin nümayəndələri təqsirləndirilir.

7.2. Şantaj

Şantaj – hansısa mənfəəti, şantaj qurbanını etibardan salan məlumatların yayılması, ifşa edilməsi yolu ilə zorla əldə etməkdir. Məlumatlar həqiqi və uydurma ola bilərlər – bunun heç bir əhəmiyyəti yoxdur. Şantajın psixoloji əsasında qurbanın gec-tez öz vəziyyətini yumşaldaraq, onu şantajçının tələblərini icra etməyə təhrik edən psixi gərginlik, həyəcanlılıq, qorxu hallarının təzyiqlə yaradılması durur. Şantaj gərginliyin zəifləməsinə tələbat yaradır, lakin onun boşalmasına imkan vermir: təhlükə başın üstünü alsa da reallaşmır («damokl qılıncı» fenomeni). Şantajın prinsipi: icra etmək hədəsi ilə qorxutmaq.

Sonralar siyasətdə şərəf və ləyaqət anlayışları müəyyən dəyişikliklərə məruz qaldı və şantaj təsir vasitəsi kimi effektivliyini itirdi. Rəqiblərinin B.Klintonu M.Levinski qalmaqalı ilə şantaj etmək cəhdləri uğursuz oldu. Lakin bununla belə bugünkü gün şantaj müəyyən personajı siyasi fəaliyyətdən uzaqlaşdırmaq, istefaya göndərmək və ya mövqeyini dəyişdirməyə məcbur etmək üçün istifadə edilir. Şantaj siyasi təxribata yaxındır. Şantajçının ifşa edəcəyi ilə təhdid etdiyi məlumat həqiqətə uyğun gəlmədikdə uydurmaya yaxın olur.

Şantaj bir sıra əsaslara görə müəyyən edilə bilər:

A. Şantaj digər oxşar təhlükələr kimi mənbəyi ilə əlaqədar olaraq aşağıdakılara əsasən təsniflənə bilər: motiv və məqsədinə görə, yaranma sferasına görə, təhlükənin inkişaf sürətinə görə, obyektə təsir vasitələrinə görə, şantajedicinin davranışının destruktivlik qüvvəsinə görə.

B. Təhlükə obyektinə əlaqədar olaraq şantaj aşağıdakılara əsasən təsnif edilə bilər: refleksiya, qavrama, təhlükə haqqında informasiyalılıq dərəcəsi, şantajı aradan qaldırma vasitələri; şantaja qarşı olan reaksiyaya hazırlıq səviyyəsi;

mövcud təhlükənin təsiri nəticəsində obyektin mümkün nəticələri dərk etmə səviyyəsi; obyektin hədələmə dərəcəsi; obyektin təhdidədiçi təhlükəni araşdırması.

Şantajın müəyyənləşdirilmə texnologiyasına iki əsas mərhələ aiddir:

- ilkin informasiyanın, ilk növbədə şantajın başlıca əlamətləri haqqında informasiyanın toplanması;
- əldə edilmiş informasiyaların təhlili.

Şantaj haqqındakı informasiyanın üç mənbəyini ayırd etmək olar:

- şantajçıdan alınan informasiya;
- onun qurbanından alınan informasiya;
- xarici müşahidəçidən alınan informasiya.

Şantaj subyektinin davranışında, bir neçə qrup şantaj davranışı əlamətlərini ayırd etmək olar:

- a) semantik əlamətlər
- b) kommunikativ əlamətlər
- c) emosional əlamət-reaksiyalar
- d) xarici əlamətlər

Ədəbiyyatda əldə olunan informasiyanı təhlil etməyə imkan verən iki qrup metod ayırd edilir: a) rəşional; b) şüuraltı təhlil metodları. Təhlilin əsasında təbliğət prinsipi durur – rəqibin öz silahını onun özünə qarşı çevirmək. Başqa sözlə desək, «yaxşı müdafiə – hücumdur» prinsipindən istifadə etmək.

Beləliklə, sistemli təhlükəsizlik mövqeyindən həyat fəaliyyətinin bütün aspektlərini təhlil etmək olar, ilk növbədə – siyasət sferasını, onun əsas obyektlərini – şəxsiyyət, cəmiyyət, dövlət – həmçinin onlar tərəfindən istifadə olunan texnologiyaları.

7.3. Təxribat və psixoloji müharibə

Təxribat – ayrı-ayrı şəxs, qrup, təşkilatları, hətta kütləni onlar üçün ağır nəticələr doğuracaq hərəkətlərə təhrik etmək, qızıdırmaqdır. Bəzən polis və ya xüsusi xidmət orqanları agentləri tərəfindən bu və ya digər şəxsiyyət, qrup, təşkilat,

partiyanın nüfuzdan salınmasına yönəlməklə törədilən satqın hərəkətlər də təxribatdır. Təxribatın psixoloji mənası, insanların şüur və davranışlarına təsir etməklə onları təxribatçı üçün faydalı qərarlar qəbul etməyə təhrik etməkdən ibarətdir. Müxtəlif təxribatlar beynəlxalq konflikt və müharibələrin səbəbi olmuşdur.

Blef – uydurma – kart oyunlarından gələn anlayış olub, mənası siyasətçinin və ya siyasi qüvvənin, qruplaşmanın, partiyanın malik olduğuna nisbətən daha böyük qüvvəli olmasını nümayiş etdirmək cəhdidir. Bunun hesabına maksimal mənfəət əldə etmək fikrinə düşürlər. Adətən bu anlayış qiymətləndirici xarakter daşıyır və metoforik mənada istifadə olunur. Lakin siyasi psixologiyada uydurma strategiyasının siyasi təsir vasitəsi kimi hazırlanma praktikası mövcuddur. Bayağı yalandan və ya strukturca daha mürəkkəb olan təxribatdan fərqli olaraq uydurma – arzu olunan nəticənin düzgün və «açıq» olmasını bildirmək üçün istifadə olunan fəndin yüksək dərəcədə yəqinliyi ilə (səmimilik) xarakterizə olunur.

Uydurma texnoloji olaraq öz imkanlarının şişirdilməsini, onların artırılma ehtimalına olan inamın nümayiş etdirilməsini və bu potensial imkanlarla şantaj etməni ehtiva edir.

4. Psixoloji müharibə rəqibin düşüncə, hiss və hərəkətlərinə birbaşa, yaxud dolaylı təsir etmək üçün siyasi rəqiblərin psixoloji və s. vasitələrdən məqsədyönlü və planlı olaraq istifadə etməsidir. Praktikada «psixoloji müharibə» termini çox zaman daha dar mənada istifadə edilir. O, Qərb dövlətlərinin sosialist ölkələrinə qarşı ideoloji aksiyalarının məmuru kimi, dağıdıcı antikommunist və antisovet təxribat kimi, ideoloji mübarizə metodu kimi şərh edilir.

Psixoloji müharibə real siyasi-psixoloji proses kimi siyasi rəqiblərin kütləvi sosial bazalarının dağıdılmasına, onların ideyalarının həyata keçməsini pozmağa, kütlənin sosial, siyasi və rəqibin təsiri altında olan digər aktivliyini, psixoloji sabitliyi, mənəviyyatı zəiflətməyə istiqamətlənmişdir. Psixoloji müharibənin son məqsədi, kütlənin rəqibi dəstəkləməyə hazır olan şüur və əhvalını ondan narazı olmağa qarşı çevir-



mək və destruktiv hərəkətlər etdirməkdir. Belə məqsədəçatma müxtəlif formalarda təzahür edə bilər.

Praktikada «psixoloji müharibə» ideya-siyasi mübarizənin nəzəri şüur sferasından məişət şüuru sferasına köçürülməsi deməkdir. Burada elmi əsas və məntiqi arqumentlərə, ağıl və faktlara deyil, sosial və milli məğrurluq hissinə, sosial və milli özünütənzim instinktinə, böyük ambisiyalara bağlı olan irrasional hallara istinad edilir. Bunlar irqi, milli düşüncə və ənənəvi-tarixi xarakterli fikirlərlə əlaqədardır.

Psixoloji müharibənin ən geniş yayılmış vasitələri üç qrupa bölünür. Birinci, «psixoloji təzyiq» vasitəsi, ikinci, şüura sezilmədən nüfuz etmək, üçüncü, məntiq qanunlarının gizli şəkildə pozulması vasitəsi.

«*Psixoloji təzyiq*». İlk öncə, müxtəlif spekulyasiyalı avtoritetlərə istinad etməklə müşayiət olunan eyni yalan tezis dafələrlə təkrarlanması deməkdir (sitatin təhrif olunmasından başlayaraq mövcud olmayan mənbəyə istinad etməklə bitən). Bura obektivlik və dəqiqlik olduğunu göstərməkdən ötrü rəqəm və faktlarla manipulyasiya («oyun») etmək aiddir. Bundan əlavə bu, «dramatik təsir» effektinə istinad etməklə illüstrativ materialların tendensiyalı yığıdır.

Şüura sezilmədən nüfuz etmək. Bu, musiqi, əyləncəli teleproqramlar, kinofilmlər, həmçinin dəb (xüsusən, siyasi simvol elementi olan geyimlərlə, məişət, turizm, istirahət və s. predmetlərlə) vasitəsilə öz həyat tərzini reklam etmək (gözəl və qayğısız olduğunu), arzuolunan (adətən şəxsi) siyasi dəyərləri və kütləvi mədəniyyət dəyərlərini yaymaqdır. Bura siyasi rəqibin rəsmi təbliğatının alternativini qismində şayiə və xəbərlərin kütləvi yayılması aiddir. Daha bir tərkib hissə – siyasi lətifələr, psevdofolklor deyimlər və məsəlləri kütləvi şüura tətbiq etməkdir. Şüura sezilmədən nüfuz etmək vasitələrinin böyük əksəriyyəti «sosioloji təxribat»a aiddir. Sosioloji təxribat konsepsiyası, rəqib və potensial müttəfiqlərin (nəzərdə tutulan həyat tərzinin daha cəlbedici elementləri vasitəsilə) tədricən şüuraltı yoluxdurulmasına yönəlir. İdeoloji əlamət və siyasi məqsədlər formal şəkildə olmadıqda, belə təxribat strateji münasibətlərdə də effektivdir. İnsanların

tələbat və maraqlarını qıcıqlandırmaqla, o, davranışı müəyyənləşdirən uzunmüddətli amillərə təsir göstərir.

Məntiq qanunlarının gizli şəkildə pozulması. Belə vasitələrə tezis dəyişdirilməsi, yalan analogiya, kifayət qədər əsas olmadan nəticə çıxarmaq, səbəbi nəticə ilə dəyişdirmək, və s. aiddir. Belə vasitələrin istifadə olunduğu psixoloji müharibə cəmiyyətin azmaarifli təbəqəsinə qarşı daha effektivdir. Bir sıra inkişaf etmiş ölkələrdə antimüstəmləkə, milli-azadlıq təsirlərindən istifadə edən psevdososialistik təxribatın ilk öncəki müvəffəqiyyəti buna nümunə ola bilər. Külli miqdarda əhalini cəlb etməyə qabil olsa da, sonralar bu təbliğat çoxsaylı problemlərlə üzləşdi. Müəyyən bir müddət ərzində effektiv olsalar da, əhalinin şüurunun inkişaf dərəcəsinə və informasiyalılıq səviyyəsinə asılı olaraq təsirliliklərini itirərək, bu metodlar yalnız taktiki xarakter daşıyırlar.

Psixoloji müharibə siyasi mübarizənin müstəqil məqamı deyil. Bu, siyasi münasibətlər sisteminin komponentlərindən biridir. Buna görə də onun metod və vasitələri qismində mövcud sistemin güclü psixoloji təsir edən bütün elementlərindən istifadə etmək olar. Siyasi münasibətlərin komponenti olan psixoloji müharibə həm xarici, həm də daxili siyasətdə mövcuddur. Xarici siyasi sferədə o, düşməne qarşı psixoloji cəhətdən effektiv olan təxribatın digər təsir metodları ilə kompleks şəkildə tətbiq edilməsini ehtiva edir. Daxili siyasətdə o adətən rəqiblərə qarşı təxribat qarşılıqlı ilə məhdudlaşır, lakin daha mürəkkəb xarakter də qazana bilər. Buna nümunə olaraq hər seçkiqabağı kampaniyanın gedişində və ya hakimiyyət uğrunda mübarizə zamanı baş verən təxribat toqquşmalarını misal göstərmək olar.

Bütünlüklə, tətbiqi siyasi psixologiyanın rolu kifayət qədər aşkardır. Psixoloji müharibə özündə bir sıra amilləri birləşdirir: təbliğat aparılmasını, o cümlədən, anonim, yaxud məxfi surətdə maddi yardım edilmiş nəşrlərdən istifadə etməklə vətəndaşlığı olmayan simaların, xəyanətkarların cəlb olunması ilə gedən siyasi hərəkətlər və müxalif siyasi partiyaların dəstəyini. Real siyasət uzun müddətdir ki, psixoloji müharibədən istifadə edir, lakin bu barədə heç də həmişə hesabat vermir.



Görkəmli tarixçi və hərbi təbliğat mütəxəssisi olan D. Volkonova psixoloji müharibəni kütləvi psixologiyaya istinad edən, insanların təfəkkürünə yönəlmiş imperializmin ideoloji əməliyyat sistemi adlandırmışdır.

Psixoloji müharibənin təsir obyektləri aşağıdakılardır:

1. Cəmiyyətdə itaət hissini artırmaq
2. Beynəlxalq ictimaiyyəti aldatmaq
3. Xalqla hakimiyyəti bir-birindən uzaqlaşdırmaq
4. Mədəniyyət dəyişkənliyini təmin etmək.

Psixoloji müharibə millətə, xalqa yönəldilərək cəmiyyətdə itaət duyğusunu artırır. Hədəf olaraq seçilən ölkə iqtisadi və siyasi cəhətdən təcrid edilir. Psixoloji müharibə ilə münəqişə yaratmaq əsas hədəfdir. Soyuq müharibə ilə rus cəmiyyətində Qərb dəyərlərinə qarşı simpatiya yaradılır. Çernobil kimi hadisələr şışirdilərək cəmiyyətin sovet sistemə bağlılığını azaltdı.

Mədəniyyət ixracı yolu ilə edilən psixoloji müharibəni bu gün bütün dünya yaşayır. Bir çox mədəniyyətlər yox olmaq təhlükəsi ilə üzləşərkən, digər bir mədəniyyət dünyada tək olmaq yolunda irəliləyir.

Psixoloji müharibənin növləri:

Strateji məqsədli psixoloji müharibə

Taktiki psixoloji müharibə (müəyyən bir hədəf seçilir və o hədəfə istiqamətlənmiş qrup yaradılır)

Mühafizəedici psixoloji müharibə

Təxribat xarakterli psixoloji müharibə əvvəlcədən planlaşdırılır. Miting, nümayiş, müəyyən mərasimlərdə kimsə xalq üçün girərək inandırıcı bir neçə söz ilə ətrafdakılara təsir edir, gərginliyi və nifrəti artırır. Bunu edərkən istifadə etdiyi silah yalan informasiyadır.

Təbliğat psixoloji müharibənin əsas elementidir. Təbliğat cəmiyyətin düşüncəsini, hisslərini, davranışını nəzarətdə saxlamaq və onları dəyişdirmək məqsədi ilə yayılan informasiya, doktrina və nəzəriyyələrdir. Təbliğatın əsas vasitəsi söz və ifadələrdir. Bununla bağlı olaraq Höte qeyd edir ki, «ən güclü silah zamanında gələn fikirdir». Təbliğatın aşağıdakı növləri var:

1. Ağ təbliğat 2. Boz təbliğat 3. Qara təbliğat 4. Silahlı təbliğat 5. Əks təbliğat.

1. **Ağ təbliğat** açıq şəkildə edilən təbliğatdır. Açıq və şəffafdır. Bu zaman dəqiq informasiyaya üstünlük verilir. Doğru, açıq və şəffaf təbliğat kütlədə güvən yaradır. Ağ təbliğat zamanı istifadə edilən əsas vasitə xəbərlərdir.

2. **Boz təbliğat**da mənbə bəlli deyil. Dəqiqliyi isbat edilə bilməz. Yalan və böhtan olduğu da dəqiq deyil. Bu zaman əsas məqsəd qarşı tərəfi çıxılmaz vəziyyətdə saxlamaqdır.

İşləmə mexanizminə görə qara təxribat kimi sərbəstdir. Bu mexanizmdə əsasən doğru bur hadisəyə onlarla yalan qoşaraq əks tərəfi gülünc vəziyyətə salmaq məqsədi güdülür.

3. **Qara təbliğatın** mənbəyi bəllidir. Amma başqa mənbədən çıxış kimi göstərilir. Əsas metodu hiylə, intriqa, yalan, böhtan, saxta dəlillərdir. Həqiqəti dəyişdirmək, ictimai fikri qarışdırmaq məqsədi güdürlər. Olmayan hər şey təsdiq kimi qəbul edilir. Bu üsuldan istifadə edənlər heç bir əxlaqi və vicdani məsuliyyət hissi daşmırlar. Xalqı öz liderindən uzaqlaşdırmaq, ordu və dövlətə qarşı olan etibarını sarsıtmaq, sosial və iqtisadi əlaqələri zəiflətmək məqsədi güdür. Mənbəyi gizli olduğu üçün qarşı tərəfin əks təbliğat imkanı az olur. Qarşı tərəfin içində xainlərin olduğunu fikirləşdiyinə görə əks tərəfdə ruh düşkünlüyü yaranır.

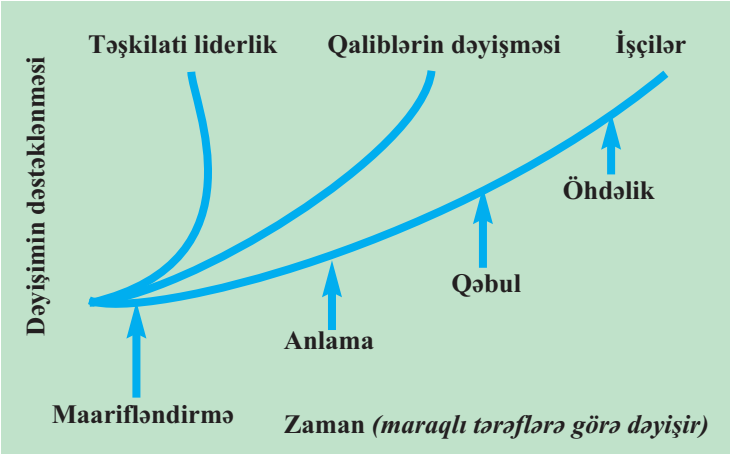
4. **Silahlı təbliğat** terror təşkilatının istifadə etdiyi bir metoddur. Xalqı və dövləti bezikdirmək məqsədi daşıyır.

5. **Əks təbliğat.**



VIII FƏSİL DƏYİŞİKLİK PROSESİNDƏ SİYASİ LİDERİN İMİCİNİN FORMALAŞDIRILMASI

**İnsanlar dəyişikliyi yalnız yaxşı formalaşmış
dəyişim liderlərinin vasitəsi ilə həyata
keçirə bilirlər**



156

8.1. Siyasi imic anlayışı

1) **İmic** – ikona, surət, təsvir, fikri obraz, nümunə, simvol deməkdir. İmic – peşəkar imicmeykerlər tərəfindən auditoriyanın şüurunda yaradılan insanın, qrupun, təşkilatın, hadisənin, proseslərin və ya halətlərin təsəvvür edilən şəklidir. İmic – şüurun yalnız reallığın əksi kimi olan psixi obrazı deyil. Bu, əksin xüsusi modelləşdirilmiş məqsədyönlü əksidir, daha doğrusu, artıq peşəkarlar tərəfindən bəzi reallıq əsasında yaradılmış obrazın əksidir. Bu dörd komponenti ehtiva edən virtual obrazdır. Bunları həm də imicin strukturunun səviyyələri kimi də nəzərdən keçirmək olar.

Birincisi, bu, neqativ cəhətlərin minimallaşdırılması, pozitiv cəhətlərin isə maksimallaşdırılması üçün ilkin hazırlanmış müəyyən başlanğıc materialdır. Lakin bütün cəhətlər deyil, yalnız imicmeyker tərəfindən yaradılmış optimal mo-

delin əsas parametr-ölçülərinə müvafiq gələnələr aiddir. İkincisi, bu, ilkin hazırlanmış başlanğıc materiala əsaslanan modelin özüdür. Üçüncüsü, bu, imic translyasiyası kanalları (ilk növbədə, KİV) və imic tirajlanması vasitələri ilə daxil olan mütləq təhrif olunmadır. Dördüncüsü, bu öz şüurundakı model əsasında, lakin öz şəxsi təsəvvürlərini də nəzərə almaqla öz yekun, mükəmməl imicini quran auditoriyanın və ya ayrıca subyektin aktiv şəxsi işinin nəticəsidir.

Hesab edilir ki, siyasətçinin imicində aşağıdakı cəhətlər daha mühümdür: özünə, öz gücünə, işinə əminlik; cəmiyyətə xidmət göstərmə mövqeyi, insanların qayğısına qalmaq, onların problemlərini yaxşı bilmək, həyat səviyyəsini yaxşılaşdırmağa cəhd etmək; entuziazm, gümrəhlik, optimizm, müsbət emosiyaları provakasiya etmək bacarığı; yüksəkqərarlılıq, enerji, iradə; yüksək mənəvi keyfiyyətlər; insanlara təsir etmək qabiliyyəti. Bir qayda olaraq, bütöv imic bir sıra «mikroimiclərdən» – konkret modellərdən ibarətdir.

Müasir amerika siyasi reklamında siyasətçinin xarakteristikasında üç amil mühüm hesab edilir: yüksək intellekt (geniş biliklərdən və parlaq təhsildən güclü intuisiya və sağlam düşüncəyə qədər), geniş daxili potensial (şəxsiyyətin qüvvəsi, qərarlılıq, məqsədyönlülük, enerji, iradə və s.), həmçinin yüksək əxlaqi keyfiyyətlər (düzgünlük, sözündə bütövlük). Bəzi modellərdə digər üç amil də vurğulanır: şəxsiyyət (xarizma, istiqamətlər, intellekt, əxlaqi keyfiyyətlər, potensial); münasibət (ölkəyə, xalqa, özünə); davranış və fəaliyyət (həm ekstremal məqamlarda, həm də məişətdə liderlik).

İmic öz mahiyyəti etibarilə psixoloji fenomendir. Lakin əksər imiclər siyasətlə bağlı olduğundan onları çox zaman siyasi olan kimi nəzərdən keçirirlər. Bu fenomenin mahiyyətini bütünlüklə əks etdirmir: ilk imiclər ticarət reklamında yaranıb. Bu imiclər hər hansı bir mal və xidmətlərin təmiz virtual, psixoloji «qablaşdırılmasını» təmsil edirdilər. Sonra bu ənənə siyasi imicmeykinə keçdi. Siyasi reklamda imicin əsası «unikal siyasi təklif» (seçicilərə siyasətçi, yaxud ayrı-ayrı siyasi qrup, bütöv partiya, təşkilatların uğurla satılması üçün müvəffəqiyyətlə tərtib olunur) hesab edilir. Eyni za-



manda, imic kütləvi kommunikasiya vasitələri tərəfindən yayımlandığından o, kommunikasiya fakt kimi nəzərdən keçirilir: əgər əvvəllər KİV-in mif yayımladığı hesab edilirdisə, indi imic informasiya məlumatına yaxın xüsusi növ mif kimi nəzərdən keçirilə bilər.

