**Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti**



# *“MÜASİR DÖVRDƏ EFFEKTİV İDARƏETMƏNİN PROBLEMLƏRİ”*

mövzusunda respublika konfransının

## MATERİALLARI

27 oktyabr




**Bakı 2017**

**Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti**

# “Müasir dövrdə effektiv idarəetmənin problemləri”

mövzusunda respublika konfransının

# MATERİALLARI

**27 oktyabr**

**Bakı 2017**

**PROQRAM**

**09:30-10:00 – İştirakçıların qeydiyyatı**

**10:00 - Konfransın açılışı**

**PLENAR İCLAS**

**(otaq: 205)**

**Giriş sözü**– **İlham İsa oğlu Mədətov**, Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin rektoru

**Məruzələr 10:30-11:30**

**1. Eldar İkram oğlu Aslanov,** Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin Tədris işləri üzrə prorektoru

**Mövzu:** Azərbaycanın dövlət idarəçiliyinin peşəkar kadrlarla təminatının tarixi haqqında

**2. Nəsirulla Beytulla oğlu Nəsirli,** Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin Doktorantura və əlavə təhsil şöbəsinin müdiri

**Mövzu:** Xalq yaradıcılığında idarəetmənin keyfiyyət problemlərinə baxış

**3. Zaur Siyavuş oğlu Bağırov,** Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin dosenti

**Mövzu:** К вопросу пассионарности в системе государственного управления

**4. Anar Nazim oğlu Eminov,** Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin "Marketinq" kafedrasının müdiri

**Mövzu:** Müasir dövrdə təhsil sahəsinin investisiya təminatı və gəlirliyinin təhlili

**11:30-12:00- Fasilə**

**12:00-14:00- Bölmə iclasları**

**14:00- Yekun Plenar iclas**

**Bölmə 1. Sosial-iqtisadi sahələrin idarə edilməsi**

**Dövlətin və bələdiyyənin idarə edilməsi**

**Otaq: 205**

**Sədr: Aslanov Eldar**

**Sədr müavini : Cəfərquliyeva Röyanə**

**1. İsgəndərov İsrayıl, Həşimova Nailə**, Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin dosenti, Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin müəllimi

**Mövzu:** Vətəndaş cəmiyyətlərinin qiymətləndirmə metodları

**2. Hacıyev Fazil** , Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin professoru

**Mövzu:** Müasir iqtisadi çağırışlar zəmnində innovasiya potensialından istifadə problemləri

**3. Əliyev Vasif, Məmmədli Sahil,** Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin müəllimi, Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin magistrı

**Mövzu:** Təşkilati mədəniyyət: Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Vətəndaşlara xidmət və Sosial İnnovasiyalar üzrə Dövlət Agentliyi (ASAN xidmət) nümunəsində

**4. Quliyev Asif, Şirinov Taleh**, Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin müəllimi, Azərbaycan Texniki Universitetin dosenti

**Mövzu:**İnformasiya texnologiyalarının müasir iqtisadiyyatda rolu

**5. Cəfərquliyeva Röyanə**, Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin magistrı

**Mövzu:** Sosial İnnovasiyanın inkişafı, KSM anlayışı ilə müqayisəsi və sosial innovasiya göstəricilərinin iqtisadi inkişafda rolu

## Bölmə 2. Təhsil, mədəniyyət və beynəlxalq münasibətlərin idarə edilməsi
## İdarəetmədə multikultural dəyərlər

**Otaq:** **503**

**Sədr:** **Bağırov Zaur**

**Sədr müavini:** **Raşova Firuzə**

**1. Kərimova Kəmalə,** Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin dosenti

**Mövzu:** Управление качеством обучения иностранным языкам

**2. Zülfüqarlı Məhərrəm,** Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin dosenti

**Mövzu:** Dağlıq Qarabağ Muxtar Vilayətinin idarə sistemi (Sovet tarixşünaslığının təhlili)

**3. Vəliyev Aqil,** Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin müəllimi

**Mövzu:** Menecmentdə milli mənəvi dəyərlərin aşılanmasında mövcud problemlər

**4. Əfəndiyev İzzət, Təhməzova Aynur,** Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin dosenti, Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin müəllimi