Siyasətdə arxaik və qeyri-məntiqi psixoloji mahiyyətə malik olan, sosial və siyasi rol oynayan tarixi hadisə mif adlanır. Əksər miflərin yaranma və yayılmasının müasir mənbəyi (mifyaradan qismində çıxış edən) KİV-in siyasi təxribatı və fəaliyyətidir. Tamamilə mifə əsaslanan ibtidai şüuru dəf etdikdən sonra insanlıq neomifologiyanı ilk növbədə siyasət sferasında, yaratdı. Bu, müəyyən psixoloji qaynaqlara əsaslanır. Mif hər zaman güzərana, qeyri-elmi kütləvi şüura istiqamətlənir. O isə adətən ayrıca hadisə və faktlar haqqında olan informasiyanın həddlərindən çıxmağa və onların ilkin əsaslarını müəyyənləşdirməyə istiqamətlənir.

Müasir miflərin quruluşu siyasi reklamın tərkibi hissəsidir. Bu prezident mifi, boss – rəis mifi, partiya mifi, təşkilat mifi ola bilər. Prezident hər şeyi görəni və bilən, işində qüsurla çalışan rəisi cəzalandırmağa qabil olan kimi modeləşdirilir. Boss – doğma ata kimidir, belə ki, onsuz hər hansı struktur «batar». Partiya ölkənin, hətta insanlığın yeganə qoruyucusuna çevrilir. Təşkilat – dünyadakı bütün təşkilatlar arasında ən müasir, ən innovativ və progressivdir. Bu miflər müvafiq imiclərin əsasıdır.

Vacib məqamı qeyd edək: imic heç zaman bütünlüklə mal və xidmətlərin reklam qanunlarına əsasən qurulmur. Xüsusən də reklam üstünlükləri qabartmaq, çətinlikləri gizlətməyi tələb edərsə, imicologiya imicin psixoloji mükəmməlliyinə önəm verir: o «obrazın» üstünlükləri kimi, çətinliklərinin də ehtiva etməlidir. Yalnız mükəmməl imic inam yaradır. İnsanlar yalnız müsbət tərəfləri ilə tanınan siyasətçiyə inanmırlar. Etibar etmək – tanımaqdır, tanımaq – çətinliklərdə daxil olmaqla hər şeyi bilməkdir. Bu səbəbdən də siyasətçinin imici adətən, hətta qalmaqallı faktları belə özündə birləşdirir. Əlbəttə, bunlar yaxud üstünlüklərin fonunda parlayan, ya siyasətçini daha da insani edən, ya da zahirən çətinlik

kimi görünən, seçicilər tərəfindən isə üstünlük kimi qəbul edilən çatışmazlıqlardır.

Klassik Amerika eksperimentində üç siyasətçi ilə telemü-sahibə vermişlər. Birinci siyasətçi həm insani cəhətdən, həm də siyasi intizam cəhətindən nümunə olmuşdur: bahalı kostyum, gözəl nitq, ideal maneralar – qəhvəni eleqantcasına içmək. İkincisi, əksinə, səliqəsiz kostyumda olmuşdur, dolaşığı şəkildə danışmışdır, hətta qəhvəni üstünə dağıtmışdır. Üçüncü aralıq mövqə tutmuşdur: kostyumu yeni olmasa da səliqəli olub, nitqi təntənəli olmasa da aydın olub, qəhvə içdikdə isə bir damcı tökülməsinə baxmayaraq, yayılıqla silmişdir ki, heç kim hiss etməsin. Verilişdən sonra reytingləri ölçmüşlər. Üçüncü personajın reytingi ən yüksək olmuşdur. İkinci yeri birinci personaj tutmuşdur. İkinci – «pinti» personaj isə reytingə görə ən aşağıda olmuşdur. Obrazın imicində müəyyən neqativ olmalıdır. İmic yaradıcıları bunu nəzərə almazlarsa, bunu onların əvəzinə rəqiblər edəcəklər.

İmicmeyker – imici düzəldən, yaradandır. Nəzəri olaraq, optimal modelin müəllifidir. Praktikada o bu modeli siyasətçi, struktur, hadisə və ya halətlə iş zamanı realizə edir, həmçinin məhsulu kütləvi kommunikasiya vasitələri ilə yayımlayır.

İmicmeykerin birinci vəzifəsi ilkin modeli, yəni gələcək imicin əsaslarını tərtib etməkdir. Ümumiyyətlə, tərtibat prosesi sonsuzdur – korrektirovka seçicilərlə hər görüşdən, rəqiblərin reaksiyalarından, sosioloji sorğular vasitəsilə yeni məlumatlar əldə etdikdən sonra aparılır. Siyasətçinin optimal imic modeli üç əsas psixoloji səviyyəni özündə birləşdirir. Birinci səviyyə – insan, struktur, hadisə və ya halların obrazlarının xarici parametrləri, yəni nümayiş etdirilən daxili keyfiyyətlərdir. İkinci səviyyədə siyasətçinin baxışlarını, mövqeyini əks etdirən siyasi xarakteristikaları yerləşir. Üçüncü səviyyəyə, auditoriyaya – imicə qarşı şərtsiz pozitiv münasibəti təlqin etməkdən ötrü – lazım olan gizli parametrlər aiddir.

İmicmeykinq – kollektiv əməkdir. Məsələ yalnız ondan ibarət deyil ki, imicin yaradılma prosesinə siyasətçi özü də qoşulmalıdır. Digər halda konkretlik itəcək, imic maskaya,



siyasətçi isə kuklaya çevriləcək. Gələcək imicin ilkin model əsasının reallaşdırılması zamanı, onun formalaşması prosesində yalnız xarici parametrlərin işlənilib hazırlanması bir çox mütəxəssislərin iştirakını tələb edir: kosmetoloqlar, qrimçilər, stilistlər, modelyerlər, orator sənətini öyrədənlər və s. Daxili keyfiyyətlər psixoloq, psixolinqviq, ssenarist və rejissorların köməyi ilə aşkar şəkildə nümayiş etdirilir. Siyasi parametrlər isə – politoloq, politotexnoloqların köməyi ilə yaradılır. İmicə – onun prototipinə auditoriyanın müəyyən münasibətini təlqin etmək üçün daxil olan gizli parametrlər fəndlərin köməyi ilə, xüsusən, NLP-nin köməyi ilə reallaşdırılır. Siyasətçinin bu şəkildə yaradılmış imicinin, yəni baza modelə müvafiq olaraq yaradılan insan obrazının tirajlanması müvafiq texniki vasitələrin köməyi ilə həyata keçirilir. Multiplikasiya, kütləvi kommunikasiya kanalları vasitəsilə olduğu kimi, həm də lokal birliklərdə şəxsiyyətlərarası kommunikasiya vasitələri ilə gedir.

8.2. İdarəedici obrazının əsas parametrləri

E. Yeqorova-Qantman siyasi lider obrazının strukturunda personal, sosial və simvolik xarakteristikaları ayırd edir. Personal xarakteristikalar özündə fiziki xüsusiyyətləri (xarici görünüş, cins, yaş), psixoloji xüsusiyyətləri (xarakter, şəxsi keyfiyyətlər, danışq manerası) və sırf siyasi, peşəkar və işgüzar keyfiyyətləri (siyasi istiqamətlər, təşkilati qabiliyyətlər, lider potensialı) ehtiva edir. Qavrayışa siyasətçinin danışq manerası da təsir edir. İnandırmağa və arqumentlərə əsaslanan nitq və «siqnal nəzarəti» ilə (nitqdə auditoriyanın müəyyən şəkildə reaksiya verəcəyi «siqnallardan» istifadə etmək) idarəetməyə əsaslanan nitq ayırd edilir.

Siyasətçinin səlahiyyətliliyi onun işgüzar və siyasi keyfiyyətlərindən daha mühüm hesab edilir.

Sosial xarakteristikalar: liderin statusu dedikdə rəsmi mövqe, müəyyən sosial qrupa məxsusluq, maddi vəziyyət; mənşə və avtobioqrafiya (siyasətçinin yalnız nə etdiyinin deyil, həm də nə etmədiyinin əhəmiyyətli olduğu); müxtəlif

sosial qruplarla – tərəfdaş və rəqiblərlə qarşılıqlı təsirin xarakteri başa düşülür. Belə ki, siyasətçi tərəfdaşlarına qarşı sevgi, rəqiblərinə qarşı isə aqressivlik nümayiş etdirməlidir. Sosial xarakteristikalar imicin kifayət qədər hərəkəti olan hissəsidir və onlar reallığın tələblərinə müvafiq olaraq formalaşdırılır.

Simvolik xarakteristikalar da imicin ayrılmaz komponentidir. Liderlər müəyyən ideologiyaların simvolları olurlar. Siyasətçinin imicinin simvolik xarakteristikaları tarixi dönüş məqamlarında, insanlar birləşdirici simvollara tələb duyduqları vaxt əhəmiyyətli dərəcədə qüvvətlənir. Belə zamanda lider qorxu və ümid sahəsində personifikasiya edir. Sülh zamanı isə lider imicinin simvolik yükü azalır və o qədər də dramatik xarakter daşmır. Simvolik xarakteristikalar ən sabit və dəyişməz komponentlər olub, sosiomədəni arxetiplər və siyasi liderlərin prototipləri ilə əlaqədardırlar.

2) Siyasətçilərin konkret obrazlarını tədqiq etməmişdən öncə, onların şəxsi potensialı haqqında mühakimə yürütməyə imkan verən göstərici və parametrləri müəyyənləşdirmək lazımdır. Belə göstəriciləri axtararkən bir sıra nəzəri müddəalardan çıxış edilmişdir. Bu zaman siyasətçi şəxsiyyətinin görünən tərəfləri maraqlı olmuşdur. Bu aspektlər haqqında həm ekspertlər, həm də mütəxəssis olmayanlar fikir yürüdə bilirlər. Obrazı onun vətəndaşlar tərəfindən necə qavranılmasına əsasən tədqiq edirik. Qavrayış isə əksətdirici xarakter daşıyır. Vətəndaşın şüurunda siyasətçi obrazının formalaşması rəşional xarakterli dəqiq və tam informasiyaya əsaslanmasada, bu informasiyalar siyasi lider obrazının müəyyənləşməsi üçün dəqiq psixoloji alətdir. Şəxsiyyəti ilk öncə attitüdlər sistemi vasitəsilə tədqiq etmək əhəmiyyətlidir. Psixoloji ədəbiyyatda attitüdün üç elementi ayırd edilir: koqnitiv, affektiv və konativ (davranış). Siyasətçinin yalnız real şəxsiyyəti deyil, həm də obrazı oxşar struktura malikdir. Bu, o deməkdir ki, yalnız koqnitiv (bir qayda olaraq şəxsiyyət tərəfindən dərk olunan) elementləri deyil, həm də nadir hallarda dərk olunan affektiv elementləri, həmçinin davranış elementlərini də aşkarlamaq zəruridir. Bu məsələ assosiativ metodların kömək-



liyi ilə həll olunur. Əksər tədqiqatçılar siyasi lider obrazının sorğular nəticəsində əldə olunan verbal və rasionallıq tərkiblərini nəzərdən keçirirlər. Bu siyasi xadim şəxsiyyəti və onun mövqeyi ilə bağlı vətəndaş gözləmələri haqqında dəyərli material verir. Lakin belə yanaşma informasiyanın dərk olunmasını məhdudlaşdırır, bu isə siyasətçi portretini birtərəfli edir.

Bu və ya digər siyasətçinin yönəlişliklərinin rasionallıq və emosional elementləri heç zaman bütünlüklə üst-üstə düşmür. Belə uyğunsuzluğun səbəblərindən biri bu anda seçicilərin sosial cəhətdən rəğbətəndirilən dəyərlər sistemi və üstünlük verdikləri cəhətlər arasında ziddiyyətin olmasıdır. Sosial cəhətdən rəğbətənlənən dəyərlər sistemi öz təzahürünü siyasi liderə olan tələblərdə tapır: o «səlahiyyətli», «düzgün» və «ağıllı» olmalıdır. Lakin qərar veriləcək anlarda onlar emosional elementlərə üstünlük verirlər.

Deyilənlər, lider obrazının strukturunu real çətinliyi nəzərə alaraq anlamağa imkan verir. Buna təhlilin metodologiyası da uyğun gəlməlidir. O, üç elementi özündə ehtiva etməlidir. Birincisi, siyasətçinin rasionallıq qavrayışında mühüm tendensiyalar nəzərə alınmalıdır. İkincisi, obrazların daha çox bilavasitə xarakter daşıyan emosional tərkibləri təhlil edilməlidir. Üçüncüsü, bu iki sıra komponentlər öz aralarında müqayisə edilməlidirlər. Belə təhlil sxemi həm hər bir ayrıca siyasətçinin təhlili zamanı, həm də onların öz aralarında müqayisələri zamanı tətbiq edilə bilər.

Rasionallıq qiymətlər özündə bəzi məqamları birləşdirir. Belə ki, vətəndaşların siyasətçidə bəyəndikləri və bəyənmədikləri keyfiyyətləri məzmunu cəhətdən təhlil etməzdən öncə, siyasətçinin obrazının tanınmışlığını aşkarlamaq lazımdır. Siyasətçinin məşhurluğunun dəyişmə dinamikası onun uğurunun mühüm göstəricisidir. Respondentin siyasətçini tanımasından və ona kimin fotosunun təqdim edilməsinə əmin olmasından asılı olmayaraq, ona belə bir sual verilir: bu insan onun xoşuna gəlir, ya yox? Cavab isə siyasətçinin ümumi qiymətinə bir o qədər də təsir göstərmir. Beləliklə, siyasətçinin məhz şəxsi cazibəsi, istiliyi, insaniyyəti onun haqqındakı ümumi təəssüratları müəyyən edir. Elektoral

uğurun tərkibi qismində xarizmatiklik və qarşı tərəfi anlamaq kimi keyfiyyətlər qabardılmalıdır.

Siyasətçilərin rasionallıq qiymətləri ilk öncə liderin cazibədarlığı baxımından nəzərdən keçirilməlidir. Cazibədarlıq bütünlüklə siyasətçi şəxsiyyətinin qiymətində üç vacib ölçüdəndir. Ədəbiyyatda bu anlayışa ən fərqli yanaşmalar mövcuddur. D.Kinder cazibədarlığın aşağıdakı tərkib hissələrini ayırd edir: komponentlik, liderlik, düzgünlük və qarşı tərəfi anlamağa qabillik. C.Markus onları iki yerə ayırır: komponentlik və düzgünlük. K.Funk bu dörd cəhəti qarşılıqlı əlaqədə, lakin siyasətçinin ümumi cəhətdən qiymətləndirilməsi zamanı hər biri müstəqil əhəmiyyətə malik olan keyfiyyət kimi nəzərdən keçirməyi təklif edir. B.Makarenko təxminən oxşar olan iki anlayışa əsaslanır və onun fikrincə, siyasətçi aşağıdakıları nümayiş etdirməlidir: 1. Ağıl, maariflilik və təcrübəni özündə ehtiva edən anlamağa qabillik; 2. Mənəvi düzgünlüyə zəmanət. B.Makarenko 1996-cı il prezident kampaniyalarının gedişində vətəndaşlar üçün cazibədar olan keyfiyyətləri müəyyənləşdirərək «ideal liderin» aşağıdakı təsvirini təklif edir: təcrübəli siyasətçi; kompromislərə hazır; praktik iş və həlledici addımlara tərəfdarolma; təmkinli, sakit.

Cazibədar şəxsi xarakteristikalar (yuxarıda əsaslandırılmış nəzəri model kontekstində) problemini bir qədər fərqli şəkildə də göstərmək olar. Makarenkonun təsvir etdiyi cəhətlər ola bilər ki, ideal lider portretinə daxildir, lakin canlı siyasi xadimə çox az uyğundur. Hər bir halda sadalanan keyfiyyətlərə müəyyən qədər ehtiyatla yanaşmaq lazımdır. Hər şeydən öncə real siyasətçilərin müsbət olduğu kimi, mənfi keyfiyyətlərinin də olması nəzərə alınmalıdır. Əslində cazibədar olan keyfiyyətlər cazibədar olmayan keyfiyyətlərlə qarışıq şəkildədir. Ən başlıcası, müxtəlif müsahibələrdə təkrarlanan qiymətlər əhəmiyyətlərindən asılı olmayaraq, siyasətçinin şəxsiyyətində mühüm yer tutur.

Digər başlıca məqam odur ki, rasionallıq cazibədarlıq qiymətləri hər bir lider üçün spesifik olan keyfiyyətlərdən ibarətdir. Belə ki, onlardan biri – «ağıllı», digəri – «təcrübəli», üçüncüsü – «sərt» və s.



3) Siyasi praktikada yalnız bu və ya digər siyasətçinin kütləvi şüurda olan təsviri haqqında informasiya almaq zəruri deyil, bəzən siyasətçi obrazı əhali tərəfindən adekvat qavranılmadıqda onu korrekte etmək də lazımdır. Bu, siyasi psixoloqun qarşısına siyasətçinin qavrayışına təsir edən amilləri aşkarlamaq vəzifəsi qoyur.

İdarəedici obrazının qavranılması prosesinə və onun nəticəsinə təsir göstərən çoxsaylı amillər arasında ikisini fərqləndirmək vacibdir: birincisi, liderin öz şəxsiyyətidir, ikincisi siyasi kontekstdir (xüsusən də, seçki kampaniyası konteksti).

Siyasətçi şəxsiyyəti haqqında danışarkən nəzərə almaq lazımdır ki, onun haqqında olan informasiya seçiciyə iki əsas kanalla çatdırılır: verbal və vizual. Ədəbiyyatda vizual informasiyanın xüsusi əhəmiyyəti önə çəkilir. Bildirilir ki, təəssüratın 55%-i siyasətçinin necə görünməsindən, 38%-i onun səs tembrindən və yalnız 7%-i onun nə danışmasından asılıdır. Siyasi konsultasiya təcrübəsinin göstərdiyi kimi, məhz ilkin təəssüratlar daha qüvvətli və sabit olurlar, namizədlə vizual tanışlıqda əldə edilirlər. Beləliklə, vizual əlaqənin dərkolunmayan komponenti uzunmüddətli və dərin təsirə malikdir.

Siyasətçi şəxsiyyətində də siyasətçi obrazında olduğu kimi, bir neçə komponenti ayırd etmək olar. Ç. Osqudun konsepsiyasına görə biz siyasətçi şəxsiyyətində üç ölçünü ayırd edirik: cazibədarlıq, təsir və aktivlik. Cazibədarlıq göstəriciləri aşağıdakı şəkildə şifrlənib:

- zahiri (geyim, davranış manerası) və cismani xarakteristikalar (sağlamlıq – xəstəlik, quruluş, tamlıq, zərərli vərdişlər, yaş, temperament, fiziki cazibədarlıq);
- psixoloji xüsusiyyətlər (xarakter, ayrı-ayrı cəhətlər və s.) və siyasətçinin mənəvi-etik qiymətləndirilməsi;
- siyasi, peşəkar və işgüzar keyfiyyətlər (təcrübə, siyasi baxışlar, liderlik keyfiyyətləri, siyasi fəaliyyət vərdişləri, səlahiyyətlilik).

Bu və ya digər liderin cazibədar keyfiyyətlərinin məzmunca necə olmasından asılı olmayaraq, onlar iki digər şəxsi ölçü baxımından da qiymətləndirməlidirlər: təsir və aktivlik.

Şəxsi təsir siyasətçinin cazibədarlığını möhkəmləndirir. Bu parametərə sağlamlıq, yaş, fiziki və intellektual resurslar, psixoloji sabitlik, ölkənin maraqlarını müdafiə etmək qabiliyyəti və s. kimi komponentlər daxildir. Siyasi mədəniyyətdə qüvvə parametri də xüsusi rol oynayır. Aktivlik də siyasətçinin şəxsi xarakteristikası olaraq hakimiyyət səlahiyyətlərinin icrası ilə bağlıdır.

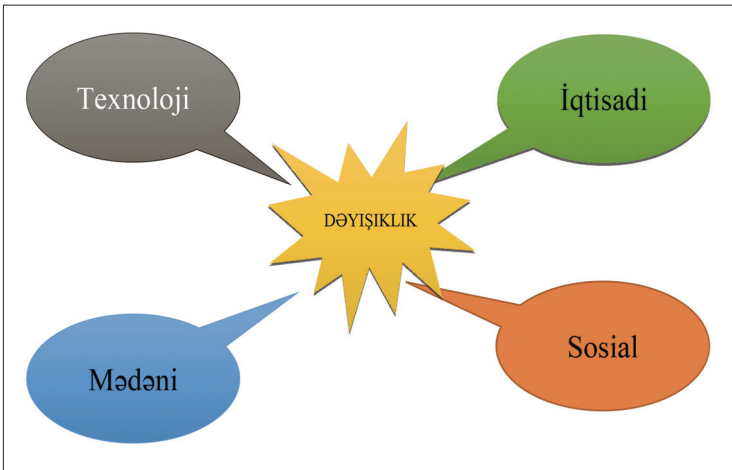
Siyasətçi şəxsiyyətinin bu təsir parametrləri bir qayda olaraq vətəndaşlar tərəfindən rəşional səviyyədə dərk olunur. Lakin siyasi qavrayışda dərkolunmayan təbəqə də var. Bu təbəqə mütləq aşkarlanmalıdır. Siyasətçinin cazibədarlığı onun mərəd qavranılıb-qavranılmamasında təzahür edir. Rəşional qavrayışda olduđu kimi, şüuraltı qavrayışda da qüvvə və aktivlik xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Deyilənlərə onu da əlavə edək ki, vətəndaşlar siyasətçi şəxsiyyətini qavrayarkən reallıqda malik olmasından asılı olmayaraq, ona bəzi motivləri aid edirlər. Siyasətçi obrazının dərk olunmasında ikinci mühüm amil qavrayışın baş verdiyi siyasi kontekstdir. Siyasətçi obrazına müxtəlif siyasətçilər arasında seçim olması faktı da təsir edir. Qavrama zamanı seçici onu digər siyasətçilərlə müqayisə edir.

Beləliklə, kütləvi şüur və onda ehtiva olunan siyasətçi obrazları siyasi həyatın gedişinə təsir göstərən ciddi siyasi amillərə çevrilirlər.



IX FƏSİL DƏYİŞİKLİKLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ TƏMSİLÇİLİK

9.1. Dəyişikliyin təsir etdiyi sahələr



166

Dəyişikliklər bütün təşkilatların əsas problemlərindən biridir. Dəyişikliyə uğramayan təşkilatların həyatda qalma şansları yoxdur. Elə bu səbəbə görə təşkilatlar dəyişməni müvəffəqiyyətli şəkildə reallaşdırmaq məcburiyyətindədirlər. Ancaq işçilər dəyişməyə müxtəlif səbəblərlə (iqtisadi, sosioloji, psixoloji və rasiona) müqavimət göstərirlər. Tarixi qaynaqlardan məhsuldar istifadə edilməsinə maneə törədilərək dəyişikliyə müqavimət göstərilərsə, dəyişiklik rəhbərliyin uğursuzluqlarına yol açar. Bu baxımdan dəyişiklik rəhbərliyinin müvəffəqiyyəti üçün əvvəlcə işçilərin dəyişməyə qarşı göstərdikləri müqavimətin aradan qaldırılması lazımdır. Bu məqsədlə əvvəlcə məsələ, yaxud problem təşkilati dəyişiklik planlarında nəzərə alınmalı və ola biləcək müqavimət səbəbləri, keçiriləcək tədbirlər əsaslandırılmalıdır. Təşkilati dəyişikliyin müvəffəqiyyəti üçün planlaşdırmanı həyata keçirmək çox zəruridir. Dəyişikliyə müqavimət önləmək üçün təhsil və ünsiyyət, iştirak və dəstəkləmə, bazarlıq və güzəştəgetmə, təhdid və təzyiq, manipulyasiya və kooptasiya,

planlaşdırma və sınaq məqsədli tətbiq, iqtisadi təşviq tədbirləri və digər üsullardan faydalanıla bilər. İstifadə üsulu yaxud üsulları vəziyyətə, işçilərin fərdi xüsusiyyətlərinə görə dəyişə bilər.

9.2. Dəyişikliklərin idarə olunmasında təmsilçilik

Performans analitiki	İnsan qaynaqları	İşçilər	Məlumat informasiya sistemləri
Qrupyaratma mexanizmində təhsil vermək (maarifləndirmə) – fərdi ehtiyacları müəyyənələşdirmək	Dəyişim komitəsi namizədlərini dəyərləndirmək – komitədə iştirak edən işçilərin təqdir, tanınma, mükafatlandırma və inkişafının planları	Sohbətlər əsnasında müddət ilə əlaqəli bütün mövzuları ortaya çıxarmaq	
– Analiz vasitələrinin meydana gəlməsini təmin etmək – nəticələrin toplanmasına, təhlilinə və şərhinə dəstək olmaq	Analiz mərhələsini izləmək	Müvəffəqiyyətin necəliyini təmin etmək, qiymətləndirmə strategiyasına yığılı təmin etməklə ölçmək	Məlumatın təhlili vasitələrini müəyyənələşdirmək təhlil edilməsinə dəstək olmaq
–Təhlil vasitələrinin yaradılmasını koordinasiya etmək – təhlil məlumatını incələmək – təhsil hesabatını hazırlamaq	Təhlil mərhələsini izləmək – münasibətdə ünsiyyətə dəstək olmaq	– Təhlil və danışıqlar etmək – təhlil anketlərinin hazırlanmasını təmin etmək	Texnoloji təhlil etmək
– Dəyişimin performans göstəricilərini yazmaq – qiymətləndirmə planını koordinasiya etmək	Dəyişimdən təsirlənən qrupların hissələrarası keçidini təmin etmək	İstifadəçilərin nəzərində dəyişimin dizaynı üçün yığılı təmin etmək	Lazımı sistemlərin dizaynını təşkil etmək



9.3. Maraqlı tərəflərin rəyləri və mənafe qruplarının iradları

Təşkilatlar öz mövcudluqlarının davamlı olması üçün məhsul və xidmətlərini müştəri meyilləri istiqamətində konfigurasiya etməlidirlər. Elə bu səbəbə görə təşkilatlar xarici reseptorların onlardan gözlədiklərini, razı qaldıqlarını öyrənərkən həm də dəyişdirmək istədikləri xüsusiyyətləri də ölçüb-biçməlidirlər.

Fərqli status seqmentləri ilə nizamlanan müəyyən qrup işləri, təsisatlanmış sahə təşkilatının müştəri ziyarətləri və onların prosesdəki hesabatları dəyişikliklərin idarəedilməsi zamanı ən çox nəzərə alınmalı olan amillərdəndir. Həmçinin sistemli şəkildə edilən iyerarxiya məmnunluğu, sorğu və suallar təşkilatın xüsusilə məhsul və xidmətlərindəki dəyişikliyi istəmək səbəblərini real olaraq ortaya çıxaracaq vasitələrdir.

Sorğu və suallar verməkdə məqsədi subyektlərin təşkilatlarda görmək istədikləri dəyişiklikləri öyrənmək və insanların rəqabətdəki inkişaf nəticəsində yaranan yeni müşahidələrini ifadə etmələrinə şərait yaratmaqdır.

Təmsilçi bildirişləri: təsisatların, idarəetmə təşkilatlarının tədarükçülərlə münasibətlərini davamlı və dayanıqlı təmin etmək üçün münasibətlərin ehtiyac duyulan şəkildə tənzimlənməsi zəruridir. Həmçinin, iki və daha artıq quruma, təşkilata xidmət etdikləri üçün fərqli tətbiqləri müşahidə və müqayisə etmək imkanına sahib olan tədarükçülər, rəqabətdə geri qalmamaq üçün lazımı dəyişikliklər haqqında öz görüş və baxışlarını ifadə edə bilirlər.

Müəyyən mənafe qruplarının sorğularının məqsədi oxşar təşkilatların iş prosesini yaxşı tətbiq etmələrinin əsas vasitələri və tədarükçü təmənnalarının ifadə edilməsidir.

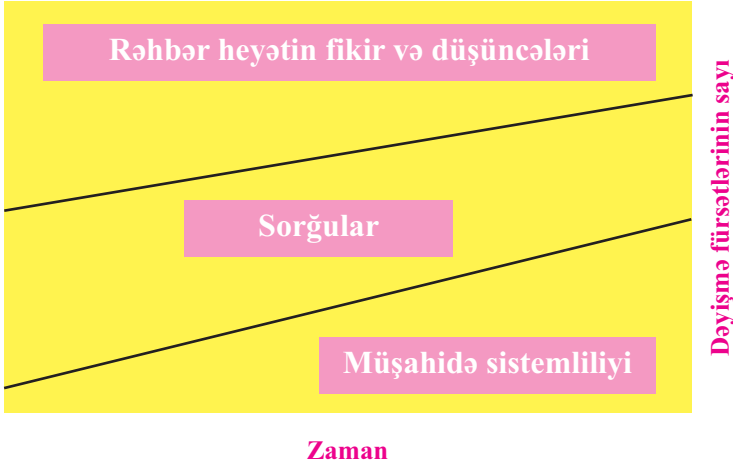
İşçilərin rəyləri: Təşkilatın ehtiyacı olan dəyişikliyin böyük bir hissəsi təşkilat daxilindəki işçilər tərəfindən həyata keçirildiyi ya bilinir, ya da proses müddəti boyunca hiss edilir. İşçilərin fikir və düşüncələrinin qeydə alınması, həmçinin də ilkin qərar vermə mərhələsi də faydalı ola bilər. Rəhbərlik tərəfindən göstərilən dəyişiklik ehtiyacları ilə

yanaşı, həlledici görüşlər zamanı gələcək üçün əhəmiyyətli ola bilən dəyişiklik ehtiyacları da ortaya çıxacaqdır.

İşçilər arasında aparılan sorğuların məqsədi işçilərin məlumatlılığının artması üçün lazımi dəyişiklik ehtiyaclarının ortaya qoyulmasıdır.

9.4. Rəhbər heyətin fikir və düşüncələri

Rəhbər heyət mövcud olan şirkətin inkişafdan geri qalmaması və məlumatlılığın artması üçün lazımi dəyişiklik ehtiyaclarını, mövcud durumu, digər təşkilat və qurumları, rəqibləri, həmçinin həmin mühitlərdə eləcə də xarici aləmdə baş verən dəyişiklikləri izləyərək səmərəli fəaliyyət metodikasını üzə çıxarmalıdır. Rəhbərlər və ya qurum liderləri təşkilatın inkişaf, taktika və strategiyasını müəyyənləşdirərkən bu taktika və strategiyaları həyata keçirə biləcək lazım olan dəyişiklikləri də müəyyən etməlidirlər.



Mövcud vəziyyətdə dəyişmək fürsətlərinin böyük bir hissəsinin «Rəhbər heyətin fikir və düşüncələri» və «geribildirişlərdən» qaynaqlanması nəzərə alınmalıdır. Ancaq həmin zaman müddətində dəyişmə fürsətlərinin böyük bir hissəsi «müşahidə sistemliliyi» ilə (daxili və xarici müşahidələr) müəyyən edilir.

X FƏSİL DƏYİŞİKLİKLƏRİN İDARƏ OLUNMASINDA VİZYON

10.1. Vizyon proqramlaşması

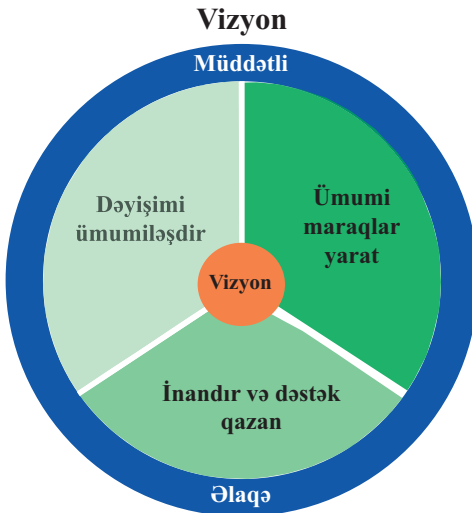
Dəyişikliyə qərar verilməsi dəyişikliyin ola biləcək təsirlərinə bağlıdır. İdarəedənlərin fərqli dəyişimə müxtəlif və alternativ variantları arasından seçim edə bilməsi üçün qərar matrisi yaradılmalıdır. Qiymətləndirmə nəticəsində dəyişmə mövzuları təsiretmə xüsusiyyətinə, həmçinin dəyişmə müddətinə görə qiymətləndirilməlidir.

Vizyon (göstəriş) anlayışı



Dəyişiklik metodologiyasına başlamazdan qabaq vizyonun qurulması və real xəyalın düzəldilməsi önəmlidir:

Bu xəyal – Vizyondur!



Dəyişiklik üçün ən başlıcası bir vizyonun (göstərişin) ortaya qoyulmasıdır. Yaxşı, təsiredici vizyon nədir? Təsiredici vizyon gələcəklə bağlı maraqlı və cazibədar xəyali bir fikrin ortaya qoyulması, qərarlara istiqamət verəcək qədər məqsədə yönəlmiş, lakin bu prosesə təşəbbüsmə istifadəsini etina edəcək qədər qərarlı, asanlıqla izah edilən və dəyişikliyə aidiyyəti olanları həyəcanlandıracaq qədər həqiqi bir xəyaldır.

Vizyonun yaradılması kimi təsiredici şəkildə bölüşdürülməsi də vacibdir. Bunun üçün ismarıcın adiliyi, nümunələrlə zənginləşdirilməsi, çatdırılmanın davamlılığının həyata keçirilməsi, zəif nöqtələrin gözdə tutulmaması müzakirə olunması və daha vacib işə dəyişim liderlərinin sadəcə sözlərlə deyil, eyni zamanda hərəkət və davranışları ilə vizyona uyğun hərəkət etməlidir.

Dəyişikliyin vizyon ilə bağlılığının dəqiq olaraq qurulması və dəyişiklik mərkəzinin dəyişimə aid olan aktual gündəm olması dəyişiklikləri idarəedənin müvəffəqiyyətinin nümunəvi göstəriciləri arasında sayılır. Bu səbəblə də tənzimlənmə, məcbureddici hədəflərin ortaya qoyulması və mün-təzəm olaraq paylaşılması dəyişikliyin ünvana çatdırılmasına şərait yaradır. Buna inanmaq üçün ən yaxşı və güclü rəqibləri, müqayisə olunan şərtləri əldə olunan hədəflərə uyğun qarşılaşdırmaq daha məqsədəuyğundur.



Qeyd: AKİT-nin (EFQM) NƏTİCƏLƏRİ

Avropa Keyfiyyətli İdarəetmənin Təməlləri Mükəmməllik Modeli

AKİT-in Mükəmməllik Modeli ilə uyğunlaşmaya doğru səmərəli fəaliyyəti davam etməkdədir. Bu mərhələdə alınan *qərar vizionu* reallaşdırmağa doğru, vizionla uyğunlaşan dəyişmə qərarıdır.

AKİT modeli	Metodoloji prinsiplər
Siyasət və strategiya	Viziona çatma
Nəticələr	Məlumatların dəyərləndirilməsi: daxili və xarici müşahidələr, siqnalizasiya sistemi
Qaynaqlar	Qaynaqların təsirli idarəedilməsi Qərar matrisinin həyata keçirilməsi
<i>Viziona uyğun dəyişmə</i>	

10.2. Dəyişikliklərin reallaşdırılması

Dəyişiklik 8 mərhələdə (addım) və 7 sayda subyekt – mənafe (maraq) qrupları tərəfindən həyata keçirilir. Bütün addımlarda hər maraq qrupunun özünəməxsus müxtəlif, fərqli vəzifə və məsuliyyətləri vardır.



10.3. Dəyişikliyin idarə edilməsində vəzifə bölgüsü

	Rəhbər heyət	Liderlər	Dəyişimi idarə edənlər
planlama	<ul style="list-style-type: none"> – dəyişimi idarə edənləri müəyyən-ləşdirmək – onları təyin et-mək – lazımi maliyyə və insan qaynaq-larını ayırmaq – dəyişmək istə-yini qətiyyətlə bil-dirmək – layihənin təqdi-mat, konfrans mə-rasimini keçirmək 	Komitəyə nami-zəd təklif etmək	<ul style="list-style-type: none"> – təqdimat kon-fransı hazırlamaq – dəyişim komi-təsinə təşkil etmək və vəzifələndir-mək – layihənin hə-dəflərini müəy-yənləşdirmək, fay-daları, zərərləri və xərcləri təhlil etmək və büdcə ilə balanslaşdırmaq
Analiz	Struktur və təşki-latın (idarəetmə aparatı) öz vizion və hədəflərinə əsaslanan müvəf-fəqiyyətli dəyi-şim meyarlarını müəyyənləşdir-məsi	İşçilərin (insanla-rın, yəni dəyişimə meyilli kütlələrin) iş prosesinə qo-şulmaları üçün la-zımı zaman təmin etmək	<ul style="list-style-type: none"> – əlaqələndirmə-ni təmin etmək – rəhbər heyətə dəstək olmaq və hesabatları hazırlamaq
Taktika	<ul style="list-style-type: none"> – büdcəni təsdiq etmək – dəyişim möv-zularını hər kəsə bildirmək 	Təhlil və danışıq-lar aparmaq	əlaqələndirməni təmin etmək
Dizayn	Dizayn hesabət-ni təsdiq etmək	Şöbələrarası sis-temin dizaynı üçün dəstək almaq	<ul style="list-style-type: none"> – büdcəyə nəza-rət etmək – qiymətləndirmə planını hazırlamaq – dizayn hesabə-tini son hala gətirmək



10.4. Dəyişikliklərin idarə olunması prosesində əsas amillər

Mənafe (maraq) qrupları:

- *Rəhbər heyət*: mövcud olan insan və texniki qaynaqlar ilə dəyişiklik müddətini başladan, dəyişikliyə dəstək olan üst (yuxarı) səviyyə idarəçilər;
- *Liderlər*: işçilərin idarə edilməsindən məsuliyyət daşıyan idarəçilər;
- *Dəyişim rəhbərləri* (dəyişimi idarə edənlər): dəyişikliyin idarə olunacaq müddətini, dəyişikliyə istiqamətləndirmə komitəsini idarə edən adamlar;
- *Performans analitiki*: təşkilatın strukturunda təhsil, yetkinlik məsələləri və performans sahəsinə görə məsuliyyət daşıyan üzvlər;
- *İnsan qaynaqları*: təşkilat daxilində dəyişimdən təsirlənən işçilər;
- *Məlumat və informasiya sistemləri*: təşkilatdaxili bütün məlumat blokuna görə məsuliyyət daşıyan şəxslər.

Mərhələ (addımlar)

- *Planlaşdırma*: dəyişiklik ehtiyacını ödəyəcək işçilərin təməl prinsiplərinin ortaya qoyulması, rəhbərliyin müəyyənləşdirilməsi, dəyişikliyi idarə edənlərin təyin olunması və dəyişim istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi;
- *Analiz-sintez*: dəyişimə istiqamətli olaraq komitənin mövcud vəziyyəti və arzuolunan vəziyyətin təyin olunması, mövcud vəziyyət və hədəflənən vəziyyət arasındakı fərqlərin ortaya çıxarılması;
- *Təhlil*: mövcud vəziyyət ilə arzuolunan vəziyyət arasındakı fərq nisbətinin necə bağlanacağıının müəyyənləşdirilməsi;
- *Dizayn* (sərgi, göstəriş): dəyişiklik hədəfinin təyin olunması, dəyişiklik nəticələrinin müəyyən olunması, kritik mövzuların müəyyənləşdirilməsi və kritik mövzuların elm, təhsil yolları, yaxud qeyri-elmi komponentlərlə qarşılanacağıının müəyyən olunması;

- *Sistemlər*: insanlar və vasitələr olaraq dəyişim üçün lazımı bütün amillərin hazırlanması;
- *İnkişaf*: dəyişiklik planının reallaşdırılmasına başlanılması;
- *Tətbiqetmə*: dəyişikliyin təsirinin təqib edilməsi və analizi.

<i>Maraq qrupları</i>							
	Rəhbər heyət	Liderlər	Dəyişimi idarə edənlər	Performans analitiki	İnsan qaynaqları	İşçilər	Məlumat və informasiya bloku
Planlaşdırma							
Analiz							
Təhlil							
Dizayn							
İnkişafetdirmə							
Tətbiqetmə							
Qiymətləndirmə							
<i>Rollar matrisi</i>							



Qeyd: AKİT-nin (EFQM) NƏTİCƏLƏRİ

AKİT ilə Mükəmməllik Modeli vasitəsilə uyğunlaşma

Bu mərhələdə dəyişikliyin təsirli rollar, müəyyənlanmış hədəflər istiqamətində idarə edilməsi sistemli bir yanaşma müəyyənləşdirməkdədir. Hər hansı bir vəziyyətdə dəyişiklik idarəsinin modellə qarşılıqlı meyarlararası keçidi belə təyin oluna bilər:

AKİT modeli	Metodoloji prinsiplər
Liderlik	Dəyişimin idarə edilməsində ilk söz haqqı (birincilik mövqeyi)
İşçilər	Tərifli rollar və qrup çalışması Rollar matrisi Ünsiyyət istiqaməti
Nəticələr	Qiymətləndirmə Nəticələrin təqib edilməsi
<i>Dəyişikliyin sistemli quruluş çərçivəsində tətbiq olunması</i>	

10.5. Qərarvermə matrisi

Dəyişikliyin qərar matrisində oxşar xüsusiyyətlərə malik üç ölçü meyarı mövcuddur:

1) Dəyişikliyin stimulu

– Dəyişikliyi həyata keçirmə nəticəsində maliyyə (iqtisadi), ya da yeni fürsətlər mənasında əldə ediləcək nailiyyətlərin böyüklüyü, yaxud həcmi;

2) Dəyişikliyin təsiri

– Dəyişmənin təşkilat daxilində təsir etdiyi kütlənin sayı və iş nəticələrinə təsiri;

3) Reallaşdırma (həyata keçirmə)

– Dəyişimi həyata keçirməyin çətinliyi və həyata keçirmək üçün lazımı qaynaqlara (insan, texniki) olan ehtiyacın ölçüsü.

Bu üç meyar əsasında yer alan xüsusiyyətlərə görə dəyərləndirilən dəyişmə alternativləri arasındakı, təsiretmənin həcm və səviyyəsinə uyğun qiymətləndirmə aparılacaqdır.

176

		1	2	3	4	5
Stimul	Layihənin BD nə qədərdir? (Xalis satış gəlirinə nisbətə)	-00001	-0001	-001	-01	+01
	Dəyişimin müştərilərə təsiri	çox az	az	orta	yüksək	çox yüksək
	Dəyişmənin qurumun beynəlxalq rəqabət gücünə təsiri	çox az	az	orta	yüksək	çox yüksək
	Dəyişimin yarada biləcəyi fürsətlər	çox az	az	orta	yüksək	çox yüksək
	İşçilərin inkişafa təsiri	çox aşağı	aşağı	orta	yüksək	çox yüksək

		1	2	3	4	5
Təsir	İş nəticələrinin təsiri nə səviyyədədir	təsirsiz	_____	bilvasitə	_____	birbaşa
	İş nəticələrinə nə qədər müddətə təsir edəcəkdir	çox uzun	uzun	orta	qısa	çox qısa
	İşçilərin neçə faizi dəyişimdən təsirlənəcək	0–10 %	11–30 %	31–70 %	71–90 %	91–100 %
	Dəyişmənin şirkət vizionuna təsiri	çox az	az	orta	yüksək	çox yüksək
	Dəyişmənin şirkət dəyərləri ilə uyğunlaşdırılması	çox az	az	orta	yüksək	çox yüksək
	Dəyişmənin iştirakçılara ixracədbilmə potensialı	çox az	az	orta	yüksək	çox yüksək
Tətbiqetmə	Layihəyə olan ehtiyac nə qədər vacibdir	qəti vacib deyil	vacib deyil	normal	vacib	çox vacib
	Dəyişim üçün ehtiyac olan xarici qaynaqların lazımlılığı	çox yüksək	yüksək	orta	az	çox az
	Dəyişimi reallaşdırmağın çətinlikləri nələrdir	qeyri-mümkün	çox çətin	çətin	asan	çox asan
	Dəyişimin müvəffəqiyyət şansı nə qədərdir	çox az	az	orta	yüksək	çox yüksək
	Dəyişimi reallaşdırmaq üçün nə qədər zaman lazımdır	2 il	1 il	6 ay	3 ay	1 ay
	Dəyişmə üçün lazım olan daxili qaynaqlar	çox yüksək	yüksək	orta	az	çox az
	Dəyişimin ehtiva etdiyi risklər	çox yüksək	yüksək	orta	az	çox az
	Qərarvermə matrisi					



**10.6. Dəyişikliklərin idarə olunmasında
əsas amillər və onların bölüşdürülmə mexanizmi**

Performans analitiki	İnsan qaynaqları	İşçilər	Məlumat informasiya sistemləri
<p>– İnkişaf prosesində elm, təhsil ilə təmin etmə (maarifləndirmə)</p> <p>– dəyişim üçün lazımı nailiyyətləri əldə etməyə istiqamətlənən təhsil strategiyasını inkişaf etdirmək</p> <p>– təhsili proqramlaşdırmaq</p>	<p>Karyera pillərini müəyyənləşdirmək (sosial mobillik)</p> <p>Dizayn yaratmaq</p>	<p>– Fərdi təhsil sahələrini müəyyənləşdirmək və təmin etmək</p> <p>– elm-təhsil layihələrinə qoşulmaq</p>	<p>– seçilmiş sistemləri test etmək, səhvləri müəyyənləşdirmək və onları ləğv etmək, lazımı vəziyyətdə yeni sistemlər yaratmaq</p>
<p>Tətbiq prosesinə aliş fəaliyyətini öyrətmək</p>	<p>– tətbiqetmənin yeni sistemlərlə uyğunlaşmasını təmin etmək</p> <p>– strukturun daha yaxşı mənimlənməsi üçün lazımı əlaqələndirmə vasitələrindən fəal şəkildə istifadə etmək</p>	<p>Tətbiqetmənin yeni modellərini mənimləyərək görülməmiş işə yansıtmaq</p> <p>– təklifləri inkişaf etdirmək</p>	<p>İzlənilən və həqiqi ölçülü sistemin mühitə uyğunlaşmasını təmin etmək üçün lazımı işləri görmək</p>
<p>– təhsilin mərhələsini öyrətmək</p> <p>– qiymətləndirmə vasitələri yaratmaq</p> <p>– qiymətləndirmə məlumatlarını təhlil etmək və hesabatları hazırlamaq</p>	<p>Hazır inkişaf planlarını izləmək</p>	<p>Təklifləri inkişaf etdirmək</p> <p>– tətbiqetmənin inkişafında iştirak etmək</p>	<p>Sistemlərin problemsiz izləmələrini təmin etmək</p>

Dəyişiklik layihəsinin lazımi xarakteri istiqamətində fərqliliklər göstərilən *risk sahələri* əsasən aşağıdakı kateqoriyalara bölünür:

- 1) Müştərilər
- 2) Məhsullar
- 3) Müddət-zaman
- 4) İşçilər
- 5) Texniki-infrastruktur
- 6) Maliyyə-büdcə (iqtisadi)
- 7) Hüquqi (qanun)

10.7. Risklərin idarə edilməsi

Dəyişiklik layihələrinin bir çox sahələrə təsiri mövcuddur. Qurum daxilində dəyişimi ən yaxşı şəkildə idarə edə bilməyin təməl şərtlərindən biri də bütün riskli sahələri doğru təyin etməklə lazımi tədbirlərin görülməsidir.