**Mövzu:** Афоризмы как фактор развития устной речи студентов азербайджанских групп на занятиях по русскому языку

**5. Quluzadə Lamiyə,** Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin doktorantı

**Mövzu:**Müasir dövrdə insan kapitalı anlayışı

**6. Qocayeva Ləman,** Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin doktorantı

**Mövzu:** Azərbaycan ABŞ və Rusiyanın rəqabət meydanı kimi

**Bölmə 3. Turizm və xidmət sahələrinin idarə edilməsi**

**Biznes idarəçiliyi**

**Otaq:** **504**

**Sədr:** **Eminov Anar**

**Sədr müavini:** **Qənbərova Sənubər**

**1. Cabbarov Fuad, Hacıyev Elməddin,** Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin müəllimləri

**Mövzu:** Turizm yönümlü təşkilatlarda korporativ sosial məsuliyyət (KSM) layihələrinin turizmin dayanıqlı inkişafına təsirinin tədqiqi

**2. Bayramova Elza,** Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin müəllimi

**Mövzu:** Dayanıqlı inkişafın təmin edilməsi və turizm xidmətlərinin keyfiyyətinin artırılmasında maraqlı tərəflərin rolu və təsiri

**3. Orucova Mənsuma,** Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin doktorantı

**Mövzu:** Turizm müəssisələrində rəqabət üstünlüyünə təsir edən faktorlar

**4. İmamverdiyeva Çinarə,** Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin doktorantı

**Mövzu:** Azərbaycanda turizm fəaliyyətinin tənzimlənməsində aparılan dövlət siyasəti

**5. Qasımlı Araz,** Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin doktorantı

**Mövzu:** HR management in tourism and service sphere

**6. Niftəliyeva Fəxriyyə**, Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin magistrı

**Mövzu:** Этнографическое разнообразие Азербайджана

**7.Qaçabəyova Faina,** Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin magistrı

**Mövzu:** Мультикультурализм как образ жизни азербайджанского народа и устойчивая государственная политика

**Sədr:**

1. İlham Mədətov – Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin rektoru

**Sədr müavini**

1. Nəsirli Nəsirulla Beytulla oğlu- ATMU-nun Doktorantura və əlavə təhsil şöbəsinin müdiri.

**Üzvlər:**

1. s.ü.f.d., dos. Eldar Aslanov- ATMU-nun Tədris işləri üzrə prorektoru
2. p.ü.e.d.,dos. İranə Əliyeva- ATMU-nun İnkişaf məsələləri üzrə prorektoru
3. f.ü.e.d. Zaur Bağırov- ATMU-nun "Beynəlxalq münasibətlər" kafedrasının dosenti
4. f-r.ü.f.d.,dos. İsrayıl İsgəndərov-ATMU-nun "Menecment" kafedrasının müdiri
5. f.ü.f.d., dos. Kənan Allahverdiyev- ATMU-nun "Beynəlxalq münasibətlər" kafedrasının müdiri
6. c.ü.f.d., dos. Rəhman Səfərov- ATMU-nun Turizm və qonaqpərvərlik fakultəsinin dekanı
7. i.ü.f.d., dos. Anar Eminov- ATMU-nun "Marketinq" kafedrasının müdiri
8. i.ü.f.d., dos. Vüqar Nəzərov- ATMU-nun "İqtisadiyyat" kafedrasının müdiri
9. t.ü.f.d., dos. Bahadur Bilalov- ATMU-nun "Turizm biznesi" kafedrasının müdiri
10. i.ü.f.d.Anar Mirzəyev- ATMU-nun "Biznes İdarəçiliyi" fakültəsində dekan səlahiyyətlərini icra edən
11. t.ü.f.d., dos. İbrahim Əliyev- ATMU-nun "İctimai fənlər" kafedrasının müdiri
12. t.ü.e.d. Minəxanım Əsədova- ATMU-nun dosenti
13. Raşova Firuzə- ATMU-nun metodisti

**Redaksiya heyəti:**

1. s.ü.f.d. Günay Qafarova-ATMU-nun dosenti
2. i.ü.e.d. Rəna Sultanova- ATMU-nun professoru
3. f-r.e.n.,dos. Nazim Rüstəmov- ATMU-nun "Turizmdə informasiya texnologiyaları" kafedrasının müdiri
4. p.e.n., dos. Novruz Quliyev- ATMU-nun "Mehmanxana və restoran biznesi" kafedrasının müdiri
5. f.ü.e.d. Azad Məmmədov- ATMU-nun professoru
6. Sədaqət Turabova- informasiya üzrə məsul şəxs- ATMU-nun mətbuat katibi
7. Qənbərova Sənubər- ATMU-nun metodisti

# MÜNDƏRİCAT


1. **Giriş sözü**.....

2. **Eldar ASLANOV**

   Azərbaycan dövlət idarəçiliyinin peşəkar kadrlarla təminatının tarixi haqqında.....