Dəyişikliyin strukturu:

- Təşkilatın quruluşu və fəaliyyətinə
- Qurum dəyərlərinə
- Mükafatlandırmaya
- Məhsul və xidmət, keyifyyət və iş performansına birbaşa təsir edir.

Dəyişmə mərhələsində riskləri idarə edə bilmək üçün ilk əvvəl riskləri müəyyənləşdirmək, sonra risk matrisində yerləşdirərək potensialı müəyyən etmək və lazımi tədbirlər həyata keçirmək lazımdır.

Risklər iki ölçüdə qiymətləndirilərək matrisdə yerləşdirilir:

- 1) Risk ehtimalı
 - Mövcud vəziyyət
 - Nəzarət-tənzimləmə
 - Ölçü götürmək üçün lazım olan zaman müddəti
 - Təsir səviyyəsi
 - Təsir altına düşən adam sayı
 - İşin nəticələrindən təsirlənənlər
 - Təsir və nəticə arasındakı zaman



Struktur birləşmələri mərhələsindəki bir çalışmada həyata keçirilən risk matrisi nümunəsi aşağıdakı qaydada təqdim olunub.

Qeyd: AKİT-nin (EFQM) NƏTİCƏLƏRİ

AKİT Mükəmməllik Modeli ilə uyğunlaşma

Bu mərhələdə dəyişmənin riskləri əvvəlcədən müəyyən-ləşdirilərək idarə edilməli və fəal bir yanaşma inkişaf etdi-rilməlidir. Bu vəziyyətdə dəyişimi idarə edənlərin modelle qarşılıqlı əlaqəsi, meyarlararası keçidi belə təyin oluna bilər.

AKİT modeli	Metodoloji prinsiplər
Müddət	Bu proses müddətində risklərin sahələr üzrə təqib olunması
İşçilər	Qurum dəyərlərində mənfi qarşılıqlı əlavə risklərinin təqib olunması
Nəticələr	Nəticələrin mənfi qarşılıqlı əlaqəsi zamanı riskin təqib olunması
<i>Dəyişimin sistematik quruluşda həyata keçirilməsi</i>	
Risk matrisi	

XI FƏSİL

DƏYİŞİKLİKLƏRİN İDARƏ OLUNMASINDA SOSIAL MÜNASIBƏT

11.1. Ünsiyyət – Münasibət – Əlaqələndirmə

Dəyişiklik layihələrində müvəffəqiyyətin ən əsas tərəfi dəqiq, aydın və səlis ismarıcların verilə bildiyi ünsiyyət proqramlarıdır.

Təşkilat və təsisat daxilində nəzarətsiz ünsiyyətin sürəti çox yüksəkdir. Dəyişiklik layihələrinin təsir sahələrinin çox fərqli ölçülərdə olduğu nəzərə alınaraq risklərə səbəb olması üçün çox dəqiq ismarıclar verilməlidir.

Prosci-nin Risk modelində göstərilədiyi kimi ilk duyum qəbuletmə və şərhlərin güvən mühitindən riskli mühitə sürətli keçidini sürətləndirən amillərdir. Bu mərhələdə nəzarətsiz ünsiyyət təşkilata zərər veriləcək səviyyədə risklərə yol açabilir.

Dəyişiklik layihələrində «ilk duyum»da:

- dəyişiklik vizionunun təşkilati vizion ilə münasibəti və ya əlaqələndirilməsi;
- dəyişiklikdən gözlənilənlər və təşkilatı təmin edəcək faydalar;
- dəyişiklik layihəsini tətbiq etmə sistemliliyi;
- layihə işlərində iştirak səviyyəsi və səbəbi;
- əvvəlcədən müəyyən edilən bəzi risklər başlanğıcda müəyyən edilən siyasətlər daxilində, qurum üçün nəzarətli şəkildə verilməlidir.

Ünsiyyətin məqsədi doğru və düzgün şəkildə məlumatlandırma, maarifləndirmə, dəyişməyə qarşı inamı təmin etmək, iştiraka təhrik etmək, inkişaf və fayda potensialını dəqiqləşdirməkdir. Bunu təmin etmək üçün ilk duyum ilə ziddiyyət təşkil etməyən eyni ismarıcı fərqli kütlələrə müxtəlif şəkildə də olsa tez tez ötürmək lazımdır.





Dəyişiklik layihələrində ünsiyyətin (əlaqələndirmənin) kəmiyyət və keyfiyyətli meyar ölçüsü strateji yanaşma və zaman tələb edir. Asanlıqla gözlənilən səviyyəyə gəlmək mümkün deyil. Təşkilatdaxili və təşkilatxarici ünsiyyət vacibliliyi və sıx-

lığı bu istiqamətdə təyin olunmalıdır.

Dəyişiklik layihələrinin daimiliyi və davamlılığını, etibarlılığı və reallığını təmin etmək üçün, sadəcə, ünsiyyət vasitəsilə gözlənilən qəbuletmə və tətbiqetmə prosesinə keçirilməsi hələ ki, qeyri-mümkün görünə bilər.

Dəyişikliyin gətirdiyi fərqliliklərin sistemlərə inteqrasiya edilməsi lazımdır.

Hesabat sistemliliyində rəhbərlik və əməliyyat proseslərinin, hədəf müəyyənetmə və performans hesablama sisteminin, performansın fəaliyyət göstəricilərinin təqdir və tanınma sistematiqliyini həyata keçirənlərin dəyişiklik layihələrinə gətirdiyi fərqliliklərlə struktura qazandırdığı dəyərlərin uyğun bir hala gətirilməsi lazımdır. Bundan başqa uyğunlaşdırılmış sistematiq amillərin liderlər tərəfindən praktikaya tətbiq edilərək dəyişikliyin siyasi mədəniyyətə əlavə olunması təmin edilməlidir.

Ünsiyyət planındakı kritik müvəffəqiyyət faktorları:

- açıq olmaq (şəffaflıq);
- gələcəyi dəqiq olaraq ifadə etmək;
- doğru zamanı doğru şəkildə müəyyən etmək çox vacibdir;
- bəzi tərəflərə (rəqiblərə) lazımi şəkildə ismarıclar çatdırmaq;
- ilk əvvəl təşkilatdaxili tərəflərlə, daha sonra qurumun xaricindəki tərəflərlə ünsiyyət yaradılmalıdır;
- işçilərin bir-birilərinə bağlılığı kritik müvəffəqiyyət faktorudur;
- hər ismarıqda vacib mövzular vurğulanmalıdır;
- «hər şey nəzarət altındadır» mesajını hiss etdirmək lazımdır;

- Pozitiv və gələcəyə istiqamətlənən ifadələr işlədərək, qeyri-müəyyənliyə istiqamətlənən düşüncə və şübhələrin böyüməsinə mane olmaq vacibdir;
- Ünsiyyətsizliyin də bir ismarıç olduğu unudulmamalıdır. Aradakı fərq qarşı tərəfə təsir əks-təsirə bərabərliyi işarəsi verməkdir.

11.2. Dəyişiklik prosesində sosial münasibətlərin reallaşmasına əngəllər

Ünsiyyət – dəyişikliyin önündəki maneələri aradan qaldıra və təşkilat mədəniyyətinə dəyişikliyin sürətli mənimsənilməsinə təmin edə bilər. Ünsiyyətin kritik müvəffəqiyyət faktorlarının və ünsiyyət istiqamətinin doğru şəkildə istifadəsi çalışmalarda katalizator (qızışdırıcı) rolunu oynayacaqdır.

Dəyişikliyin önündəki maneələr doğru ünsiyyət ilə məhv ola bilər.

Dəyişiklik düzgün şəkildə idarə edildiyində və ona düzgün nəzarət olunsa strukturları irəliyə doğru aparar. Dəyişikliyi idarəetmənin təməlinə vahid baxış, vizionla münasibətin qurulması və tətbiqetmə mərhələsinin sistemli şəkildə həyata keçirilməsi durur.

Dəyişimin idarə edilməsində ünsiyyət doğru vasitələrlə, doğru insanlarla, doğru zamanda və açıq, dəqiq, səlis ismarıclarla reallaşır.



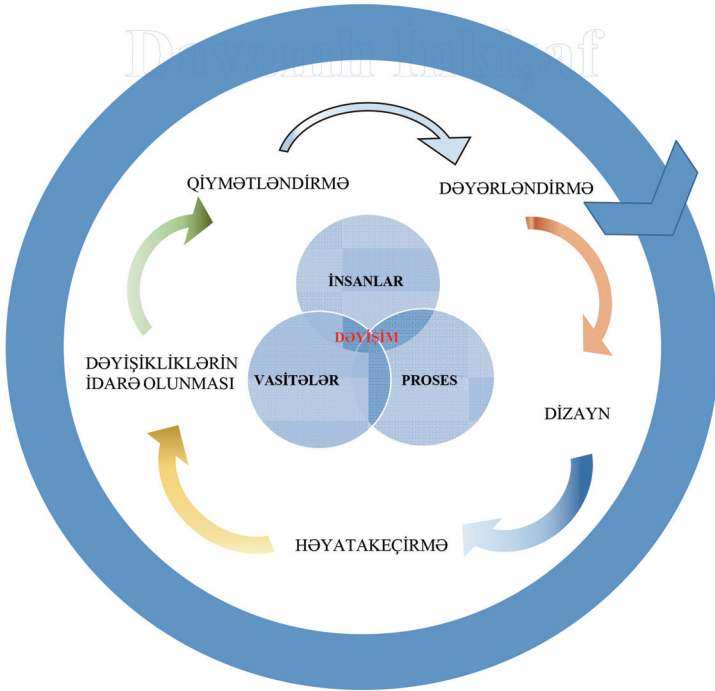
Dəyişikliyin mükəmməllik modelində də göstərilirdiyi kimi, liderlər bütün sahələrdə mənafe və bütün qruplarına istiqamətlənib dəyişimi idarə edə bilməli, sistemlərlə inteqrasiya halına gətirilməli və nəticələri davamlı izləməlidirlər.

Dəyişiklik müddətində daha az müqavimət və problemlə qarşılaşmaq üçün səbəblərin öncədən duyulması və aradan qaldırılması vacibdir. Əgər daxiləki təşkilati müqavimət qısa bir müddətdə aradan qaldırılmazsa, təşkilat enerjisinin böyük bir hissəsini təşkilati dəyişiklik əvəzinə müqavimət-göstərmənin doğurduğu problemlərə yönəltmək məcburiyyətində qalar. Beləcə, təşkilati dəyişiklik müvəffəqiyyətsizliklə nəticələnə bilər.



XII FƏSİL DƏYİŞİKLİYİN İDARƏ OLUNMASI MODELİ

12.1. Dəyişikliyin idarə olunması modeli



185

Dəyişikliklərin idarə olunması və
dövlət idarəçiliyi

Dəyişiklik strukturun ən əsas problemlərindən biridir. İndiki vaxtda hər şey sürətlə dəyişdiyi üçün bu dəyişməyə uyğunlaşmaq istəyən təşkilatlar bu dəyişikliyi ən qısa müddətdə, həmçinin ən az üsul və vasitələrlə reallaşdırmaq arzusundadırlar. Hər hansı bir dəyişikliyi həyata keçirərkən az, yaxud da çox təşkilati problemlərlə, çətinliklərlə qarşılaşmaq mümkündür. Amma davamlı şəkildə özünü yeniləyən və ətrafındakı dəyişikliyə uyğunlaşmanı təmin edə bilən təşkilatlar üçün dəyişiklik prosesi demək olar ki, nisbətən itkisiz keçir.

Mübadiləli şəkildə yenilənməyi davamlı olaraq təxirə salan, yaxud davamlı dəyişikliyə tab gətirə bilməyən təşkilatlar dəyişiklik müddətində əsl problem yaşayırlar. Çünki bu cür

təşkilatlarda işçilərin fərdi inkişafına laqeyd yanaşılır, ön planda təşkilatın maraqları durur. Hətta qısa müddət çəksə belə sərfəli və doğru kimi görünən belə bir yanaşma, uzun müddət fəaliyyət göstərən bir təşkilatın çökməsinə səbəb ola bilər. Dəyişikliyin uzun müddət təxirə salınmasının səbəblərindən biri də təşkilatın öz ətrafı ilə olan uyğunsuzluqdur. Nəticədə dəyişmək məcburiyyətində qalan təşkilatın işçiləri uzun müddət mənimsədikləri vərdişləri və davranışları dəyişdirmək istəmirlər və dəyişikliyi qəbul edə bilmirlər. Dəyişiklik nə qədər radikal olarsa, işçilərin dəyişikliyə qarşı müqaviməti bir o qədər yüksək olur. Dəyişikliyə alıxmamış və özünü dəyişməyə hazırlamamış işçilərin reaksiyaları bəzən çox mənfəli ola bilər.

Dəyişikliyə müqavimətin iqtisadi, sosioloji, psixoloji və rəşional səbəbləri var. Təşkilatda dəyişməyə müqavimətin hansı səbəblərlə yarandığı lazımlı tədbirlər görülməlidir. Hər bir işçinin, yaxud qrupun dəyişməyə müqaviməti fərqli səbəblərdən qaynaqlana bilər. Bu səbəbdən dəyişikliyə müqaviməti qabaqlaya bilmək üçün hər adama, yaxud qrupa fərqli üsullarla yaxınlaşmaq lazımdır. Dəyişiklik müddətində insanların davranışlarını istiqamətləndirən bir çox səbəb olur. Bu səbəblərin çoxu çalışanlar tərəfindən bəzən dilə gətirilə bilməz. Ancaq dəyişiklikləri idarə edənlər dəyişməyə müqavimət göstərən bu səbəbləri öyrənib tədbir görmək məcburiyyətindədirlər. Çalışanlarla təsirli bir ünsiyyət sistemi ilə dialoq qurularaq onların etirazlarını dinləmək lazımdır. İşçilərə danışıqlar prosesi zamanı özlərini ifadə etmə fürsəti yaradılmalı, onları tanımadan müqavimət göstər cəza üçün hər hansı bir üsula əl atmaq doğru deyil. İşçiləri dəyişikliyə cəlb etmək, onların dəstəyini qazanmaq üçün lazımlı tədbirlər görülməli, lazımlı üsul və vasitələrdən istifadə edilməlidir. Bunlardan:

- Dialoq və müzakirə müddəti dəyişməyə müqavimət göstərənlərin gerçək səbəb və niyyətlərini öyrənmək üçün olduqca əhəmiyyətlidir. Bu, dəyişikliyi idarə edənlərin çox qiymətli məlumatlar toplamasına və analiz etməsinə səbəb olar.

– Digər tərəfdən müqavimət göstərənlərin haqlı ol-
duqları mövzulara aid tədbirlərin görülməsi, həmçinin
onların fikirlərinə dəyər verilməsi müqavimətin
ölçülərini kiçildə, yaxud da müqaviməti aradan qaldıra
bilər.

Beləcə, dəyişikliyə müqavimət göstərən fərdi şəxslər,
yaxud qruplar dəyişikliyi dəstəkləməyə və ona sahiblənməyə
başlayarlar.

Təşkilati dəyişikliyin müvəffəqiyyəti işçilərin müqavi-
mətlərinin aradan qaldırılması, eləcə də onların dəstəyinin
qazanılmasına bağlıdır. Bunun üçün əvvəlcədən hazırlıq görmək
lazımdır. Elə bu səbəbdən yaxud maarifləndirici təşkilatlar
yaradıb işçiləri dəyişikliyə hazırlamaq vacibdir. Bilik, bacarıq
və təchizata malik olan çalışanlar, dəyişikliyə müqavimət
göstərə biləcək subyektlərə qarşı tələbkar mövcudluğunu
arzu olmalıdırlar. Digər tərəfdən fərdlərin, yaxud qrupların
müqaviməti buraxıb, dəyişiklik prosesinə dəstək vermələri
üçün motivasiya vasitələrindən faydalanmaq lazımdır.

Əgər işçilər dəyişikliyə qarşı müqavimətdən qısa müd-
dətdə imtina etməzlərsə, təşkilati sistem, iqlim və mühit po-
zular. Təşkilatda stress artır, fərdlər yaxud qruplar arasındakı
qarşıdurmalar çoxalar. Bu vəziyyətdə təşkilat nəinki dəyişiklik
üçün sistematiqliyi yaratmaq cəhdlərini məhv edər, həmçi-
nin enerjisinin böyük bir hissəsini təşkilatdaxili qarşı-
durmalarda itirər. Strukturda çalışanlar arasında uyğunlaşma,
həmrəylik və əməkdaşlıq itirilərsə, təşkilatdakı insan və tex-
niki qaynaqlardan səmərəli istifadə edilməsi mümkün olmaz
və bu səbəbdən də qaynaqlar get-gedə israf edilir. Beləcə,
təşkilati dəyişikliklərin idarə edilməsi müvəffəqiyyətsizliklə
nəticələnər. Buna görə də işçilərin dəyişməyə qarşı müqa-
viməti mümkün olduqca qısa müddətdə və uyğun üsullar
istifadə etməklə aradan qaldırılmalıdır.

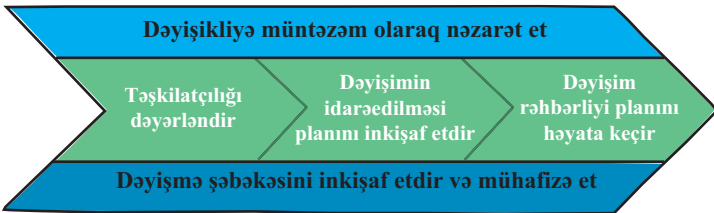
Dəyişim rəhbərliyinin (dəyişikliyi idarə edənlərin) mü-
vəffəqiyyəti sosisumun müqavimətlərinin aradan qaldırılması
və onların təşkilati dəyişməni mənimsəyəcək və dəstəkləyə-
cək bir hala gətirilməsi ilə bağlıdır. Digər tərəfdən fərdlərin
dəyişikliyə hazırlıqlı olması, həmçinin bu prosesi arzu edə-



cək bir hala gətirməsi də dəyişikliyə olan müqavimətləri azaldar və ya yox edər. Dəyişikliyin tələbi odur ki, bilik, bacarıq və təchizata malik olan işçilər, bu prosesi qarşılıqlı bir iş fürsəti olaraq qəbul etməli və dəyişikliyə müqavimət göstərmək yerinə ona sahib çıxarmalıdırlar.

12.2. Dəyişikliyin idarə edilməsi müddəti

Dəyişikliyin idarə edilməsi müddəti 5 əsas mərhələdən ibarətdir



188

Davamlı dəyişən bir mühitdə fəaliyyət göstərən mövcud təşkilatların ən əsas problemlərindən biri dəyişikliyə uyğunlaşmanı təmin etməkdir. Dəyişikliyi idarə edənlər bu uyğunlaşmanın şüurlu, planlı və üsullu bir şəkildə gerçəkləşdirilməsi müddətini tənzimləyirlər. Qeyri-stabil bir müddət olan dəyişiklik prosesi artıq adət halını almış bir çox hallarda fərdi və təşkilati vərdişləri dəyişdirdiyi üçün hər zaman az, yaxud da çox müqavimətlə qarşılaşır. Bu müqavimətin istiqamətinə və dərəcəsinə təsir edən bir çox faktorla olmaqla birlikdə yanaşı işçilərin xüsusiyyətləri və şəxsiyyətləri ilə təşkilati quruluş arasındakı idarəetmə münasibəti də bu məzmununda əhəmiyyətli rol oynayır. Təşkilati dəyişikliyin müvəffəqiyyəti daha çox, dəyişməyə olan müqavimətin qarşısını almaq və ya onu yox etməklə yaxından əlaqəlidir. Təşkilati dəyişikliyə başlamazdan əvvəl ortaya çıxacaq müqaviməti minimum səviyyəyə endirmək üçün dəyişikliyə hazırlıq görülməsi lazımdır. Bu məqsədlə də çalışanlar dəyişikliyə hazırlıqlı olmalı, müqavimət səhələri və ya müəyyən problemlə məsələlər təsbit edilərək lazımi tədbirlər görülməlidir. Bütün bu tədbir-

lərə baxmayaraq, ortaya çıxacaq müqaviməti, müqavimət göstərən kəslərin xüsusiyyətlərini nəzərə almaq, müqavimətin növü və dərəcəsinə görə onu müəyyən üsullarla yox etmək, yaxud da minimum səviyyəyə endirmək mümkündür.



Dəyişiklik müqavimət uzun müddət müvəffəqiyyətə, ya da başqa sözlə desək, təşkilati dəyişiklik səylərinə təsir edə biləcək kritik dərəcədə əhəmiyyətli bir faktor olaraq mövcud olmuşdur. Aparılan araşdırmalar bütün böyük təşkilati dəyişiklik səylərinin (yarısından – üçdə ikisinə qədər) müvəffəqiyyətsiz olduğunu göstərmişdir. Ancaq müqavimətin müvəffəqiyyətsizliyə kritik dərəcədə əhəmiyyətli bir töhfə olduğuna çox az hallarda rast gəlinir. İngiltərədə *Oakland* və *Sohal* tərəfindən edilən araşdırmalara əsasən istehsal rəhbərliyi müqavimətin əsas səbəblərindən birini texnikalardan istifadə edilməsində böyük maneə kimi göstərilmişdir. Eyni şəkildə Avstriya istehsal sənayesində Eisen Terziovski keyfiyyət rəhbərliyi tətbiqlərinin istiqamətli işçilər və idarəçilər tərəfindən göstərilən müqavimətinə görə böyük maneələr meydana gətirdiyi təsbit edilmişdir. Dəyişikliyə müqavimət təşkilati dəyişikliyin rəhbərliyinə birbaşa təsir edən əhəmiyyətli bir faktordur.

Dəyişiklik bir tərəfdən problemlərin həllinə yol açır, digər tərəfdən yeni problemlərin yaranmasına səbəb olur. Bu

baxımdan bəzi vəziyyətlərdə dəyişikliyə müqavimət göstərilə bilər. Subyektlərin dəyişikliyə göstərdikləri davranış formaları dəyişikliyi idarə edənlərə doğru istiqamətlənir. Bu məzmununda işçilərin təşkilati dəyişiklik müddətinə qoşulmaları onların dəyişikliyə sahiblənmələrinə yol açmağa bilər. Dəyişiklik haqqında tədbirlərdə işçilərin görüş və fikirlərinin öyrənilməsi, bu məsələ ilə bağlı alınacaq qərarlarda onların reallaşan bu prosesdə təsirli subyekt olmaları imkan verir ki, dəyişiklik onların dünyagörüşlərini dəyişdirsin. Bu cür üsullar təşkilati dəyişməyə edilən müqavimətləri yüngülləşdirir, yaxud da tamamilə aradan qaldıra bilər.

Dəyişiklik müddətində işçilərin məlumatlandırılması və dəyişmə prosesinin mahiyyəti barədə maarifləndirilməsi çox zaman müsbət nəticələr verir. Bəzən dəyişikliyə göstərilən müqavimət, görünən səbəblərin xaricində görünməyən təbəqələrdə də başqa səbəblərdən ötrü edilə bilər. Belə gizli səbəblərin aradan qaldırılması lazımdır. Bu məzmununda təsirli bir ünsiyyət sistemi formalaşdırıb çalışanlara dəyər və güvən verilməsi olduqca əhəmiyyətlidir.