3. **Nəsirulla NƏSİRLİ**

   Xalq yaradıcılığında idarəetmənin keyfiyyət problemləri.....

4. **Zaur BAĞIROV**

   К вопросу пассионарности в системе государственного управления.....

5. **Anar EMİNOV, İlahə ƏLİYEVA**

   Sosial sahələrin investisiya təminatı və gəlirliliyinin təhlili (təhsil sferası timsalında )......

6. **İsrayıl İSGƏNDƏROV, Nailə HƏŞİMOVA**

   Vətəndaş cəmiyyətlərinin qiymətləndirmə metodları.....

7. **Fazil HACIYEV**

   Müasir iqtisadi çağrışlar zəmnində innovasiya potensialından istifadə problemləri.....

8. **Vasif ƏLİYEV, Sahil MƏMMƏDLİ**

   Təşkilati mədəniyyət: Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Vətəndaşlara xidmət və Sosial İnnovasiyalar üzrə Dövlət Agentliyi (ASAN xidmət) nümunəsində……

9. **Asif QULİYEV, Taleh ŞİRİNOV**

   İnformasiya texnologiyalarının müasir iqtisadiyyatda rolu.....

10. **Röyanə CƏFƏRQULİYEVA**

    Sosial İnnovasiyanın inkişafı, KSM anlayışı ilə müqayisəsi və sosial innovasiya göstəricilərinin iqtisadi inkişafda rolu.....

11. **Kəmalə KƏRİMOVA**

    Управление качеством обучения иностранным языкам.....

12. **Məhərrəm ZÜLFÜQARLI**

    Dağlıq Qarabağ Muxtar Vilayətinin idarə sistemi (Sovet tarixşünaslığının təhlili).....

13. **İzzət ƏFƏNDİYEV, Aynur TƏHMƏZOVA**

    Афоризмы как фактор развития устной речи студентов азербайджанских групп на занятиях по русскому языку……..

14. **Ləman QOCAYEVA**

    Azərbaycan ABŞ və Rusiyanın rəqabət meydanı kimi…….

15. **Fuad CABBAROV, Elməddin HACIYEV**

    Turizm yönümlü təşkilatlarda korporativ sosial məsuliyyət (KSM) layihələrinin turizmin dayanıqlı inkişafına təsirinin tədqiqi…….

**16. Elza BAYRAMOVA**

Dayanıqlı inkişafın təmin edilməsi və turizm xidmətlərinin keyfiyyətinin artırılmasında maraqlı tərəflərin rolu və təsiri.....

**17. Mənsuma ORUCOVA, Leyla SULTANLI**

Müəssisələrin rəqabət üstünlüyü əldə etməsində insan resurslarının rolu.....

**18. Çinarə İMAMVERDİYEVA**

Azərbaycanda turizm fəaliyyətinin tənzimlənməsində aparılan dövlət siyasəti……

**19. Araz QASIMLI**

HR management in tourism and service sphere.....

**20. Fəxriyyə NİFTƏLİYEVA**

Этнографическое разнообразие Азербайджана…….

**21. Faina QAÇABƏYOVA**

Мультикультурализм как образ жизни азербайджанского народа и устойчивая государственная политика.....

***Giriş sözü*** ***İlham MƏDƏTOV***

***Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin rektoru***

*Hörmətli konfrans iştirakçıları!*

İdarəetmə cəmiyyətin bütün fəaliyyət dairəsi ilə bağlı çoxtərəfli bir prosesi əhatə edir. Görkəmli amerika psixoloqu Abraham Maslou və başqalarının tədqiqatları bu prosesin səbəbini başa düşməyə imkan yaradır. Adamların işinə münasibətləri və hərəkətləri heç də yalnız iqtisadi maraqlarla yox, həm də müxtəlif tələbatlarla bağlıdır. Bu nəticələrə əsaslanaraq davranış məktəbinin nümayəndələri hesab edirlər ki, əgər rəhbərlik öz işçilərinə çox qayğı göstərirsə, onda onların razılığının səviyyəsi artar, bu isə məhsuldarlığın artmasına gətirib çıxarar. İdarəetmənin çox qədim olmasına baxmayaraq, o bir elm və tədqiqat sahəsi kimi yenidir.

Konfransın keçirilməsinin məqsədi isə idarəetmə prosesində insanların məqsədyönlü fəaliyyət qanunlarının, qanunauyğunluqlarının aşkar edilməsindən, prinsip, funksiya, forma və üsullarının müəyyənləşdirməsindən və onların üstünlüklərinin aşkar edilməsindən ibarətdir.

Müasir idarəetmə üsulları bu sahənin ən mütərəqqi forması hesab edilir. Cünki bu kompüter texnologiyasını, avtomatlaşdırmanı, iqtisadi-riyazi modelləri, rabitə texnologiyasını idarəetməyə gətirdi. Bu proseslər idarəetmənin inkişafı və bu sahədə səmərəliliyin yüksəldilməsi üçün böyük əhəmiyyətə malik olmuşdur. Belə ki, informasiya sistemləri, kompüter texnologiyası idarəetmə sahəsində də yeniliklərin həyata keçirilməsinə səbəb olur. İdarəetmə elminin hazırki duruma gəlib çıxması tədqiqatların nəticəsində mümkün olmuşdur. Bu sahədə daha mütərəqqi və səmərəli yolların tapılması və problemlərin aradan qaldırılması da aparılan tədqiqatların nəticələrinin müzakirəsi nəticəsində əldə edilə bilər.

*Diqqətinizə görə təşəkkür edirəm!*

*Eldar ASLANOV*
*Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti*
*eldar.aslanov@yahoo.com*

# Azərbaycanın dövlət idarəçiliyinin peşəkar kadrlarla təminatinin tarixi haqqında

# About the history of providing state administration with professional cadres in Azerbaijan

# Об истории обеспечения профессиональными кадрами государственного управления Азербайджана

**Xülasə:** Məqalə Azərbaycanda dövlət idarəçiliyininin kadrlarla təminatının modern tarixi haqqındadır. Azərbaycanın şimal hissəsi Çar Rusyası tərəfindən işğal edildikdən sonra dövlətin idarəçiliyində, onun qulluq sistemində yaşanan dəyişiklik və onun mahiyyəti tədqiq edilmişdir. 1828-ci ilədək mövcud olmuş xanlıqların yerini tədricən Çar Rusyasının kondentant idarəetmə üsüluna, sonra isə mülki dövlət qulluğuna buraxması, bu zaman hansı məqsədlərin güdülməsi müəyyən edilmişdir. Bu dövrdən etibarən dövlət qulluğu korpusunda aparılan islahatlar, dövrün tələbələrinə uyğun kadrların hazırlanması, mövcud kadrların dəyişdirilməsi, ideoloji baxışlara görə qulluqçuların ağır cəzalandırılması, XX əsrin 70-ci illərindən etibarən isə Heydər Əliyevin xidmətləri sahəsində yeni kadr ehtiyatının yaradılması kimi köklü proseslər araşdırılmışdır. 1991-ci ildə Azərbaycanın müstəqillik qazandıqdan sonra əldə etdiyi davamlı inkişafın dayaqlı edilməsi üçün aprılan işlər, həyata keçirilən islahatlar, bu mənada təhsil sisteminin qarşısında duran vəzifələrə toxunulmuşdur. XXI əsrin əvvələrindən etibarən Azərbaycanın dayanıqlı inkişafı üçün peşəkar kadrlarla təminatın əsas məsələlərdən biri olduğu xüsusi ilə qabardılmışdır.

**Açar sözlər:** Davamlı inkişaf, dayanıqlı inkişaf, Qara qızılın insan qızılına çevrilməsi, komendant üsul idarəsi, dövlət qulluğu tarixi, QULAQ, repressiya, inoqorodniklər, kadr təhlükəsizliyi.

**Abstract:** The article is about the modern history of state administration cadres employment in Azerbaijan. After the occupation of the northern part of Azerbaijan by Tsarist Russia, the changes in state administration, in its employment system and its essence have been studied. The khanates, which existed until 1828, their gradual replacement with Tsarist Russian commandant governing, later with civil administration and the pursued aims were analyzed.

From this period reforms instituted in state administration, preparation of corresponding cadres, substitution of existing staff, severe punishment of employees for their ideological views and

other vital processes started in 70s of XX century by Heydar Aliyev were investigated. The measures for sustainable development taken after Azerbaijan is gaining independence, implemented reforms, and objectives facing education system of Azerbaijan were dealt with. From the beginning of the 21st century, professional staffing for sustainable development in Azerbaijan as a key issue was especially emphasised.

**Key words:** Sustainable Development, Transformation of Black Gold into Human Gold, Commanding Methods Administration, State Administration History, GULAK, Repression, Inogorodniki, personnel security.