Təşkilati dəyişməyə qarşı açıq, yaxud da gizli göstərilən müqavimət təşkilati dəyişiklik prosesinə zərər verə bilər. Dəyişikliyin planlaşdırılan müddətdə gerçəkləşdirilməməsi, təşkilati resursların lazımsız israfına səbəb ola bilər. Bu

səbəbdən də təşkilati dəyişiklik prosesini sabotaj edən bütün müqavimət növlərinin diqqətlə təqib edilməsi və lazımlı tədbirlərin görülməsi vacibdir. Müqavimətin qırılması üçün bəzən demokratik, bəzənsə antidemokratik üsullardan istifadə edilməsi gərəkli ola bilər. Müqavimətin yox edilməsi üçün istifadə edilən üsullar vəziyyətə, fərdi xüsusiyyətlərə və işin vacibliyinə görə dəyişə bilər.

12.3. Dəyişikliyin subyektləri

Dəyişiklik aşağıdakı üç formada özünü büruzə verir:

- Bir vəziyyətdən başqa bir vəziyyətə, bir sistemdən başqa bir sistemə keçid;
- İnsanın fərdi dəyişimi;
- Təşkilati baxımdan dəyişiklik.



İnsanın fərdi dəyişimi

Psixoloji məqamlar – dəyişiklik prosesində dəyişikliyin əsas subyektivi olan insanın şüur və düşüncəsinə təsir edən üsul və vasitələr;

Motivasiya – dəyişiklik həmçinin dəyişikliklərin idarə edilməsində ən çox vacib amillərdən biri motivasiyadır. Belə ki, motivasiya nə dərəcədə təsiredici olarsa, dəyişikliklərin göstəricisi də bir o qədər təqdirəlayiq şəkildə olar.

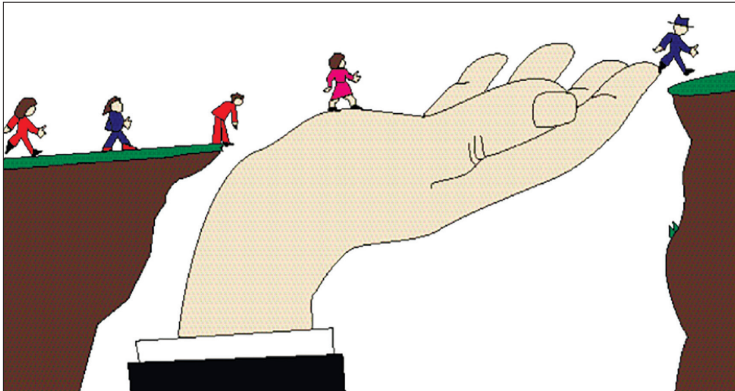
Maariflənmə – dəyişikliklərin idarəedilməsi prosesində sositumun ən müraciət etdiyi xüsusiyyətlərdən biri maarifləndirmədir. Belə ki, maarifləndirmənin zaman və məkan baxımından nə dərəcədə düzgün yerləşdirilsə, dəyişikliklərin də idarəedilməsi bir o qədər səmərəli olar.

Yeniliklərə açıqlıq – dəyişikliklər hər zaman mənfi tendensiyalarla izah olunmamalıdır. Çünki bu göstəricilər daim yeniliklərə açıqlığın qarşısını kəsəcəkdir və bu prosesin reallaşmasına mane olacaqdır.

Təşkilati baxımdan dəyişiklik

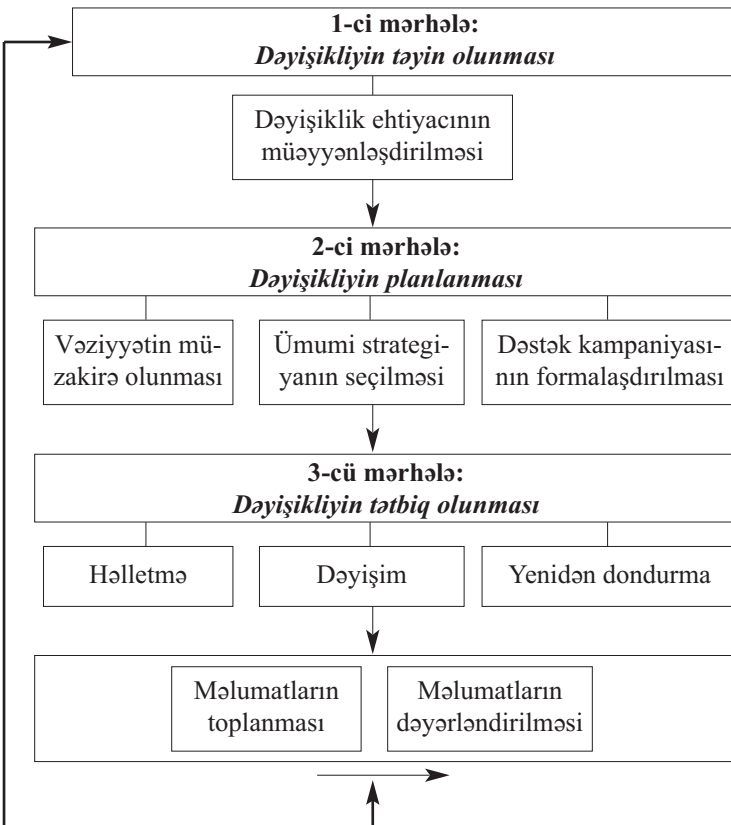
- Yeni iş sisteminə keçid;
- Şəraitin və cihazların yeni iş sisteminə uyğunlaşdırılması;
- Köhnə qaydalardan və adətlərdən xilasolma;
- İşçilərin fərdi hazırlığının təşkilati baxımdan dəyişimə olan təsiri.

Təşkilati dəyişiklik dedikdə təşkilatın müxtəlif altsistem və qurumları arasındakı əlaqələr zamanı yarana biləcək hər cür dəyişiklik başa düşülür. Bu mənada təşkilati dəyişiklik yaradıcılıq, yeniliketmə, böyümə və inkişaf kimi hadisə və faktların hamısını bir araya toplaya biləcək dərəcədə geniş və əhatəlidir. Təşkilati dəyişiklik təşkilat içindəki insanların gördüyü işlərin, təşkilat içindəki dəyər sistemlərinin, təşkilat üzvlərinin bir-birləri ilə olan əlaqələrinin və davranışlarının dəyişməsinin ümumi məcmusunu ifadə edir. Təşkilati dəyişik-



lik təşkilatı gələcəyə hazırlamaq, işçilər arasında güvən və əməkdaşlığı inkişaf etdirmək, müsbət ünsiyyəti möhkəmləndirmək, problemlərə və müzakirələrə həll gətirmək, sinerji yaratmaq kimi ümumi məqsədlərlə yanaşı, təşkilati bütünlüyün qorunması, təşkilatın davamlılığının təmin edilməsi, təşkilatın böyüməsi və inkişafı proseslərinə də öz töhfəsini verir. Təşkilati dəyişiklik fəaliyyəti, məhsuldarlığı və motivasiyanı artırmaq üçün də istifadə edilə bilər. Təşkilati dəyişiklik planlı-plansız, makro-mikro, zamana uyğun və ya ani, aktiv-reaktiv, aktiv-passiv, yaxşılaşdırma şəklində, addım-addım, radikal köklü, yaxud geniş və dar əhatəli şəkillərdə reallaşdırılır.

12.4. Təşkilati dəyişikliyin idarə edilməsinin mərhələləri



Dəyişiklik həyata keçirildiyi proses müddətində yeni vərdişlər əldə olunmaqla yanaşı, köhnə vərdişlərdən xilas olmaq da tələb edilir. Belə ki, bu xilas olmaq istəyi vərdiş etməkdən daha güclü və səmərəli ola bilər. Dəyişiklik nəzəriyyəsində bu müddət həll, dəyişmək və təsisatlanmağa daxildir. Başqa bir sözlə desək, çalışan köhnə nəzəri və praktik tədbirlərindən ayrılır, yenilərini öyrənir və bunları bir vərdiş halında birləşdirir. Prosesin üç hissəsi müvəffəqiyyətlə tamamlanmazsa, işçilər yeni öyrəndikləri ilə köhnə vərdişlərini qərribə bir şəkildə qarışdırar, dəyişiklikdən dəqiq fayda əldə edə bilməzlər. Bir təşkilatın dəyişikliyi tətbiqetmə mexanizmi, var olan intellektual sərmayəsinin tam olaraq istifadəsinə təsir edən əhəmiyyətli faktorlar arasında etimad və inam əsas şərtdir. Təşkilatın bütün əlamətlərindən faydalanmaq üçün əhatəli bir dəyişiklik planının faydaları olduqca çoxdur. Amma bu proses şüurlu və qərarlı şəkildə çox böyük bir iş tələb edir. Bu baxımdan zamana, insan və texniki qaynağa ehtiyac duyulur.

194

Bugünkü genişmiqyaslı dəyişiklik mühitində işinə davam edən hər hansı bir təşkilatın dəyişən ətrafla gerçək mənada uyğunlaşması prosesi mümkün deyil. Ətrafındakı dəyişikliklərə qarşı açıq olan və maariflənərək uyğunlaşma, bu prosesdə möhkəmlənmə qabiliyyəti göstərən, müəyyən bir şəxsiyyətə, təşkilat mədəniyyətinə, yaradıcılığa, dəyişmək fürsətlərini qiymətləndirmək gücünə, maliyyə qaynaqlarını təsirli bir şəkildə istifadə bacarığına sahib olan təşkilatlar daha çox şanslıdırlar. Amma dəyişikliklərin idarə olunması olduqca çətindir. Çünki mövcud sistemdə edilən hər hansı bir dəyişikliyin, sistemə bütünlüklə sərhədsiz təsir göstərir. Böyük və ya kiçik dəyişikliyin təsirli bir şəkildə reallaşdırılması üçün planlı bir dəyişiklik rəhbərliyinə ehtiyac vardır. Təsirli bir dəyişikliyin idarə olunması proqramı yeni mühitə problemsiz bir keçid imkanı verir.

Dəyişikliyin idarə edilməsi prosesi dəyişiklik rəhbərliyindən bilvasitə və bilavasitə asılıdır. Belə ki, sürətlə dəyişən bir mühitdə ayaqda qala bilmək və rəqiblərinin önünə keçə bilmək üçün təşkilatın özünü yeniləməsi vacibdir. Bu prosesi

yalnız dəyişikliyə rəhbərlik edən subyektlər bacara bilirlər. Onlar dəyişiklik fürsətlərini təhlil edir, ortaya çıxan potensialı qiymətləndirir və ən uyğun strategiyayı təyin etmək üçün müəyyən bacarıq göstərir. Bu prosesin tətbiq olunması yenedən təşkilatlanma və strukturlanma, həmçinin təsisatlanma işi ilə əlaqədardır. Başqa sözlə desək, dəyişiklik idarəedənlərlə, təşkilat mədəniyyətinin və davranışlarının dəyişən dünya ilə uyğun hala gəlməsinin təmini sənətinin subyektləridir. Dəyişim rəhbərliyi təşkilati problemləri həll etmək və inkişaf mərhələsindən təşkilati məqsədlər və hədəflər istiqamətində faydalana bilmək üçün müəyyən planlaşdırma, təşkilatlanma, motivasiya və nəzarət etmə işlərini həyata keçirir. Həmçinin, təşkilati dəyişən ətraf şərtlərinə uyğunlaşdırır və balans müddətinə gətirib çıxara bilir.



Təşkilatların dəyişiklikdən çəkinməyə meyilliyi aktual mövzu deyil. Amma əhəmiyyətli olan dəyişikliyin nə vaxt və hansı üsulla gerçəkləşdiriləcəyinə qərar verməkdir. Sürətli və qaçılmaz bir proses olan dəyişiklik prosesi bir totalıx xarakteri daşıyır və həyatın bütün sahəsini əhatə edir. Dəyişməyə təsirli bir şəkildə cavab verə bilmək üçün qarşılıqlı təsir edən



faktorların bilinməsi və dəyişikliyə necə başlanacağına cavab verilməsi lazımdır. Dəyişmənin sürəti təşkilatda tək cə qarşıdurma və geriləməyə səbəb olmaz, eyni zamanda işçiləri böyük stressə salar. Təşkilati məqsədlərə çatmağa maneə olan belə problemlərin yaranmaması üçün lazımlı tədbirlər görmək, nöqsanları qısa müddətdə həll etmək lazımdır.

Ətraf mühitdəki dəyişiklik, eyni zamanda təşkilata yeni fürsətlər verir və genişlənmə istəyi doğurur. Bu vəziyyət yeni əlaqələr nəticəsində yaranan iş üsullarının təkrar nəzərdən keçirilməsini də tələb edir. Yeni sistemin tanınması ilə yanaşı, həm də yenidən təşkilatlanma, yeni iş üsullarına uyğunlaşma və möhkəmlənmə kimi inkişafa meyilli proseslər dəyişikliyin idarəçiliyini də zəruri edir.

Dəyişim rəhbərliyi (*dəyişikliyi idarə edənlər*) idarəçilərin təşkilatda tətbiq üsulu kimi qarşılıqlı məqsəd qoyduğu strategiyalarının, siyasətlərinin və bu proseslərdə baş verən hadisələrin çalışanlar tərəfindən doğru qəbul edilməsi və həyata keçirilməsi məqsədilə iə tətbiq edilən və bunlar arasındakı qarşılıqlı balans sənətidir. Çox həssas tarazlıqlar üzərinə qurulan dəyişikliklərin idarə edilməsi dəyişikliyi idarə edənlərlə onların strategiyalarının tətbiqi arasındakı ünsiyyəti tənzimləmək bacarığı tələb edir. Belə ki, dəyişikliyi reallaşdıran bir təşkilat dəyişiklik mühiti yaratmaq və iş



yerində müvəffəqiyyətli bir şərait nizamlamaq üçün lazım olan stabil əlaqələri tənzimləməkdən ötrü əhəmiyyətli sahələrə xüsusi diqqət yönəltməlidir.

Dəyişim rəhbərliyi (*dəyişiklikləri idarə edənlər*) sözü gədən dəyişikliklə əlaqədar (vəzifə, quruluş, texnologiya və insan) amillər və parametrlərin (rəqiblər, beynəlxalq siyasət, qanuni tənzimləmələr və s.) təşkilati məqsəd, siyasət və strategiya istiqamətində idarəçilərdir. Hər təşkilatın özünəməxsus problemləri və xüsusiyyətləri var. Bu səbəbdən də təşkilati dəyişiklik fərqli yanaşmalar və müdaxilələr tələb edir. Dəyişiklik üçün əsas ən yaxşı strategiyanın deyil, təşkilati gerçəklərə ən uyğun dəyişiklik strategiyasının seçilməsidir. Dəyişikliyi idarə etmək üçün bir neçə fərqli yanaşmanın olmasına baxmayaraq, bunların heç biri digərindən üstün deyil. Dəyişiklik xüsusi bir yanaşmanın uyğunluğu içində mövcud olan şərtlərlə bağlıdır. Əgər təşkilatın yenidən dizayn edilməsi və yaradılması lazımdırsa, dəyişiklik yaradıcılığının istifadəsi kimi köklü, sürətli və radikal dəyişikliklər tələb edilə bilər. Bu üsul dəyişikliyin ən radikal və fundamentalist şəkli olub, bilinməz, naməlum və dəyişikliyə müqavimətin artdığı bir müddətdə davam edə bilər.

Bəzənsə pilləli və kiçik dəyişikliklər təşkilati ehtiyaca cavab verir. Bu vəziyyətdə seçiləcək üsul fərqliləşir.

Fridrix Teylorun (1865–1915) elmi rəhbərliyindən qalan bir miras dəyişikliyi davamlı olaraq kiçik parçalar ayıraraq idarə etməkdir. Halbuki dəyişiklikdəki əsas vəzifə, struktur hissələrini deyil, sistematik iyerarxiyanı idarə etməkdir. Prosesin çətinlik dərəcəsi fiziki işlərin sürətinin çıxardılması deyil, zehni işlərdə yenilik etməkdir. Dəyişikliyin idarə edilməsi prosesində əsas hədəf insanlara strateji düşünməyi, struktur amillərini tanımağı, problemləri və imkanları əvvəlcədən təxmin etməyi öyrətməkdir. Bu məzmununda işləyənlərin zehni bir inqilab yaratmaq, yaxud özünü yeniləyən bir təşkilat meydana gətirə bilməkləri üçün öyrənən digər təşkilatlardan faydalanmaqları mümkündür. Bu üsul dəyişikliyin idarə prosesini asanlaşdırır və dəyişmə müddəti üçün olduqca əhəmiyyətli bir altquruluş meydana gətirir.



Dəyişikliyə rəhbərlik edildiyi müddətdə istifadə oluna bilən digər bir üsulla da təşkilatı inkişaf etdirmək olar. İşçilərin zehni və ruhi inkişafını təmin etmək sürəti ilə təşkilatın inkişaf etdirilməsi, bu baxımdan dəyişmənin təsirli bir şəkildə idarə olunması və həyata keçirilməsi mümkündür.

Qeyd: AKİT-nin (EFQM) nəticələri

*Avropa Keyfiyyətli İdarəetmənin
Təməlləri Avropa Arxeoloji Resursları Bələdçisinin
strukturları tərəfindən irəli sürülən dəyişim
idarə etməsinin metodologiyası*

- 1) Dəyişikliyin başlanğıc nöqtəsi dəyişim ehtiyacını hiss edə bilməkdir. İdarəetmə mənasında isə bu, ehtiyacın hissedilməsinin təmin olunması önəmli bir addımdır.
- 2) Bu təminatı vəziyyətin analizi və dəyişim qərarının verilməsi izləyəcəkdir.
- 3) Dəyişim qərarının verilməsi ilə dəyişmə prosesinin müddəti başlayacaqdır.

**12.5. Dəyişikliklərin idarə olunmasının
strateji xətti**



Dövlət idarəçiliyində əvvəldən təxmin edilməsi olduqca çətin müəyyənləşən, qarşılıqlı və müvəffəqiyyətli ola biləcək tək siyasət, sositumun maksimum siyasi idarəçilik gələcəyinin yaradılmasına çalışmaqdır. Gələcəyi idarə etməyə çalışmaq təşkilat üçün olduqca riskli olsa da, ancaq bunu dasperiment etməmək də risklidir. Bu səbəbdən də dəyişiklik prosesini idarə etmək asan deyil. Dəyişiklik rəhbərliyi eyni zamanda bu prosesdə mövcud inzibati maneələrə meydan oxumalıdır. Dəyişmə ehtiyacı açıq-aşkar ortaya çıxdıqda təşkilat dəyişməni bacarmaq üçün özündə bir zərurət hiss edəcəkdir. Amma dəyişiklik prosesinə başlamazdan əvvəl aşağıdakı suallara cavab vermək lazımdır:

Nə qədər dəyişmə kifayətdir?

Dəyişmə nə qədər sürətli edilməlidir?

Ciddi və davamlı, minimum bir ehtiyac səviyyəsinə qarşı balanslaşdırılmış olan dəyişmə ehtiyacı nə olmalıdır?

Dəyişmə prosesinin böyük oyunçuları kimlər ola bilər və onların rolları nə olmalıdır?

Dəyişmə kimlərə tamamilə zərərli, yaxud faydalı ola bilər?

Dəyişim rəhbərliyi (dəyişikliyi idarə edənlər) iyerarxik inkişaf edən sistemətik parçalardan ibarət olan kompleks bir quruluşun həssas tarazlıqlarının təmini ilə əlaqədirlər. Dəyişmək cəhdində əhəmiyyətli olan hər parçanı parçalanmış olaraq ələ almaq deyil, bütün hissələri bir-birinə bağlamaq və balanslaşdırmaqdır. Dəyişmək rəhbərliyində həssas vəzifə parçaların bir-birini necə balanslaşdığını, bir cəhəti dəyişdirmənin digərlərini necə dəyişdirdiyini, daxili və xarici sürətin bütün quruluşa necə təsir etdiyini anlamaqdır. Dəyişiklik işləri təşkilati performans və fəaliyyəti artıracaq şəkildə edilməli, dəyişmə, strateji qərarlar və strukturtənzimləmə prosesləri ilə dəstəklənməlidir. Dəyişmək səyləri qrup çalışması ilə aparılmalı, fikir və əməkdaşlıq təmin edilməlidir.

Dəyişiklik reallaşdıqda, təşkilat yeni bir tarazlıq axtararkən, fərdlərin də yeni vəziyyətə uyğunlaşmasını təmin etmək lazımdır. Bu uyğunlaşma reallaşmazsa, təşkilatda ahəngdar-



lıq pozula bilər. Rəhbərliyin daimi məqsədi bu qeyri-bərabərliyi aradan qaldırmaq, təşkilati ahəng yaratmaq və bu ahəngi qorumaqdır. Müvəffəqiyyətli bir dəyişiklik zamanı idarə üçün üzərində dayanılması lazım olan cəhətlər belə sıralanmalıdır:

Dəyişməyə duyulan ehtiyac ciddi olaraq diaqnoz edilməlidir.

Dəyişikliklərlə əlaqədar təşkilatın hər səviyyəsi tərəfindən paylaşılacaq bir vizyon və ona uyğun strategiyalar yaradılmalıdır.

Aktiv iştirakı təmin etmək üçün çalışanlar arasında koalisiya yaradılmalıdır.

Dəyişiklikdən ən çox təsirlənəcək adam və mövqelərə xüsusi rollar verilməli, onlar təşviq edilməlidir.

Dəyişikliyə məsul vəzifəli üzvlər və layihə rəhbərləri sevilən və xarizmatik xüsusiyyətləri olan insanlar arasından seçilməlidir.

Əlaqə və təhsil fəaliyyətlərinə lazımı əhəmiyyət verilməlidir.

Ünsiyyətli və yaradıcı üsulları ön planda tutanların fəaliyyətlərinə üstünlük verilməlidir.

Dəyişmə fəaliyyətləri, təşkilatın maddi və mənəvi amilləri arasındakı əlaqələr, tarazlıq və uyğunlaşma ən yumşaq şəkildə yenilik edəcək tərzdə istiqamətlənməlidir.

Yeni üsul və davranışların təşkilat içində yayılması və inteqrasiyası təmin edilməlidir.

XIII FƏSİL DƏYİŞİKLİYƏ MÜQAVİMƏT

13.1. Dəyişikliyin idarə olunması müddətində dəyişikliyə müqavimət

Sistem perspektivindən baxıldıqda təşkilati dəyişiklik üçün orqanik, ya da kibernetik model tətbiq edilməlidir.

Orqanik modeldə dəyişiklik əvvəlcə təşkilatın dəyişikliyə uyğunlaşmasını təmin etmək üçün verdiyi bir cavabdır. Sistem, hərəkətli bir bütün olaraq, müəyyən funksiyalar və altsistemlər vasitəsilə dəyişən ətraf mühitə uyğunlaşmanı təmin etməyə və tarazlığı qorumağa çalışır. Təşkilatın dəyişməyə reaksiyası mənfi qiymətləndirildiyində, təşkilata verilən və lazım olan davranış arasındakı fərqi görünür və beləcə, ətraflars əlaqə, həmçinin adaptasiya prosesi davam edir. Orqanik modeldə dəyişiklik xarici təhdidlərə cavab verə bilmək üçün lazımlıdır.

Kibernetika modeldə isə bütün sistemə paylanmış və təkrarlanan iyerarxik ünsiyyət mexanizmlərinin ətraflı idarəçiliyi ilə əlaqədar müəyyən bir müddət nəticəsində dəyişiklik reallaşacaqdır.

- İşçilərin yeniliklərə açıq olmamaları;
- Köhnəlmiş adətlərdən yaxa qurtara bilməmək;
- Uyğun ləvazimat və ədəbiyyatın yetərsiz ola bilmə təhlükəsi;
- Yeni iş metodununun tətbiqinə baxmayaraq, əvvəlki üsul və texnikadan istifadə;
- Yeni elmi-texniki inkişafı ayaqlaşma bilməmək və s.