**Резюме:** В статье рассказывается о современной истории государственного управления в Азербайджане. После оккупации царской Россией северной части Азербайджана были исследованы изменения в системе государственного управления и его сущность. Было выявлено, что постепенно места ханств, существовавших до 1828 года, отводились комендантному стилю управления царской России, а затем гражданской государственной службе и какие цели преследовались при этом. С того времени были исследованы коренные процессы, реформы, проведённые на государственной службе, подготовка кадров, отвечающим современным требованиям, радикальные процессы, такие как реформа государственной службы, замена действующих кадров, суровые наказания служащих за идеологические взгляды и создание нового кадрового резерва в период правления Гейдара Алиева с 70-х годов XX века. Были проведены реформы для достижения после приобретения независимости Азербайджаном укрепления устойчивого развития, затронуты вопросы, стоящие перед системой образования. С начала XXI века профессиональное кадровое обеспечение устойчивого развития Азербайджана является одним из ключевых вопросов.

**Ключевые слова:** Неуклонный развитие, устойчивое развитие, трансформация чёрного золота в человеческий фактое, метод комендантского управления, история государственного управления, ГУЛАГ, репрессия, иногородники, безопасность кадров.

Müasir dünyada cəmiyyət həyatının ən ümumi problemlərindən bir də dayanıqlı inkişafın təmin olunmasıdır. Dünyanın inkişaf etmiş və bəzi inkişaf etməkdə olan ölkələrində inkişafın davamlı və kompleks xarakter alması bu dövlətlərin əsas qayğılarındandır. Müxtəlif səbəblərdən və ya bəzilərinin iddia etdiyi kimi mahiyyətindən doğmaqla bazar iqtisadiyyatı modelini tətbiq edən ölkələrin yaşadığı vaxtaşırı böhranların inkişafı geri saldığı, cəmiyyət həyatında mövcud ziddiyyətləri dərinləşdirdiyi məlumdur. Ona görə də ölkələrin əsas vəzifələrindən biri də inkişafın dayanıqlığını təmin etməkdir. Dayanıqlığı təmin edəcək qeyri-konyuktur amil isə peşəkar və çevik insan kapitalıdır.

Bu mənada müstəqilliyinin 25 illini qeyd edən Azərbaycanın sürətli iqtisadi inkişafı son on ildə özünü sosial-mədəni sferada da aydın şəkildə göstərməkdədər. Neft strategiyasının uğurlarının, iqtisadi inkişafa çevrilməsini təmin edən Hökumət qeyri-neft sektorunu da inkişaf etdirməklə dayanıqlı inkişafa nail olmağı hədəfləmişdir. Maraqlı məqam ondan ibarətdir ki, bu hədəfin əsas ştrixləri minilliyinin inkişaf məqsədlərindən yola çıxaraq "*qara qızılı insan qızılına*" çevirməklə rəsmən ifadə edilmişdir. (1) Haqlı olaraq hökumət qəbul etmişdir ki, məhz insan resurslarının inkişaf etdirilməsi yolu ilə Azərbaycanda dayanıqlı inkişafı təmin etmək olar. Amma unutmaq olmaz ki, dövlət siyasətini formalaşdıran, həyata keçirən və qiymətləndirən insandır. Bəs Azərbaycanın mövcud insan potensialı karbohidrogen resurslardan əldə edilmiş nailiyyətləri digər aparıcı iqtisadiyyat sektorlarına yaya biləcək çevikliyə və peşəkarlığa malikdirmi? Azərbaycanda mövcud insan potensialı nə vəziyyətdədir? Onun mövcud vəziyyətini səciyyələndirən tarixi xüsusiyyətlər nələrdir? Müasir Şimalı Azərbaycanın təxminən son 200 illik tarixi və kadr potensialı üzərindəki əməliyyatlar ölkənin taleyi ilə birbaşa əlaqəli olmuşdur. Bu əməliyyatları şərti olaraq belə sıralamaq olar:

- *"Şərq üsulu barışıq"* üçün bəy və xan övladlarının Çar məktəblərində və digər Avropa ölkələrində təhsil alması;
- Azərbaycan Xalq Cumhuriyyətinin 100 tələbəni Avropaya təhsil alamağa göndərməsi;
- XX əsrin 20-30-cu illərində "*kiçik və böyük təmizləmə*" əməliyyatları;
- Heydər Əliyevin "*qızıl fond*"u hesab olunan 15 min "*inoqorodnik*"lər;
- 2007-2015-ci illərdə Azərbaycan gənclərinin xarici ölkələrdə təhsili üzrə Dövlət Proqramı və 5 000 gənc kadr.

Təxminən Azərbaycan ikiyə bölüməsinin tarixi olan 1828-ci ildən bu yana kadr potensialının üzərində aparılmış işlərə qısa olaraq nəzər salsaq, əslində mövcud vəziyyətə güzgü tutmuş olarıq.

**Bəy və xan övladlarının Çar məktəblərində və digər Avropa ölkələrində təhsil alması.**

Şimali Azərbaycan işğal edildikdən sonra tədricən xan idarəetməsi komendant üsul idarəsinə çevrilsədə mahallar inzibati-ərazi vahidi kimi saxlanılmışdır. Zaqafqaziyanın coğrafi, iqtisadi, etnik və ənənəvi müxtəliflikləri Çar Hökumətini, 1828-1905-ci ilə qədər davam edən uzun bir şəhər, inzibati, məhkəmə, torpaq və s. islahatlara vadar etmişdir. Çar Hökuməti ilk mərhələdə nəsli keçidlə xanlıqlardan qalan nəsillərin, bəylərin nüfuzlarından da istifadə etməklə onları dövlət qulluğuna cəlb etmişdir. Rusya Pyoturun dövlət qulluqçüları üçün "Tabel cədvəli"nə uyğun olaraq mülki dövlət qulluğunu da qurmağa başlamışdır. (2) Çar Rusiyası ruslaşdırma siyasətinin və bölgədə uzun müddətli qalmaq üçün bəy ailəsindən olan yeniyetmə və gənclərin Rusiyanın mərkəzi quberniyalarındakı universitetlərdə məcburi təhsil almağa göndərməsi həm də qaçaq hərakatına qarşı kompleks tədbirlərin tərkib hissəsi də olmuşdur. Demək olar ki, bu gənclərin böyük əksəriyyəti də geri qayıtmır və digər quberniyalarda xidmətə göndərilirdi. Bununla Çar Rusiyası bəyləri övladlarından dolayı "*tam dəstəkçisi*" vəziyyətinə salır, ölkənin yeni mədəni elitasını özünə məxsus məzmunda formalaşdırır və

təhsilli Rus təbəələri sinfini qurmuş olurdu. Onlar əsasən soyadı rus sonluqla bitən, Azərbaycan dilində demək olar ki, danışa bilməyən, əsasən xristianlığı qəbul etmiş insanlara çevrilirdilər. (3)

O dövrdə Azərbaycan Çar Rusyasının ucqar əyaləti olsa da (əslində 4 quberniyaya parçalanmış vəziyyətdə) Azərbaycanlı gənclərin bəzilərinin Avropa, Osmanlı və İranda təhsil almaq imkanları da olmuşdur. Amma bu reallıq əslində kadr hazırlığı, təhsil imkanları ilə bərabər, siyasi vəziyyəti də bir mənada izah edirdi. Bu dövrdəki kadr hazırlığındakı zidiyyətli məqamları C.Məmmədquluzadənin "Anamın kitabı" dram əsəri daha aydın ifadə edirdi (4). Azərbaycanlı gənclər zamanənin axınında bir-birini inkar edən ideoloji-siyasi reallıqlarda təhsil almalı olmuşdular. Milli təhsil sistemi və onun Azərbaycanın gələcəyini düşünən kadr hazırlıq siyasəti təbii ki, yox idi. Bu mənada reallığı ən bədii dillə ifadə edən əsər "Anamın kitabı", siyasi dildə ifadəsi isə Azərbaycan Xalq Cumhuriyyətinin hökumət böhranları idi (5).

**Azərbaycan Xalq Cumhuriyyətinin 100 tələbəni Avropaya təhsil almağa göndərməsi.**

Azərbaycan Xalq Cumhuriyyətinin təsis olunması və onun milli maraqlara xidmət edən fəaliyyətləri içərisində mühüm işlərdən biri də dövlət hesabına 100 Azərbaycan gəncinin xaricə təhsil almağa göndərilməsi oldu (6).