Bir təşkilatda idarəetmə dəyişmədən nə qədər uzun müddət davam edərsə, dəyişiklik fikirlərinin reallaşması da bir o qədər çətinləşər. Dəyişiklik reallaşarsa, nəticə mənfi olduqda insanlar gələcəkdə dəyişiklik məsələsinə istəksiz yanaşacaqlar. Lakin keçmişdəki müvəffəqiyyətli dəyişikliklər insanları dəyişikliyə açıq fikirlilik halına gətirə bilər. Təşkilat sistemi içində ediləcək hər dəyişikliyin, sistemin digər yarım sistemlərinə təsirini, *şahmat hücumu* yanaşmasını qiymətləndirmək



və ola biləcək nəticələrini qeydə almaq lazımdır. Əks təqdirdə, sistemin bir nöqtəsində müstəqil ortaya qoyulan bir səmərəli fəaliyyət, ya da dəyişiklik, sistemin digər nöqtələrində hətta zərər verəcək tərzdə mənfi nəticələr doğura bilər. Vizyoner və rəşional liderliyin tələbi dəyişikliyin bütünlüklə ələ alınmasıdır. Dəyişiklik və idarəetmə yaradıcılıqla birlikdə uyğun bir təşkilat mədəniyyəti və mühiti də tələb edir. Təşkilatın davamlı və dayanıqlı olması üçün səmimi və həssaslığa sahib olan dəyişiklik qrupunun yaradılması, koordinasiya edilməsi lazımdır. Dəyişiklik zamanı dəyişən və parametrlərə cavab verə bilən, həmçinin obyektiv bir baxışın tələbatı olan təşkilatın fiziki, maliyyə və bəşəri amillərinin dəyişiklik üçün tarazlaşdırılması lazımdır.

Təşkilatda çalışanlar dəyişikliyi eşidər-əşitməz naməlumluq hissənə qarılırlar. Meydana gələn dəyişiklik müsbət olsa belə, bəzən qeyri-müəyyənlik yaradacağı üçün, personalın bir an əvvəl bu yeni vəziyyətdən xəbərdar edilməsi və şübhələrinin aradan qaldırılması lazımdır. Əks təqdirdə təşkilatda dedi-qodu çarxı işləməyə, əsassız məlumatlar yayılmağa başlayır. İşçilərə dəyişiklik prosesinin ölçüləri və təsirləri açıq, dəqiq bir şəkildə izah edilməlidir. Dəyişiklik prosesində onlardan nə gözlənilirdiyi, yaxud nə istənilirdiyi açıq göstərilməlidir. Qeyri-müəyyənlik təşkilatdakı dəyişikliklərə mane ola, eyni zamanda dəyişməyə göstəriləcək müqavimətin ölçülərini genişləndirə bilər.

Təşkilatdaxili təsirli və uyğun bir ünsiyyətin yoxluğu da işçilərin dəyişmə müddətinə laqeydliyini göstərir. Bu laqeydlikə öz növbəsində dəyişikliklərlə əlaqədar problemlərin artmasına və işçilərin fərdi, yaxud da qrup şəklində dəyişməyə müqavimət göstərmələrinə səbəb ola bilər.

Dəyişiklik müddəti fərdlər qədər qrup üzvləri ilə də əlaqədar bir prosesdir. İşçilərin davranışını, norma, inanc və dəyərlərini onların aid olduqları qruplar qərarlaşdırır. Fərdin təcavüzkarlığı, işbirliyi, özünə hörməti, etibarını, məhsuldar və enerjili olması, həmçinin arzu və istəkləri, ön mühakimələri onun mənsub olduğu qrup üzvü tərəfindən təyin edilir. Dəyişiklik böyük nisbətdə bu qrupların həyati-fəlsəfi təbiə-

tindən təsirlənir. Fərdin dəyişikliyə olan müqavimətinin istiqamətini və şiddətini böyük nisbətdə üzvü olduğu qrup müəyyən edir. İşçilərin dəyişikliyə qarşı müqavimətləri qırılmadan, yaxud aradan qaldırılmadan dəyişmə rəhbərliyinin müvəffəqiyyətli olması əsas məsələ deyil. Ancaq fərd və ya qrupların narahatlıqları aradan qaldırılsa və onların dəyişikliyə qoşulmaları təmin edilə bilərsə, dəyişikliyi idarəedənlər müvəffəqiyyət qazana bilərlər. Bu səbəbdən də dəyişikliyə müqavimət faktoru dəyişmə rəhbərliyinin müvəffəqiyyəti üçün olduqca əhəmiyyətli bir məsələdir.

Dəyişikliyin idarə olunması metodologiyasının qarşısında duran maneələr, problemlər



13.2. Dəyişikliyə müqavimət nədir

Təşkilat içində reallaşdırılmağa çalışılan dəyişikliyə maneə olma, etibarsızlıq, şübhə, gecikmə və ya dəyişməsi mümkünsüz görünən struktur ünsürlərinin münasibətlərinə *dəyişikliyə müqavimət deyildir*. Dəyişməyə müqaviməti aradan qaldırmaq dəyişmə prosesinin ən çətin mərhələsidir. Müqavimət fərd, qrup və ya təşkilat səviyyəsində ortaya çıxa bilər. Çalışanlar baxımından qeyri-müəyyənlik səbəbindən bir etibarsızlıq mühiti yaradan dəyişiklik işçilər tərəfindən



ictimai və iqtisadi itki mənasında başa düşülər. Eyni zamanda yeni şeylər öyrənmək, zehni və fiziki olaraq əlavə nələrsə nail olmaq tələbi işçilər arasında narahatlıq yarada bilər. Belə vəziyyət müqavimətin meydana gəlməsinə zəmin hazırlayır.

Ansoff təşkilati müqaviməti strateji bir dəyişmə müddəti içində gözlənilməyən gecikmələri istehsal və istehlakın çox-yönlü olan bir faktı adlandırarkən, *Duncan* status – kvonun dəyişdirilməsi təzyiqi qarşısında onu qorumaq və ona xidmət etmək üçün göstərilən hər hansı bir davranış olaraq tərifi vermişdir. Başqa bir deyimə görə dəyişikliyə müqavimət təşkilati bir mühitdə normal bir cavab və ya dəyişməyə bir reaksiya olaraq ortaya çıxan özünü müdafiənin bir ifadəsidir. Beləcə, müqavimət ən geniş anlamda işçilərin mənfəet normaları ilə, ya da məhsuldarlıq əleyhdarı davranışlar ilə əlaqəlidir.

Dəyişiklik müddətində işçilər dəyişikliyə qarşı fərqli reaksiyalar göstərə bilərlər. Bu reaksiyaların bəziləri aktiv, bəziləri passiv, bəziləri müsbət, bəziləri isə mənfəet ola bilər. Bu reaksiyalar yeni hədəflərə qarşı həm açıq etiraz şəklində, ola həm də yeni iş üsullarına və ya başqaları ilə əməkdaşlıq etməyə qarşı gizli müqavimət göstərmə şəklində ola bilər. Bu cür açıq, yaxud gizli müqavimət qaynaqlarının yaxşı təsbit edilməsi və lazımi tədbirlərin görülməsi vacibdir. Həmçinin dəyişikliyə aid müsbət reaksiyalar da dəstəklənməli və mükafatlandırılmalıdır. Digər tərəfdən dəyişikliyə müqavimət göstərənlərin cəzalandırılmasına yol verilməməli, onların bu müddətdə özlərini ifadə etmələrinə imkan verilməlidir. İnsanların dəyişikliyə qarşı müqavimətləri məqbul bir işlə tənzimlənməli, onlara qarşı sərt tədbirlər görülməməlidir.

Ümumiyyətlə, idarəçilər dəyişikliyə qarşı müqavimət göstərənləri dəyişikliyin önündə ən böyük maneə və ya dəyişikliyin düşməni olaraq görürlər. Müxtəlif ədəbiyyatları araşdırdıqda dəyişikliyə olan müqavimətə düşmən kimi yanaşmanın bir xeyli nəzəri əsaslara malik olduğunu görürük. Amma 1960-cı və 1970-ci illərdə bu problemlə əlaqədar aparılan araşdırmaların əksəriyyətində görülən işlərin böyük bir hissəsi müqavimətdən fayda əldə edilə biləcəyini göstərir.

Təşkilati dəyişikliyə müqavimətin böyük və əhəmiyyətli ölçülərdə olmaması üçün bu prosesə bir ölçü meyarı müəyyənləşdirmək lazımdır. Bir başqa deyimlə, dəyişikliklərin idarəçiləri tərəfindən görülə bilməyən ya da daha əvvəl təxmin edilə bilməyən bəzi problemlər ortaya çıxarsa, bu ölçü meyarı proses müddətində lazımı tədbirlərin görülməsinə kömək ola bilər. Təşkilati dəyişmə müddətində hər hansı bir müqavimətin varlığı arzu edilən olmasa da, dəyişikliyə müqavimət dəyişmənin təbiətində hər zaman mövcud olur. Bu baxımdan daha az bir müqavimət qarşılıqlı idarə edənlər tərəfindən dəyişiklik müddətində idarəçilərin lehinə istifadə edilə bilər.

İnsanlarda dəyişməyə müqavimət göstərmə meyli olmaqla yanaşı, onların bu meyilləri, yeni təcrübəyə olan arzuları dəyişikliklər zamanı əldə olunacaq gələcək mükafatlarla bağlı istəkləri ilə tarazlaşır. Bəzi dəyişikliklər elə əhəmiyyətsiz və lazımsız olur ki, onlara müqavimət də heç hiss edilmir. Dəyişikliyin müvəffəqiyyəti müqaviməti azaltmaq istiqamətində nə qədər say göstərmək və bunu bacarıqla idarə edə bilməklə bağlıdır. Dəyişmə prosesinin müvəffəqiyyətli bir şəkildə idarə olunması və dəyişməyə müqavimətin minimum səviyyəyə endirilməsi üçün əvvəlcədən hazırlıq görmək lazımdır. Əvvəlcə ehtiyaclar müəyyən olunmalı, dəyişiklik planlaşdırılmalı, təşkilati dəyişiklik üçün bir çərçivə yaradılmalı, daha sonra isə tətbiq prosesinə keçilməlidir.

Texnoloji, sosioloji və iqtisadi şərtlərin təsiri təşkilati dəyişikliyi reallaşdırmaq söyləri, köhnənin və köhnədən vərdiş edilmiş bir sıra üsul və vasitələrin, düşüncə və hərəkət normalarının dəyişdirilib yerinə yenilərinin qəbulunu tələb edir. Hər yenilikgətirmə səyi ənənələrə və köhnə üsullara sadıq qalmaq istəyən çalışanlar tərəfindən müqavimətlə qarşılana bilər. Gələcək naməlum olduğundan təşkilat üzvləri, ümumiyyətlə, dəyişməni dəstəkləməyə bilərlər. Onların dəyişməni qəbul etmələri üçün inandırıcı səbəblər irəli sürülməli, bilinəndən bilinməyənə doğru hərəkət edilməlidir. Təşkilati dəyişməyə müqavimətin öhdəsindən gəlmək, işçiləri məmnun etmək və dəyişməyə qoşulmalarını təmin etmək üçün



ünsiyyət, dəstək və iştirak müddətlərindən faydalanmaq mümkündür. Digər tərəfdən rəhbərliyin əlverişsiz və pis rəftarı müqavimətə səbəb ola bilər. Bu səbəbdən dəyişməyə müqavimətin iki istiqamətlə ələ alınması lazımdır. Həmçinin yalnız dəyişməyə müqavimət göstərən fərdlərin deyil, dəyişikliyi idarə edənlərin də rəftar və tərzləri nəzərdən keçirilməlidir.

Bir çox fərdlər və ya təşkilatdaxili subyektlər açıq, yaxud gizli şəkildə dəyişikliyə mane olmaq meyilindədirlər. Başqa sözlə desək, müəyyən anlamda insan öz vərdislərinin köləsidir. Dəyişiklik qarşısında göstəriləcək reaksiyanın növü dəyişikliyin xüsusiyyətinə, formasına və dəyişiklikdən təsirlənən müəyyən subyektlərin xarakterlərinə görə dəyişir.

Dəyişmə müddətini təsirli bir şəkildə idarə edə bilmək üçün insan davranışlarının müxtəlif üsullarla dəyişdirilməsi lazımdır. Dəyişikliyi onlara zorla qəbul etdirən üsul və vasitələrdən daha çox işçilərin mənəvi və motivasiyasını yüksəldən, başqa sözlə dəyişiklik müddətinə onların könüllü olaraq qoşulmasını təmin edən üsulların tətbiqinə keçmək daha uyğun olar.

Müqavimət subyekt baxımından iki formada özünü büruzə verir: fərdi və təşkilati şəkildə.

Ümumiyyətlə, **fərdi şəkildə müqavimət** göstərməyin nümunələri şikayətlər, səhvlər, əsəbilik, maraqsızlıq, geriçəkilmə, sağlamlıq səbəbi ilə işə gəlməmə və inadçılıq formasında ola bilər.

Təşkilati müqavimət göstərməyə isə iş qəzaları, işçilərin təzminat müraciətlərinin artım tələbləri, artan məzuniyyətlər, təxribat, sağlamlıq səbəbi ilə xərclərdə artım, düşən məhsuldarlıq və s. proseslər aiddir.

Dəyişikliyə razı olub onu tam olaraq qəbul etmək və ya əksinə dəyişməni rədd edib təşkilatdan ayrılmaq davranışları da mövcuddur. Həmçinin laqeydlik, passiv müqavimət və aktiv müqavimət kimi digər müqavimət sahələri də təyin olunmuşdur. Bu baxımdan dəyişikliyə müqavimətin miqyasını – dəyişiklik üçün aşağıdakı norma və davranışları göstərə bilərik:

Fərdin ümumi norma və dəyişikliyə reaksiyaları:

- *Fərdin ümumi norma mübadiləsi reaksiyaları*
- *Qəbul – istəyərək yardımlaşma arzusu – köməkçi olma*
- *Rəhbərliyin təzyiqi altında yardımlaşma – passiv qalma*
- *Laqeyd qalmaq – heç maraqlanmamaq*
- *Yalnız deyiləni etmək – öyrənmək*
- **Passiv müqavimət** – *mümkün olduğu qədər etməmək*
- *yavaşlatmaq*
- *bilərək səhv etmə*
- *pozma*
- **Aktiv müqavimət**
- *sabotaj*
- *işdən ayrılma.*

13.3. Dəyişikliyə müqavimətin səbəbləri

İnsanlar vərdişlərini asanlıqla unutmaq istəməzlər. Hər hansı bir səbəbə görə nizamlarının və mövcud şərtlərinin dəyişməsi onlarda güvən və inamlarının itirilməsinə səbəb ola bilər. Digər tərəfdən dəyişiklik yeni qaydalar gətirəcəyi üçün bu qaydalara uyğunlaşmanı təmin etmək məcburiyyətində olan struktura stress və müqavimət davranışları mənimsənilməlidir. Ümumi olaraq dəyişikliyə müqavimət göstərməyin üç təməl qaynağı vardır:

- dəyişikliyin səbəbləri və təsirləri ilə əlaqədar qeyri-müəyyənlik;
- mövcud qaydaları tərk etməmək arzusu;
- təklif edilən dəyişikliyə zəifliyin fərqində olmaq.

Sosiumun dəyişikliklərlə əlaqədar norma və davranışları dəyişmənin rəhbərliyində müvəffəqiyyətsizliyə səbəb ola bildiyi kimi, bəzən dəyişikliyə müqavimət təşkilatda müsbət nəticələr də doğura bilər. Dəyişikliyə qarşı göstərilən müqavimət təşkilatın ali rəhbərliyinin hazırlıqlı, oyanıq, iştirakçı və sistemə uyğun davranmasına səbəb ola bilər. İstənilsə də fərdlə təşkilat arasındakı qarşıdurma bütünlüklə yox edilə bilməz. İşçilərin dəyişməyə müqavimət

səbəbləri – iqtisadi, sosial, psixoloji və şüurlu olmaq üzrə dörd qrupa uyğun ələ alınabilir. Ancaq bu faktorların paralel xətlərlə bir-birindən ayrılması mümkün deyil. İqtisadi bir səbəb həm ictimai, həm rəasional, həm də psixoloji səbəblərlə əlaqəli ola bildiyi kimi, digər tərəfdən müqavimətə səbəb olan digər bir səbəb yuxarıda sözü gedən səbəblərdən hər hansı biri ilə tamamilə əlaqəli ola bilər.

İqtisadi səbəblər. İşçilərin iqtisadi natamamlığına səbəb olan hər cür dəyişiklik müqavimətlə qarşılır. Yeni bir texnologiyanın tətbiq olunması yeni subyektiv qabiliyyətləri tələb edərsə, bu vəziyyətdə çalışanlar etibarsızlıq duyğusuna qapılaraq işdən çıxarılmaya və iqtisadi zəmanətlərini itirməyə qorxusu yaşaya bilərlər. Onlar iş prosesində çox vaxt öz təhlükəsizliklərinin yox ediləcəyi narahatlığına qapılırlar.

Texnoloji dəyişikliklərə müqavimət də ən çox rast gəlinən faktordandır. İdarəçilər sözsüz ki, iqtisadiyyatı güclü edən insan və texniki qaynaqların çox olmasını arzulayırlar. Bu zaman qalxma və peşədə irəliləmə fürsətlərini məhdudlaşdıran müxalif meyilli dəyişikliklərlə qarşılaşa bilərlər. Digər tərəfdən insanlar iş şərtlərini və maraqlarını qoruduğuna inandıqları status-kvonu itirməməyə diqqət göstərirlər.

Təşkilatın daha çox pul qazanmaq məqsədi ilə dəyişikliklər etdiyini düşünən çalışanlar proses nəticəsində öz ödənişlərinin azalacağından, ya da adambaşına verilən ödənişlərin azaldılacağından qorxuya düşürlər. Buna görə də dəyişikliklərə qarşı müqavimət göstərirlər. İqtisadi mənfəətdən zərər görənlərin, ya da proseslə maraqlanmayanların sayı, gücü hansı nisbətdə yüksəlsə, təşkilati dəyişikliyə müqavimət göstərməyin meydana gəlmə ehtimalı da bir o qədər nisbətdə yüksək olur.

Təşkilat içində resursların paylanmasını və iqtisadi gücün idarə olunmasını həyata keçirən qruplar özlərinə yönəldilən bu müqaviməti bir təhdid olaraq qəbul edə bilərlər. Xüsusilə qaynaq (insan və texnika) paylaşılmasında ən böyük payı alan fərd və ya qruplar, qaynaqların kəsilməsi qorxusundan daha çox reaksiya göstərirlər.

Sosioloji səbəblər. Dəyişiklik zamanı fərd və ya qrupların ictimai dəyərlərə münasibəti tam yerindədirsə, o zaman onlarda dəyişikliyə qarşı müqavimət meydana gəlir. Karyera, sosial vəziyyət, status, prestij, səlahiyyət və digər ictimai imkanlarını itirmək narahatlığı daşıyan işçilər, təbii olaraq, dəyişikliyə qarşı müqavimət göstərirlər. Digər tərəfdənsə qrupdaxili bağlılıq dəyişikliyə müqavimət göstərməyin səbəblərindən biridir. Əgər dəyişiklikdən əvvəl qrupda hamılıqla razılaşma varsa, dəyişiklik bu sosial birliyin tamlığına təhdidlər meydana gətirirsə, bütün üzvlər buna qarşı çıxmağa bilirlər. Çalışanlar aralarındakı ictimai bağların dəyişiklik ilə qopacağına və onu yenidən bərpa etməyin çox çətin olacağına inandıqları üçün bu prosesə müqavimət göstərirlər. Həmçinin aid olduğu qrupun dəyişikliyə qarşı mənfi rəftar göstərməsi də fərdin dəyişikliyə müqavimət göstərməsinə səbəb ola bilər. Qrupun ümumi strukturu ayrı-ayrı fərdləri müəyyən normalar içərisində düşünməyə, qrup normalarına uyğun davranmağa məcbur edir. Dəyişikliklərin mənimsənilib mənimsənilməməsi barəsində qrup liderinin rəftarı olduqca əhəmiyyətlidir. Bu səbəbdən də dəyişikliyə qarşı müqaviməti aradan qaldırmaq üçün əvvəlcə qrup liderinin razı salınması və onu tərəfkeş etmək lazımdır.

Bəzən bir fərdin hər hansı bir yoldaşının yanında işləməyə üstünlük verməsi, ya da müəyyən bir idarəçinin rəhbərliyi ilə işə alınıb olması da, bu fərd və ya idarəçinin dəyişikliyə müqavimət göstərməsinə səbəb ola bilər. Heç tanımadıqları bir idarəçi və ya rəhbər ilə çalışmaq məcburiyyətində qalmaları onlarda utancaqlıq və qorxu hissi oyada və müqavimət göstərməyə meyilləndirə bilər. Bəzi fərdlər köhnə rəhbər ilə aralarındakı yaxşı əlaqə və münasibət səbəbindən dəyişikliyə müqavimət göstərirlərsə, bəzilər isə yeni idarəçinin indiyə qədər alışdıqları sistemi, ya da nizamı poza biləcəyi narahatlığıyla yaşayıb müqavimət göstərirlər. Digər tərəfdən təşkilati mədəniyyət də dəyişikliyə müqavimətin qaynağı ola bilər. Dəyişiklik prosesinin təməl faktorlarından biri olan təşkilati mədəniyyət təşkilatda işlərin necə ediləcəyini, ya da struktur içində necə davranılacağını göstərir. Belə ki davranış normalarını tənzimləyir. Struktur mədəniyyəti illərin təcrübə-



si olan və dəyişdirilməsi çətinlik yaradan bir təsisatdır. Təşkilati mədəniyyət dəyişikliyin qəbulu üçün normativliyə və iyerarxiyaya malik deyilsə, təşkilati məqsədlərin reallaşması üçün dəyişikliyə maneə törədə bilər. Dəyişikliyə ümumi sistematika qazandıran mədəniyyət həm də problemlərin və müqavimətin qaynağı hesab olunur.

Qərarvermə, işə təyinat və təyinat kimi gücləri əlində tutan liderlər çox vaxt bu əlaqələri dəyişdirən təşkilatlanma formasına qarşı çıxırlar. İşçilər təşkilatlarda qazandıqları mövqeyi və gücü itirmək istəmirlər. Belə ki, mövqe və güc sahələri onların özləri üçün həm də qazanılmış bölgədir. Bu bölgənin məhdudlaşdırılmasına, ya da itkisinə gətirib çıxaracaq hər cür dəyişiklik bir təhdid kimi qəbul edilir.

İdarə heyətinin ünsiyyətə müəyyən qədər əhəmiyyət verməməsi, ediləcək dəyişikliklərdən sonra insanların təsirlənəcəyi, subyektlər arasında ən çox rast gəlinən müqavimət növüdür. Belə ki, dəyişiklikdən təsirlənəcək kəsləri dəyişikliyin səbəbi və nəticəsi haqqında maarifləndirməmək, həmçinin bu prosesin naməlumluğu qayğıları artıraraq müqavimətə səbəb ola bilər. İdarəçilərin ünsiyyətdən istifadə zamanı fiziki maneələr tətbiq etməsi, üslub və dəyər mühakimələri kimi ünsiyyəti pozan sözlər işlətməsi, həmçinin tərəflər arasında səhv anlaşılmaq səhv qiymətləndirmələrə səbəb ola bilər. Bu cür mənfiliklər müqavimət yaradır. Əlaqə və münasibətdəki səhvlər, yaxud xətalər işçilərin dəyişikliklərlə əlaqədar mövqelərini və dəyişikliyə göstərəcəkləri müqavimətin istiqamətini müəyyən edir.

Psixoloji səbəblər. Psixoloji səbəblər təşkilatdakı dəyişikliyin həyata keçirilməsi prosesində yaradılan təzyiqlərə qarşı göstərilən mənəvi reaksiyadır. Dəyişiklik illərlə işləyənlərdə mənəvi problemlər, hətta psixoloji partlayışlar yarada bilər. Problemlər aradan qaldırılmazsa, işçilərin dəyişikliyə uyğunlaşmasını təmin etmək olmaz. Belə vəziyyətdə proses yalnız əlaqədar adama deyil, bütün təşkilata mənfi təsir göstərir.

Dəyişikliyin ən əhəmiyyətli müqavimət qaynağı psixologiyadır. Psixoloji müqavimətin səbəbləri bunlardır:

- qeyri-müəyyənlik və məlumat çatışmazlığı;
- yadlaşma;
- dəyişikliyin qaynağı;
- vərdişlər;
- etibarsızlıq;
- maraqsızlıq;
- dərhal hökm;
- qəbuletmə forması;
- fərdi düşmənçilik;
- dəyişmənin səhv olması inancı;
- fərqli qiymətləndirmələr və hədəflər;
- təlqin edilən dəyişikliklərdən narazılıq, dəyişmənin gətirdiyi yeni qaydalar və nəzarət artımına qarşı duyulan hirsillik.

İnsanların demək olar ki, davranışları əvvəlcədən mənim-sədikləri vərdişlərlə tənzimlənir. Buna görə də alışdığı işləri görmək hər kəsə psixoloji bir rahatlıq və güvən duyğusu verir. Bu vərdişlərin dəyişdirilməsi işçilərin bütün tarazlıqlarını alt-üst edər və elə bu səbəbdən də onlar dəyişikliyə müqavimət göstərə bilərlər.

Şüurlu səbəblər. Dəyişikliyin fərdə sosial faydasından daha çox, onun bu dəyişikliyə şüurlu şəkildə münasibəti daha vacibdir. Hər dəyişiklik ətraflı şəkildə araşdırılmalıdır. Dəyişiklik zamanı yalnız iqtisadi faydaları, yaxud istehsal və istehlakı düşünmək kifayət deyil. Eyni zamanda ictimai və psixoloji asılılıqlar da göz önündə saxlanmalıdır. Çalışanlar yalnız bu analizdən sonra dəyişikliyə qarşı davranış və rəftarlarını müəyyənləşdirə bilərlər. Dəyişikliyə müqavimətin istiqaməti və şiddəti iqtisadi və ictimai itkilərin vəziyyətinə görə müəyyən edilir.

Dəyişiklik texniki baxımdan fərdə uyğun deyilsə və davamlı problem yaradacaqsa, bu vəziyyətdə dəyişiklik müqavimətlə qarşılaşa bilər. Bu zaman fərd dəyişmənin gətirdiyi yeni vəziyyəti öyrənmək və bu vəziyyətə uyğunlaşmaq üçün fiziki və zehni yollarla əlavə səy göstərmək məcburiyyətində qala bilər. Bəzən bu səylər, kompleks bir sistemin istifadəsi kimi, insanların təkbaşına bunu bacara bilməyəcəkləri bir



vəziyyətdə də ola bilər. Həmçinin fərd və ya qruplar, bu əlavə səyin onların mövcud rahatlıqlarını pozacağı düşüncəsi ilə də dəyişikliyə müqavimət göstərirlər. Digər tərəfdən isə dəyişiklik dərhal başlanılır və müəyyən şəxslərə uyğunlaşmaq üçün müəyyən bir müddət verilmirsə, bu zaman onlar müqavimətlə qarşılaşa bilərlər. Bu vəziyyətdə fərd və ya qruplar qarşılıqlı şəkildə idarə edənlərin onları düşünmədiklərini və əhəmiyyət vermədiklərini, yalnız təşkilatın maraqlarını ön planda tutduqlarını düşünərək təşkilati dəyişikliyə qarşı çıxıb bilər və müqavimət göstərə bilərlər.

Təşkilati dəyişiklik fərdi peşəkarları bir anda ya qiymətləndirə bilər, ya da işə yaramadıqları hala gətirər. Başqa sözlə desək, təşkilat içində edilən bir dəyişiklik ixtisas sahibi olan fərd və ya qrupların illər ərzində əldə etdikləri peşəkarlıqlarını təhlükəyə sala bilər. İşin yenidən dizaynı, ya da struktur bir dəyişiklik fərdin illər boyu boynuna götürdüyü məsuliyyəti bir başqasına təhvil verməsinə səbəb olar. Bu vəziyyət də müqavimətlə nəticələnər. Çalışanlar dəyişikliyin gətirəcəyi belə təhlükələri qabaqcadan görərək, dəyişikliyə qarşı müqavimət göstərirlər. Belə bir dəyişiklik səbəbindən işlərini itirəcəklərini düşünür və öncəgörüclüklə də hərəkət edərək dəyişiklik istəmirlər.

13.4. Dəyişikliyə müqaviməti əngəlləyən metod və üsullar

- *İşçilərin hər birinin fərdi inkişafı üçün fəaliyyət göstərilməsi;*
- *Köhnə metodların yararsızlığının praktiki cəhətdən göstərilməsi;*
- *Liderlik keyfiyyətlərinin inkişafı, motivasiyanın yüksək səviyyədə qorunması;*
- *Dəyişim metodunun daim nəzarət və saxlanması.*

Təşkilati fəaliyyətin yüksəldilməsi məqsədi ilə istiqamətlənən dəyişikliyə müqavimət göstərməyin qarşısının alınması uğurlu idarəçiliyin təməl şərtidir. Təcrübədə dəyişikliyə qarşı

yaranan müqavimətin dəyişikliyin müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsinə maneə törədə biləcək bir ölçüyə çatmaması üçün ya müqavimətgöstərmə bütünlüklə aradan qaldırılmalı, ya da müqavimət mümkün qədər azaldılmalıdır. Dəyişikliklərin idarə olunması sadə bir məsələ deyil. Xüsusilə, bir çox insan təbii olaraq dəyişikliyə daim müqavimət göstərir və hansısa yolla mane olmağa çalışır. Beləcə, qarşılıqlı və təsirli bir şəkildə bu prosesin tətbiqi və işçilərin qarşılıqlı şəkildə bunu qəbul etmələri üçün onları razı etməyin yolları tapılmalıdır.

Seçilən nümunəvi dəyişikliklə yanaşı, çalışanlar üçün dəqiq üstünlüklər yaradılmalı, onlar həmçinin getdikcə artan bu üstünlüklərdən istifadə etməlidirlər. Digər tərəfdən işçilərin dəyişiklik proseslərində mövcud olub, dəyişikliyə dəstəklə yanaşmaları bir az da buna bağlıdır. Dəyişiklik haqqında məlumatın paylaşılmaması və düzgün maarifləndirilməməsi bu prosesi müvəffəqiyyətsizliyə apara bilər. Belə ki, bütün strukturun maarifləndirilməsi prosesi bu işin daha asan və daha səmərəli fəaliyyəti üçün çox vacibdir. Bu səbəbdən də dəyişiklik zamanı verilən məlumatlar hədəflərə çatmaq üçün izlənilməsi lazım olan addımlar və üsullarla əlaqədar olmalı, işçiləri hazırlamaq üçün istifadə edilməlidir.

Dəyişikliyin daha davamlı, daimi və sosiuma təsirli ola bilməsi üçün dəyişiklikdən təsirlənəcək fərdlərin mütləq şəkildə nəzərə alınması lazımdır. Dəyişikliyə müqavimətin səviyyəsini ən aza endirmək üçün məcburetmiş, razılıq, təhlükəsizlik, anlayış, zaman, iştirak, tənqid, iyerarxiylik, müzakirə və razılaşma kimi üsullar, fərd və ya qrupların vəziyyətləri də göz önünə alınaraq, yerinə və zamanına görə istifadə edilməlidir. Birdən çox faktorun təsiri ilə ortaya çıxan müqavimət göstərməyin azaldılması üçün rəhbərliyin müraciət edəcəyi üsul və vasitələr aşağıdakı şəkildə sıralana bilər.

Sosial əlaqə və təhsil. Əlaqə, təşkilatdakı əməkdaşlığı, həmrəyliyi və uyğunlaşmanı həyata keçirmək üçün istifadə edilən ən əhəmiyyətli təşkilati üsul və vasitələrdən biridir. Bu vasitə dəyişikliyin idarəedilməsi müddətində təsirli bir şəkildə istifadə edilsə, dəyişiklik prosesinin müvəffəqiyyətlə nəticələnməsinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir edə bilər. Dəyi-



şiklik müddətində lazımı müddəaları ortaya çıxarmaq üçün dialoq yolu ilə uyğun bir ünsiyyət qurulmalıdır. İşçilərin və dəyişikliyi idarə edənlərin fikirlərini bir-birlərinə ötürmələrini mümkün edən bu ünsiyyət dəyişiklik prosesi baxımından çox əhəmiyyətlidir. Əlaqə bilinməzliyi, naməlumluğu və məlumatsızlığı azaldır. Həm də proses zamanı dialoq yolu ilə məlumat verilməsi dəyişiklik rəhbərliyi üçün çox lazımlı olan bərabər, həm də təsirli bir mühit yaradır.

Təşkilatlarda olan bir çox problemin təməlində ünsiyyət qıtlığı mövcuddur. Fərdiyyətçilik kanallarının açıq olması idarə və subyektlər arasında qarşılıqlı güvən meydana gəlməsinə, eyni zamanda dəyişikliyə qarşı duyulan narahatlığın azalmasına köməkçi olur. Dəyişiklik zamanlarında ünsiyyətin açıqlığını qorumaq dedi-qodu, narahatlıq və səhvlərin qarşısını almağa kömək edər. Dəyişiklik müddəti zamanında ünsiyyət üçün vaxt ayrılmazsa, meydana gələcək problemləri həll etmək üçün daha çox vaxt sərf olunur. Dəyişiklik prosesinin meydana gətirdiyi narahatlıq və stress sıx və təsirli bir ünsiyyətlə aradan qaldırıla bilər.

Təhsil dəyişiklik müddətində istifadədə ən təsirli və əhəmiyyətli üsullardan biridir. İctimai tələblərə cavab verə bilmək üçün də ən təsirli yol təhsildən keçir. İşçilərin məlumat, bacarıq və qabiliyyətlərinin təhsil yolu ilə inkişaf etdirilməsi vasitəsi ilə də fərd və ya qrupların dəyişməyə olan müqaviməti məhv edilə bilər. Başqa sözlə desək, dəyişiklik prosesi zamanı təhsilli subyektlərin, yeni məlumat və bacarığa sahib olan işçilərin dəyişikliyə müqavimət göstərmək əvəzinə dəyişiklik haqqında xeyli məlumatlı və təhsilli bir şəkildə mövcud olmaları da dəyişikliyi arzu edən bir hala gətirir.

Təhsil üsuluyla çalışanlar qarşılıqlı şəkildə idarə edənlərin özləri kimi rəftar, tutum və davranış göstərəcək bir səviyyəyə çatırlar. Başqa sözlə desək, çalışanlar dəyişmə prosesində təşkilatın tələblərinə cavab verə bilərlər. Təhsil verilmədən, qarşılıqlı şəkildə idarə edənlərin artan tələbləri və o tələblərin iş görənlər tərəfindən yerinə yetirilməməsi qorxu və narahatlıq yaradır. Bunu stress və xəyal qırıqlığı izlər və beləcə, çətinlik və stress dəyişikliyə müqaviməti təşkil edər.

Təhsil özünə güvənən və dəyişikliyin gətirdiyi tələbləri rahatlıqla qarşılaya bilən fərdlər yaradır. Beləcə, qorxu və stress aradan qaldırıldığı kimi məhsuldarlıq da artırılmış olur. Davamlı olaraq yeni məlumat və proseslərin təşkilata girməsi təşkilatı dəyişikliyi zəruri edir. Həmçinin işçilər bilmədikləri bu yeniliklərə qarşı müqavimət göstərirlər ki, bu müqaviməti də təhsillə aradan qaldırmaq olur.

Təhsil eyni zamanda dəyişikliyə duyulan ehtiyacın öyrənilməsi, yeni nəzəri yanaşmalardan faydalanmaq üçün struktur üzvlərinin hər birindən ötrü gərəklidir. Təhsilli idarəetmə zamanı dəyişikliklərin təsirli bir şəkildə paylaşılması və hər bir fərdin yeni tələblərə uyğunlaşması üçün ən lazımi variantlardan biridir. Belə ki, fərdlər öz bacarıqlarına güvəndiklərini və zəif cəhətlərini inkişaf etdirməklə formalaşdırdıqlarını təmin edə bilməkdən ötrü də təhsilə müraciət edirlər. Çalışanların yeni şərtlərə görə öyrədilməsi də onları ola biləcək dəyişikliklərə hazırlayır. Təşkilatın və işçilərin dəyişikliklərdən baş çıxara bilməsi üçün özlərinə köməkçi ola biləcək daha irəli səviyyədəki təhsilli insanları cəlb etmələri düzgün bir variantdır. Dəyişiklik zamanı onlar ehtiyac duyduqları məsələlərdə həssas bir vəziyyətə düşürlər. Beləcə, onlar üçün dəyişiklik qorxu və narahatlıq yaradacaq bir vəziyyətdən çıxır və normal bir hala gəlir.

İştirak və dəstəkləmə. Nəzəriyyələrdə iştirakçılıq bu istiqamətin əsas təməl dayağıdır. İlk dəfə insanın məlumatlı və təcrübə qaynaqlı olmasıdır. Dəyişikliyə səbəb olan və dəyişiklikdən təsirlənəcək fərdlərin dəyişikliyin planlaşdırılması və həyata keçirilməsi istiqamətlərinə qoşulmaları göstərə biləcəkləri müqaviməti azaldır. Burada əhəmiyyətli olan bu prosesə qoşulanların fikirlərinin qəbul edilməsindən çox, subyektlərin özlərinin dəyişiklik hadisəsinin içində olduqlarına təsir edəcək bir amil kimi uzaqlaşdırılmamaqlarını hiss etmələridir. İştirak üsulu, bir çox vəziyyətdə dəyişikliyə müqaviməti azaltmağa köməkçi olduğu kimi, dəyişikliyin mənimsənilməsini də təmin edə bilər. Dəyişiklik müddətinə dəyişikliyə qarşı olan elementləri qoşmaq hər zaman mümkün olmayacağı kimi, iştirak da hər dərəcə dərman olacaq bir həll deyil.



Dəyişiklik müddətində rəhbərlik müqaviməti azaltmaq üçün sıx səy göstərməlidir. Belə ki, bu prosesi xüsusilə dəstəkləmə amili etibarsızlıq və bilinməzliyi, naməlum şəkildə meydana gələn qorxulardan qaynaqlanan müqaviməti aradan qaldırmaqda daha təsirlidir. Dəyişikliyi idarə edənlər subyektlərin özlərini inkişaf etdirmələri üçün onları bu istiqamətdə dəstəkləməlidirlər. Əgər işçilər yeni texnikalara və texnogen tətbiqlərə alışmaqda çətinlik çəkirlərsə, rəhbərliyin bu şəxslərə əlavə bir təhsil verməsi, mənəvi dəstəyi tam təmin etməsi, hətta müvəqqəti bir müddətə icazə verməsi fərdlərin yeni sistemə uyğunlaşmasını asanlaşdırmağa bilər. Ancaq bu üsul müəyyən zaman itkisidir və sıx şəkildə səy tələb edir. Bir başqa deyimlə, fərdə əmr vermək yerinə, onunla ünsiyyət qurub mənəvi dəstək vermək, problemlərinə həllər axtarmaq olduqca çətin bir prosesdir. Bu şəkildə motivasiya edilən çalışanlar daha sıx səy göstərməklə, dəyişikliyə uyğunlaşmanı təmin etməyə çalışırlar.

216

Əməkdaşlıq və laqeydlilik. Təşkilati dəyişiklik baxımından əməkdaşlıq təklif edilən dəyişiklik proqramı üzərində qrupun təsdiq və dəstəyini təmin etmək məqsədi ilə təsis olunan proqramlı sosial əlaqə növüdür. Belə ki, rəhbərliyin problemi qrupla müzakirə etməsi və hər hansı bir razılığa gəlməsi məsələsində hər iki tərəfin bu məsələ ilə bağlı səy göstərməsi şəkildə təyin oluna bilər. Əməkdaşlıqda bir uzlaşmanın təmin edilməsi iki tərəfin bəzi fədakarlıqlar göstərməsini tələb edir. Əməkdaşlıq müddətində əlaqələr və fərqli mənafe qrupları dəyişiklik prosesinə təsir edərək, öz maraqlarını, məqsədlərini və etibarlı mövqelərini qorumaq üçün qüvvə sərf edirlər. Dəyişikliyin məqsədi dəyişiklikdən təsirlənəcək kəslər, eləcə də onun əhatə dairəsi ilə bu dəyişiklik üsulları və müddəti mövzusunda əməkdaşlıq edilə bilməsidir. Dəyişiklik müddətində əgər işçilər müəyyən bir gücə malikdirlərsə, o zaman idarəçilər müzakirə etmə üsuluna müraciət edə bilərlər. Əməkdaşlıq dəyişiklikdən əvvəl edilərsə, dəyişikliyin daha yumşaq bir şəkildə inkişafına köməkçi ola bilər.

Dəyişikliyə laqeyd olan və ya bu prosesdən uzaqlaşan, dəyişikliyə müqavimət göstərən şəxslərə güzəştlər edilərək,

onların dəyişiklik müddətinə qoşulmaları təmin oluna bilər. Əhəmiyyətli vəzifələri müqavimət göstərən şəxslərə vermək şərtilə, dəyişiklik prosesində onlardan da faydalanmaq mümkündür. Güzəştəgetmə qarşı tərəfin müqavimətini qıra bilər və dəyişməyə dəstək verməsini təmin edə bilər. Bu üsul sayəsində özlərini əhəmiyyətli və qiymətli hiss edən işçilərin təşkilata olan bağlılıqları artar, çəkişmə və döyüş mühiti bu üsulla yox edilə bilər.

Təhdid və məcburiyyət. Başqa üsulları tətbiq etmə imkanı olmadığı vəziyyətlərdə idarəçilər güc və səlahiyyətlərindən istifadə edərək, dəyişiklikləri zorla qəbul etdirməyə çalışırlar. Xüsusilə, dəyişikliklərin təcili olduğu vəziyyətlərdə bu metoddan istifadə edilə bilər. İştirak və razı üsulundan istifadə üçün kifayət qədər vaxt olmaya bilər. Belə bir vəziyyətdə əgər müqavimət çoxdursa və təşkilatda hər hansı bir böhran yoxdursa, təzyiqli üsul uyğun olacaq.

Təhdid və təzyiq əmrlər vermə və bu əmrlərin yerinə yetirilməsini təmin etmək üzərində qurulan bir üsuldur. Bu üsul tez və dərhal tətbiq imkanı verdiyi üçün sərfəlidir. Belə ki, bu üsulun tətbiqi zamanı işçilərin bu prosesə bağlılığı aşağı və müqavimətin dərəcəsi isə yüksəkdir. Qanuni, ya da formal gücü istifadə etməklə, dəyişikliyə müqavimət bir müddət olmaya bilər. Amma buna baxmayaraq, «təsir-reaksiya» qanununun tələbi ilə bərabər olmayan şərtlərdə qəbul edilən və olmayan kimi görünən dəyişikliyə qarşı uyğun mühit tapılan kimi müqavimət təkrar baş verəcək. İdarəçinin dəyişiklik zamanı digər üsul və vasitələrin tələblərə cavab vermədiyi, ya da uyğun olmadığı hallarda, son çarə olaraq bu metoddan istifadə edə bilməsi mümkündür. Amma bu üsul riskli bir üsul olub, xüsusilə məcburiyyət nəticəsində tətbiq olunduğu üçün dəyişiklik liderlərinə qarşı mənfi duyğular əmələ gətirə bilər. Təhdid və təzyiq üsulunun təşkilatı dəyişiklik müddəti içindəki nəticələri yaxşı analiz edilməlidir. Bəzən qısa müddətdə əldə edilən nəticələr həm daha bahalı ola bilər, həm də bu cür uğurlar çox qısa müddətdə itirilə bilər.

Manipulyasiya və kooptasiya. Manipulyasiya, hər hansı bir hadisəni, bu və ya digər şəkildə dəyişdirərək şəxslərə



təqdim etməyi, hadisəni olduğundan fərqli göstərərək, fərqli şəkildə qəbul edilməsini təmin etməyi ifadə edir. Belə bir üsul başlanğıcda müqaviməti azalda bilər, lakin əgər adam manipulyasiya edildiyini anlayarsa, irəlidə onu daha böyük problemlərin gözlədiyinin fərqi olmalıdır. Manipulyasiya texnikası bir növ gizli təsir metodudur. Gerçəkləri təhrif etmək, hadisələri olduğundan fərqli göstərmək, doğru olmayan gülcünc xəbərlər və dedi-qodular yaymaq dəyişikliyi qəbul etdirmənin arzu olunmayan yolları arasındadır. Belə bir üsul yalnız zəruri hallarda, daha çox isə xüsusi vəziyyətlərdə istifadə edilə bilər. Digər tərəfdən bu üsul qısa müddətdə müqavimətin önünə keçib uzun müddət davam edərsə, bu zaman müqaviməti daha da gücləndirə bilər.

Kooptasiya isə hər hansı bir məsələyə qarşı olanların, etiraz edənlərin o məsələ ilə əlaqədar problemin mahiyyətini dərk etmələrinin və həll yollarını axtarmalarının xüsusiyyətlərini ifadə edir. Bu səbəbdən də fərd, hadisənin xaricində və yalnız tənqid edən rolunu oynamaq əvəzinə, problemin daxilinə nüfuz edərək bu barədə düşünən və həlli yollarını axtaran bir subyekt rolunu oynamağa sövq edilir.

Dəyişikliyi planlaşdırma və sınaq məqsədli tətbiq. Planlı dəyişikliyin ən əhəmiyyətli xüsusiyyəti problemsiz, ya da ən az problemlə dəyişikliyə nail olmaqdır. Bu səbəbdən dəyişikliyə müqavimətə qarşı dura bilərək yumşaq xarakterli tədbirlər də daxildir. Müqavimət təbii və gözlənilən bir hadisədir. Bu zaman işçilərin reaksiyaları üçün də bir plan hazırlanmalıdır. Planlı bir dəyişiklik müqavimətin azaldılmasına və ya aradan qaldırılmasına köməkçi ola bilər. Bu da əhəmiyyətli bir yanaşma formasıdır. Hər hansı bir dəyişiklik hərəkətinin müqavimət ilə qarşılaşmaması üçün onun ən uyğun zamanda ortaya qoyulması lazımdır. İdarəçi, təşkilatda başlamaq istədiyi dəyişikliklərin istər təşkilat daxilində, istərsə də təşkilat xaricində digər hadisələrlə əlaqəsini, zaman planlaşdırılması cəhətdən uyğunluğunu nəzərə almaq məcburiyyətindədir.