Azərbaycan Xalq Cumhuriyyəti Hökumətinin təklifinə əsasən Parlament 100 nəfər gəncin dövlət hesabına dünyanın tanınmış ali məktəblərində təhsil almasına qərar verdi. Bu gənclərin seçilməsini təmin etmək üçün beş nəfərdən ibarət Xüsusi Müsabiqə Komissiyası yaradıldı. M. Ə. Rəsulzadənin başçılıq etdiyi komissiyaya Mehdi bəy Hacınski, Əhməd bəy Pepinov, Qara bəy Qarabəyov, Abdulla bəy Əfəndiyev üzv idilər. Bu gənclər əsasən Avropanın qabaqcıl universitetlərində dəqiq və təbiət elmləri üzrə təhsil almağa göndərildi. (7)

O zamanki Azərbaycanda zor-bəla ilə 100 nəfər orta təhsilli gənc tapdılar, lakin bir nəfəri – Miryusif Seyid cənab oglu Mir Abdullazadə qəflətən vəfat etdiyindən və onun əvəzinə orta təhsilli bir nəfər gənc tapilmadığından 99 nəfər göndərildi. Xaricə göndərilən bu tələbələrin təhsil xərcləri layihəsini hökumət təsdiq etdi və hər tələbəyə ildə qızıl pulla 36.000 manat və 5.000 manat yol pulu hesablayaraq, cəmi 4.100.000 manat ayırmışdır. Bütün tələbələr 1920-ci ilin yanvar ayında təhsil alacaqları xarici ölkələrə yola salınmışdır (8).

1920-ci ildə bolşeviklərin hakimiyyətə gəlməsindən sonra bu tələbələrin aqibəti acınacaqlı olmuşdur. Aprel-may 1922-ci ildə Genoa konfransında iştirak edən N.Nərimanov bu əsnada onunla görüşə gəlmiş tələbə qrupu ilə görüşmüş və onların problemlərini dinləmişdir. Bakıya döndükdən sonra bu məsələ ilə bağlı xüsusi komissiya yaratmış və Avropaya göndərmişdir ki, həmin gənclərin vəziyyətini öyrənsin, hesabat versin ki, bu gənclərə təhsillərini tamamlamaqda dövlət yardım etsin. Amma N.Nərmanovun Moskovaya getməsi bu arzusunu reallaşdırmağa imkan verməmişdir. Qeyd olunan hesabat hazırda arxivdə qorunmaqdadır. Əsas təssüf doğuran məsələ ondan ibarətdir ki, bu 100 gəncin 73-nün 1922-ci ildən sonrakı taleyi barədə hec bir məlumat yoxdur.

**XX əsrin 20-30-cu illərində "kiçik və böyük təmizləmə" əməliyyatları.**

Ölkədə Çar Rusiyası dövründə xaricdə təhsil almış və Xalq Cumhuriyyətinə xidmət etmiş bütün insanlar repressiyalara məruz qalmışdır. Xüsusilə zadəgan ailələrdən olanlar "kiçik və böyük təmziləmədə" güllələnmiş və ya *QULAQ* (QULAQ-Rusça -ГУЛАГ **Г**лавное **У**правление **ЛАГ**ерей-Düşərgələr Baş İdarəsi ) olunmuşdur. Belə ki, kollektivləşdirmə islahatları ilə 1929-1930-cu illərdə əsasən kəndlərdə "*qolçomaqlara*" qarşı qulaq, ideoloji düşmən adı altında isə 1937-1938-ci illərdə isə əsasən şəhərlərdə ziyalı insanlara qarşı repressiyalar həyata keçirilmişdir. Rəsmi və elmi mənbələr yalnız 1937-1938-ci illərdə 3260 nəfər ziyalının (onların əksəriyyəti dövlət qulluqçuları olublar) həbs olunduğunu və sonra güllələndiyini söyləyir (2 və 9). Ümumiyyətlə isə bu dövrdə 300 min insanın sürgün edilib, sonralar mühüm bir hissəsinin güllələndiyi məlumdur. Onlar arasında 20 xalq komissarı və ya müavini, 52 rayon partiya komitəsinin katibi, 34 rayon icrayyə komitəsinin sədri, 8 professor və s., olmuşdur (2, 9 və 10). Aparılan təmizləmələr az olan milli kadrların daha da zəifləməsinə gətirib çıxarmışdır. Bu ehtiyac xüsusilə 50-60-cı illərdə daha aydın hiss olunurdu. Ölkədə yüksək vəzifələrə irəli çəkilmək üçün milli kadrlar azlıq təşkil edirdi.