Köklü və ümumi xarakterli, əhəmiyyətli və böyük dəyişikliklərin tətbiqinə bir bölgədən başlamaq lazımdır. Belə bir yanaşma müqaviməti azaldar və dəyişmənin müvəffəqiyyəti

tini artırır. Bu məzmununda dəyişikliyin tətbiqi müddəti izlənməli və ortaya çıxan çatışmazlıqlar və problemlər təsbit edilərək lazımlı həll yolları araşdırılmalıdır. Bu üsul və vasitələrin tətbiqi zamanı əldə edilən dəyişikliklərin idarəsi təcrübi əsasda ümumi praktikaya əsaslanıb həyata keçirilə bilər. Belə bir tətbiqetmə üsulu edilə biləcək bir çox səhvin önünə keçə biləcəyi kimi, işçilərin dəyişikliyə hazırlanmasını da təmin edir. Beləcə, belə bir şəraitdə dəyişikliyin məqbul görülməsi və dəstəklənməsi üçün uyğun bir mühit yaradılar və dəyişikliyə qarşı müqavimət azaldılmış olar.

Təxminetmə üsulu. Bu üsul müqaviməti müəyyən etmək və səbəblərini aradan qaldırmaq təməlinə söykənir. Əgər müqavimətlə qarşılaşan sahələr bilinsə, onları aradan qaldırmaq üçün lazımi tədbirlər görülməlidir. Fərdin dəyişiklik səbəbindən işindən azad olmaq, peşə istiqamətindən asılı olaraq qeyri-kafi vəziyyətə düşmək, ya da mövqeyini itirmək təhlükəsi kimi şübhələri olarsa, o zaman müqavimət yolunu seçir. Dəyişiklik nəticəsində belə bir inkişafın meydana gəlməsi əgər əsas məsələ deyilsə, vəziyyət çalışanlara başa salınmalıdır. Belə olarsa, məlumatsızlıq, ünsiyyət əskikliyi, ya da istiqamətləndirmə nəticəsində meydana gələn müqavimət, hətta meydana gəlmədən belə aradan qaldırıla bilər.

İqtisadi təşviq tədbirləri. Dəyişikliyə müqavimət göstərməyin əhəmiyyətli bir qismi iqtisadi səbəblərə əsaslanır. Belə vəziyyətlərdə müqaviməti minimum səviyyədə tutmaq üçün, ilk növbədə, iqtisadi təşviq tədbirləri istifadə edilə bilər. İqtisadi itkisi olmayan işçilərin qarşılıqlı şəkildə bu prosesi mənimsəmələri daha asandır. Bu səbəbdən də onların bütün qazancları mühafizə olunmalı və dəyişiklik səbəbi ilə iqtisadi itkilərə uğramamaları üçün lazımi tədbirlər görülməlidir. İqtisadi cəhətdən narahatlığı təmin edilən işçilər dəyişmə tətbiqlərini sabotaj etməkdən çəkinirlər.



İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT

1. **Əliyev H.Ə.** Müstəqilliyimiz əbədidir. Çıxışlar. Nitqlər. Bəyanatlar. Müsahibələr. Məktublar. Müraciətlər. Fərmanlar. 32 cildə. Bakı, Azərənəşr, 1997–2012
2. **Əliyev İ.** İnkişaf məqsədimizdir. I–VI kitab. B.: Azərənəşr, 2008-2011
3. İlham Əliyevin yekun nitqi. Davos Dünya İqtisadi Forumu. Bakı, aprel, 2013
4. Heydər Əliyev işiği – İpək yolu. Bakı, 2001
5. Heydər Əliyev və Azərbaycanın müasirləşmə strategiyası. Bakı, Azərənəşr, 2011
6. Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası. Bakı, 2003
7. Azərbaycan 2020: inkişafın yeni hədəfləri. Bakı, Azərənəşr, 2012
8. «Azərbaycanda 2015-ci ildən sonrakı inkişaf çərçivəsinə dair məsləhətləşmələr. Yekun hesabat». Bakı, avqust, 2013
9. **Abbasov Ə.F., Şabanov Z.** Sosial idarəetmənin və sosial idrakın transformasion determinantları //Tolerantlıq paradiqmatizması. Bakı, 2002
10. **Abbasov Ə.F., Əsgərov İ.S.** Keçid dövrü və yeni iqtisadi tərəkür. Bakı, 2004
11. **Abbasov Ə.F.** Borcumuz və işimiz (Ön söz əvəzi)// Tolerantlıq paradiqması. Bakı, 2002
12. **Abbasov Ə.F.** Yeniləşən cəmiyyət. Müasir elmi paradiqma və idarəetmə. Bakı, 1998
13. **Abbasov Ə.F.** Milli dövlətçilik ideologiyamız: şərtləri və prinsipləri. Cəmiyyət. İdeologiya. Bakı, 2003
14. **Abbasov Ə.F.** İdarəetmənin sinergetik fəlsəfəsi: yeni dialoq naminə. Bakı, «MBM» NPM, 2006
15. **Abbasov Ə.F., Rüstəmov A., İsmayılov D., Hacıyev H.** İctimai inkişaf: Qnoseologiya və metodologiya problemləri. Bakı, 2003
16. Azərbaycan iqtisadiyyatı. Bakı, 2003
17. Azərbaycanın statistik göstəriciləri.2000-ci il, Bakı, 2001

18. Azərbaycan əhalisi (Statistik bülleten), 2001
19. Azərbaycanın iqtisadi icmalı (rüblük bülleten), 2001
20. Azərbaycanın statistik göstəriciləri. 2000–2003-cü illər
21. **Axundov M.Ə.** Strateji idarəetmə. Bakı, 2001
22. BMT-nin Baş Məclisi tərəfindən 1970-ci ildə qəbul edilmiş «Beynəlxalq hüququn prinsipləri» haqqında bəyannamə
23. **Ələkbərov U.** Davamlı insan inkişafı və ekoloji sivilizasiyanın əsasları. Bakı, Təhsil, 2013
24. **Ələkbərov U.** Dinamik davamlı inkişaf əsas prioritetdir. Bakı, 2016
25. **Mehdiyev R.** Azərbaycan: qloballaşma dövrünün tələbləri. Bakı, 2005
26. **Mehdiyev R.** Gələcəyin strategiyasını müəyyənləşdirərkən: modernləşdirmə xətti. Bakı, Şərq-Qərb, 2008
27. **Şabanov Z.M.** İdarəetmə təfəkkürü: tarix və müasirlik. Bakı, 2010
28. **Dadaşov X.** Siyasət və ideologiya//Sosial-siyasi problemlər toplusu. Bakı, 1998
29. **Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S.** Menecment. Dərslik. Bakı, 2005
30. **Əliyev T.Ə.** Menecment. Bakı, 1998
31. Əmək bazarı rəqəm və diaqramlarda. Statistik məcmuə. Bakı, 2001
32. **Əfəndiyev M.** Siyasi elmin əsasları. Bakı, 2004
33. **Əfəndiyev M.Ə.** Politologiya. Bakı, 2011
34. **Əfəndiyev M.Ə.** Sosiologiya. Bakı, 2013
35. **Əhmədli C.** Cəmiyyət, siyasət, ideologiya. Bakı, 1997
36. **Musabəyov R.** Dövlət və cəmiyyət. Bakı, 2000
37. **Tağıyev Ə.M.** Milli ideya və milli ideologiya: problemlər və onların şərhli. Bakı, 2000
38. **Əfəndiyev M., Şirinov A.** Sosiologiyanın nəzəri problemləri. Bakı, 2001
39. **Əhmədova A.** Azərbaycan milli ideologiyasının formalaşma xüsusiyyətləri//Sosial-siyasi fəlsəfə problemləri. Bakı, 1999

40. **Babaoğlu H.** Siyasi təhlil və proqnozlaşma. Bakı, 2008
41. **Qəndilov S.T.** Dövlət idarəçilik nəzəriyyəsi. Bakı, 2010
42. **Rəhimli R.Z.** Azərbaycan kamu personel yönetimi. Anadolu Universiteti 2016
43. EFQM Mükemmellik Modeli. NY., Vasington, Europe as. Prst. 2003-2012
44. **William W. Lee-Karl J.** Krayer, «Organizing Change»
45. Emily Lawson and Colin Price, «The Psychology of change management»
46. **Kaplan & Norton.** Balanced Score-card. Change Management Learning Center Makaleleri
47. **ARSLAN Mahmut** (2001). «Örgüt Kültürü», (Ed. Salih Güney), Yönetim ve Organizasyon içinde, s.177–194, Ankara: Nobel Yayınları,
48. **BALCI Ali** (2002). Örgütsel Gelişme, 3. Baskı, Ankara: PegemA Yayınları.
49. **BARUTÇUGİL İsmet** (2004a). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayınları.
50. **BARUTÇUGİL İsmet** (2004b). Organizasyonda Duyguların Yönetimi, 2. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayınları.
51. **BASIM H.Nejat, ŞEŞEN Harun, ÇETİN Fatih** (2009). «Değişim ve Örgütler», (Ed. A. Kadir Varoğlu, H.Nejat Basım), Örgütlerde Değişim ve Öğrenme içinde, s.13–43, Ankara: Siyasal Yayınları
52. **BEESON Ian, CHRIS Davis** (2000). «Emergence and Accomplishment in Organizational Change», Journal Organizational Change Management, Vol. 13, № 2, p.178–189.
53. **BUDAK Gülay, BUDAK Gönül** (2006). «Kriz ve Kriz Yönetimi», (Ed. M.Şerif Şimşek, Said Kınır), Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler içinde, s.225–237, Ankara: Nobel Yayınları

54. **BURNES Bernard** (1997). «Organizational Choice and Organizational Change», Management Decision, Vol. 35, №10, p.753–759.
55. **BUZAN Tony, DOTTINO Tony and ISRAEL Richard** (2001). Akıllı Lider, (çev. Serdar Uçar), Alfa Yayınları, İstanbul.
56. **CORNELL G. John** (1996). «Aspects of the Management of Change», Journal of Management in Medicine, Vol.10, №2, p.23–30.
57. **ÇALIŞKAN Abdullah** (2007). Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.
58. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 2013, 32(1), 373–406
59. DEĞİŞİM YÖNETİMİ SÜRECİNDE DEĞİŞİME DİRENME
60. **ÇETİN Canan** (2008). Yöneticilerin Liderlik Stilleri: Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
61. **DAVIS Keith** (1988). İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, (çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın), 3. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, Yayın №:98.
62. **DİNÇER Ömer** (2008). Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
63. **DRUCKER Peter F.** (2000). 21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları, (çev. İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbun), 2. Baskı, İstanbul: Epsilon Yayınları.
64. **DUCK Jeanie Daniel** (1999). «Değişim Yönetimi», (çev. Meral Tüzel), Değişim içinde, s.61–83, İstanbul: MESS Yayınları,

65. **DURNA Ufuk** (2002). Yenilik Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınları.
66. **DÜREN A. Zeynep** (2000). 2000'li Yıllarda Yönetim, İstanbul: Alfa Yayınları.
67. **ERDOĞAN İrfan** (2004). Eğitimde Değişim Yönetimi, 2. Baskı, Ankara: PegemA Yayınları.
68. **EREN Erol** (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
69. **GARDNER W. John** (1990). Yenilikçi Birey, Zinde Toplum, (çev. Şan Öz-Alp, Hikmet Seçim), İstanbul: İlgı Yayınları.
70. **GENÇ Nurullah** (2005). Yönetim ve Organizasyon, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
71. **HATİBOĞLU Zeyyat** (1993). Temel Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Yayınları.
72. **HITT Michael A., BLACK J. Stewart, PORTER Lyman W.** (2009). Management, Second Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
73. **HUSSEY D.E.** (1997). Kurumsal Değişimi Başarmak, (çev. Tülay Savaşer), İstanbul: Rota Yayınları.
74. **KOÇEL Tamer** (2003). İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
75. **MAXWELL John C.** (1998). İçinizdeki Lideri Geliştirmek, (çev. Selim Yeniçeri), İstanbul: Beyaz Yayınları.
76. **MCHUGH Marie** (1997). «The Stres Factor: Another Item for the Change Management Agenda?», Journal of Organizational Change Management, Vol. 10, №4, p.345–362.
77. **ÖZER M. Akif** (2008). 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler, Ankara: Nobel Yayınları.
78. **ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem** (2010), Örgütsel Davranış, 4. Baskı, Bursa: Ekin Yayınları.
79. **PEKER Ömer, AYTÜRK Nihat** (2000). Etkili Yönetim Becerileri, Ankara: Yargı Yayınları.
80. **PRITCHARD Brian** (2010). «Change Management from An Engineers Perspective» Change Management,

<http://irc.queensu.ca/articles/engineers-perspective>,
Erişim tarihi: 8 Ağustos 2010.

81. **SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek** (1998). *Örgütsel Psikoloji*, 3. Baskı, Bursa: Alfa Yayınları.
82. **SABUNCUOĞLU TOLAY Ebru** (2008). «Liderlik, Değişim ve Yenilik», (Ed. Celalettin Serinkan), *Liderlik ve Motivasyon içinde*, s.63–82, Ankara: Nobel Yayınları.
83. **SANDELANDS Lloyd, ROSS Stephen M. and ARBOR Ann** (2010). «The Play of Change», *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 23, № 1, p.71-86.
84. **SCHALK Rene, CAMPBELL Jennifer W. and FREESE Charissa** (1998). «Change and Employee Behaviour», *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, № 3, p.157–163.
85. **SCHUMACHER Wolf D.** (2010). «Change Management Intervention Models Cont.» *Managing Barriers to Business Reengineering Success: Capter 4b*, <http://www.prosci.com/w4b.htm>, Erişim tarihi: 11 Ağustos 2010.
86. **STONER James A. F., WANKEL Charles** (1986). *Management, Third Edition*, Prentice Hall International Edition, New Jersey, Printed in the United States of America.
87. **ŞAHİN Ayşe** (2011). «Değişim Yönetimi ve Yenilikçilik», (Ed. Tuncay T. Turaboğlu), *İşletmecilikte Güncel Konular içinde*, s.305–330, Bursa: Ekin Yayınları.
88. **ŞİMŞEK M. Şerif ve AKIN H. Bahadır** (2003). *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim*, Konya: Çizgi Yayınları.
89. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 2013, 32(1), 373–406
90. **ŞİMŞEK Şerif, AKGEMCİ Tahir, ÇELİK Adnan** (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 6. Baskı, Ankara: Gazi Yayınları.

91. **TAŞLIYAN Mustafa, KARAYILAN Derya** (2011). «Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi», (Ed. İsmail Bakan), Çağdaş Yönetim Yaklaşımları içinde, s.253–269, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
92. **TEKİN Mahmut, GÜLEŞ Hasan K., ÖĞÜT Adem** (2007). Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi, 4. Baskı, Ankara: Gazi Yayınları.
93. **TOFFLER Alvin** (1989). Uyumlu Şirket, (çev. Yakut Güneri), İstanbul: İlgı Yayınları.
94. **TÖREMEN Fatih** (2002). «Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri», Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 12, Sayı:1, s.185–202.
95. **TÜZ Melek** (2004). Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı, Bursa: Alfa Akademi Yayınları.
96. **YALÇIN Azmi** (2002). Değişim Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınları.
97. **YAZICI Selim** (2001). Öğrenen Organizasyonlar, İstanbul: Alfa Yayınları.
98. **YENİÇERİ Özcan** (2002). Örgütsel Değişimin Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınları.
99. **YÜKSEL Öznur** (2001). «Örgüt Geliştirme», (Ed. Salih Güney), Yönetim ve Organizasyon içinde, s.129-157, Ankara: Nobel Yayınları,
100. **WADDELL Dianne and SOHAL Amrik S.** (1998). «Resistance: a constructive tool for change management», Management Decision, 36/8, p.543–548.
101. **WERKMAN Renate A.** (2009). «Understanding Failure to Change: A Pluralistic Approach and Five Patterns», Leadership & Organization Development Journal, Vol. 30, № 7, p.664–684.
102. **WHITE Leroy** (2000). «Changing the whole system in the public sector»; Journal of Organizational Change Management, Vol. 13, № 2, p.162–177.
103. **WHITE Rupert Eales** (1998). Takım Lideri, (çev. Ali Çimen), İstanbul: Timaş Yayınları.

104. **ARSLAN Mahmut** (2001). «Örgüt Kültürü», (Ed. Salih Güney), Yönetim ve Organizasyon içinde, s.177–194, Ankara: Nobel Yayınları,
105. **BALCI Ali** (2002). Örgütsel Gelişme, 3. Baskı, Ankara: PegemA Yayınları.
106. **BARUTÇUGİL İsmet** (2004a). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayınları.
107. **BARUTÇUGİL İsmet** (2004b). Organizasyonda Duyguların Yönetimi, 2. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayınları.
108. **BASIM H. Nejat, ŞEŞEN Harun, ÇETİN Fatih** (2009). «Değişim ve Örgütler», (Ed. A. Kadir Varoğlu, H. Nejat Basım), Örgütlerde Değişim ve Öğrenme içinde, s.13–43, Ankara: Siyasal Yayınları.
109. **BEESON Ian, CHRIS Davis** (2000). «Emergence and Accomplishment in Organizational Change», Journal Organizational Change Management, Vol. 13, № 2, p.178–189.
110. **BUDAK Gülay, BUDAK Gönül** (2006). «Kriz ve Kriz Yönetimi», (Ed. M. Şerif Şimşek, Said Kınır), Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler içinde, s.225-237, Ankara: Nobel Yayınları
111. **BURNES Bernard** (1997). «Organizational Choice and Organizational Change», Management Decision, Vol. 35, № 10, p.753–759.
112. **BUZAN Tony, DOTTINO Tony and ISRAEL Richard** (2001). Akıllı Lider, (çev. Serdar Uçar), Alfa Yayınları, İstanbul.
113. **CORNELL G. John** (1996). «Aspects of the Management of Change», Journal of Management in Medicine, Vol.10, №2, p.23–30.
114. **ÇALIŞKAN Abdullah** (2007). Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.

- Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 2013, 32(1), 373–406
115. **ÇETİN Canan** (2008). Yöneticilerin Liderlik Stilleri: Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
 116. **DAVIS Keith** (1988). İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, (çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın), 3. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, Yayın No:98.
 117. **DİNÇER Ömer** (2008). Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
 118. **DRUCKER Peter F.** (2000). 21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları, (çev. İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon), 2. Baskı, İstanbul: Epsilon Yayınları.
 119. **DUCK Jeanie Daniel** (1999). «Değişim Yönetimi», (çev. Meral Tüzel), Değişim içinde, s.61-83, İstanbul: MESS Yayınları
 120. **DURNA Ufuk** (2002). Yenilik Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınları.
 121. **DÜREN A. Zeynep** (2000). 2000’li Yıllarda Yönetim, İstanbul: Alfa Yayınları.
 122. **ERDOĞAN İrfan** (2004). Eğitimde Değişim Yönetimi, 2. Baskı, Ankara: PegemA Yayınları.
 123. **EREN Erol** (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
 124. **GARDNER W. John** (1990). Yenilikçi Birey, Zinde Toplum, (çev. Şan Öz-Alp, Hikmet Seçim), İstanbul: İlgı Yayınları.
 125. **GENÇ Nurullah** (2005). Yönetim ve Organizasyon, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
 126. **HATİBOĞLU Zeyyat** (1993). Temel Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Yayınları.

127. **HITT Michael A., BLACK J. Stewart, PORTER Lyman W.** (2009). Management, Second Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
128. **HUSSEY D.E.** (1997). Kurumsal Değişimi Başarmak, (çev. Tülay Savaşer), İstanbul: Rota Yayınları.
129. **KOÇEL Tamer** (2003). İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
130. **MAXWELL John C.** (1998). İçinizdeki Lideri Geliştirmek, (çev. Selim Yeniçeri), İstanbul: Beyaz Yayınları.
131. **MCHUGH Marie** (1997). «The Stres Factor: Another Item for the Change Management Agenda?», Journal of Organizational Change Management, Vol. 10, №4, p.345–362.
132. **ÖZER M. Akif** (2008). 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler, Ankara: Nobel Yayınları.
133. **ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem** (2010), Örgütsel Davranış, 4. Baskı, Bursa: Ekin Yayınları.
134. **PEKER Ömer, AYTÜRK Nihat** (2000). Etkili Yönetim Becerileri, Ankara: Yargı Yayınları.
135. **PRITCHARD Brian** (2010). «Change Management from An Engineers Perspective» Change Management, <http://irc.queensu.ca/articles/engineers-perspective>, Erişim tarihi: 8 Ağustos 2010.
136. **SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek** (1998). Örgütsel Psikoloji, 3. Baskı, Bursa: Alfa Yayınları.
137. **SABUNCUOĞLU TOLAY Ebru** (2008). «Liderlik, Değişim ve Yenilik», (Ed. Celalettin Serinkan), Liderlik ve Motivasyon içinde, s.63–82, Ankara: Nobel Yayınları.
138. **SANDELANDS Lloyd, ROSS Stephen M. and ARBOR Ann** (2010). «The Play of Change», Journal of Organizational Change Management, Vol. 23, № 1, p.71–86.
139. **SCHALK Rene, CAMPBELL Jennifer W. and FREESE Charissa** (1998). «Change and Employee

- Behaviour», Leadership & Organization Development Journal, Vol. 19, № 3, p.157–163.
140. **SCHUMACHER Wolf D.** (2010). «Change Management Intervention Models Cont.» Managing Barriers to Business Reengineering Success: Capter 4b, <http://www.prosci.com/w4b.htm>, Erişim tarihi:11 Ağustos 2010.
141. **STONER James A. F., WANKEL Charles** (1986). Management, Third Edition, Prentice Hall International Edition, New Jersey, Printed in the United States of America.
142. **ŞAHİN Ayşe** (2011). «Değişim Yönetimi ve Yenilikçilik», (Ed. Tuncay T. Turaboğlu), İşletmecilikte Güncel Konular içinde, s.305-330, Bursa: Ekin Yayınları.
143. **ŞİMŞEK M. Şerif ve AKIN H. Bahadır** (2003). Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim, Konya: Çizgi Yayınları.
144. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 2013, 32(1), 373–406
145. **ŞİMŞEK Şerif, AKGEMCİ Tahir, ÇELİK Adnan** (2008). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 6. Baskı, Ankara: Gazi Yayınları.
146. **TAŞLIYAN Mustafa, KARAYILAN Derya** (2011). «Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi», (Ed. İsmail Bakan), Çağdaş Yönetim Yaklaşımları içinde, s.253-269, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
147. **TEKİN Mahmut, GÜLEŞ Hasan K., ÖĞÜT Adem** (2007). Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi, 4. Baskı, Ankara: Gazi Yayınları.
148. **TOFFLER Alvin** (1989). Uyumlu Şirket, (çev. Yakut Güneri), İstanbul: İlgı Yayınları.
149. **TÖREMEN Fatih** (2002). «Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri», Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 12, Sayı:1, s.185–202.
150. **TÜZ Melek** (2004). Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı, Bursa: Alfa Akademi Yayınları.

151. **YALÇIN Azmi** (2002). Değişim Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınları.
152. **YAZICI Selim** (2001). Öğrenen Organizasyonlar, İstanbul: Alfa Yayınları.
153. **YENİÇERİ Özcan** (2002). Örgütsel Değişimin Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınları.
154. **YÜKSEL Öznur** (2001). «Örgüt Geliştirme», (Ed. Salih Güney), Yönetim ve Organizasyon içinde, s.129–157, Ankara: Nobel Yayınları.
155. **WADDELL Dianne** and **SOHAL Amrik S.** (1998). «Resistance: a constructive tool for change management», Management Decision, 36/8, p.543–548.
156. **WERKMAN Renate A.** (2009). «Understanding Failure to Change: A Pluralistic Approach and Five Patterns», Leadership & Organization Development Journal, Vol. 30, № 7, p.664–684.
157. **WHITE Leroy** (2000). «Changing the whole system in the public sector»; Journal of Organizational Change Management, Vol. 13, № 2, p.162–177.
158. **WHITE Rupert Eales** (1998). Takım Lideri, (çev. Ali Çimen), İstanbul: Timaş Yayınları.