**Heydər Əliyevin "qızıl fond"u hesab olunan 15 min "inoqorodnik".**

Heydər Əliyevin Azərbaycan təhsilinin inkişafı yolundakı böyük xidmətlərindən biri də keçmiş SSRİ-nin 170-dən çox məşhur ali məktəbində respublikamızın xalq təsərrüfatı, elm, təhsil və mədəniyyətin 80-dən artıq sahəsini əhatə edən 250-dən çox ixtisas üzrə 15 mindən artıq gəncin ali təhsil almasına, yüksək ixtisaslı mütəxəssislər kimi hazırlanmasına imkan və şərait yaratmasıdır. 1969-1970-ci dərs ilində respublikadan kənara 60 nəfər plana qarşı vur-tut 47 nəfər təhsil almağa göndərilmişdirsə, 1975-ci ildə bu rəqəm 14 dəfədən də çox artaraq 700 nəfərə yaxın olmuşdur. 1975-ci ildən başlayaraq gənclərin respublikadan kənara təhsilə göndərilməsi daha da intensiv xarakter almış, 1978-ci ildən respublikadan kənara hər il 800-900 tələbənin göndərilməsinə nail olunmuşdur. Azərbaycandan kənarda təhsil alanların milli tərkibində azərbaycanlıların sayı 1970-ci ilədək 40 faiz təşkil edirdisə, 1976-cı ildə göndərilənlər içərisində bu rəqəm 85, 1977-ci ildə 92, 1980-ci illərin əvvəllərində isə 97,6 faizə yüksəlmişdi. Əlbəttə, bunlar heç də asanlıqla edilməmişdi. Başqa respublikalarla müqayisədə hər il Azərbaycanın limitinin artırılması bilavasitə Heydər Əliyevin qətiyyətli siyasətinin, yorulmaz fəaliyyətinin nəticəsi idi. Heydər Əliyev respublikada ən yüksək nəticə göstərən tələbələri keçmiş SSRİ-nin ali məktəblərinə başqa respublikalardan fərqli qaydada yerləşdirirdi. Onlara göstərilən qayğı, diqqət və tələblər də fərqli idi. Ali məktəblərə qəbul olunan tələbələrin hətta ilk dəfə yol xərci ödənilirdi. Azərbaycan KP MK büro üzvləri və respublikanın digər rəsmi nümayəndələri Moskvada mütləq azərbaycanlı tələbələrlə görüşür, onların Bakıya dönmələri ilə yanaşı, elmi işləri ilə də maraqlanırdılar. Azərbaycan mədəniyyət və incəsənət xadimlərinin

yubileylərinə və digər tədbirlərə Moskvada təhsil alan gələcək milli kadrların dəvət olunması adət halını almışdı (11).

Ulu öndər indiki Heydər Əliyev sarayında hər il kənara oxumağa göndərilən tələbələrlə görüşürdü. Ötən əsrin ikinci yarısının ortalarında Azərbaycan gəncliyi qarşısında qoyulan bu tələblərin indi reallaşmasının şahidi oluruq. Azərbaycan tarixinə adları Heydər Əliyevin kadrları kimi yazılan "*inoqorodniklər*" artıq bu gün Heydər Əliyevin "*qızıl fond*"unu təşkil edir və dövlət idarəçiliyinin ən mürəkkəb intellektual tutumlu sahələrində şərəflə xidmət edirlər.

**2007-2015-ci illərdə Azərbaycan gənclərinin xarici ölkələrdə təhsili üzrə Dövlət Proqramı və 5 000 gənc kadr.**

Azərbaycanda yüksək ixtisaslı kadr hazırlığında "*2007-2015-ci illərdə Azərbaycan gənclərinin xarici ölkələrdə təhsili üzrə Dövlət Proqramı*"nın da imkanlarından istifadə olunub (12). Bu proqram çərçivəsində təhsilin müxtəlif istiqamətləri üzrə kadr hazırlanması xüsusi diqqətdə saxlanılıb. Bu proqram Prezident İlham Əliyevin "*Qara qızılı insan qızılına çevirək!*" strategiyasının mühüm tərkib hissəsi kimi diqqət cəlb edir. Amma buraya SOCAR təqaüdü, Türkiyə Respublikası Hökuməti ilə həyata keçirilən "Böyük Öğrenci Projesi" kimi layihələri də əlavə etmək lazımdır. Xarici ölkələrdəki gənclərimiz təhsil almaqla yanaşı, həm də Azərbaycan xalqının təmsilçisi, onun qədim mədəniyyətinin, adət və ənənələrinin təbliğatçılarıdırlar. Buna görə də xarici ölkələrin aparıcı ali məktəblərində təhsil almaq üçün tələbələrin seçilməsi, ixtisaslarının müəyyənləşdirilməsi və onlara təhsil almaq üçün lazımi şəraitin yaradılması mühüm əhəmiyyətə malik olan məsələlərdir. Azərbaycanın dövlət mənafelərini qoruyacaq yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin hazırlanması məqsədilə xaricdə təhsil proqramları mahiyyətinə görə müxtəlif formalarda həyata keçirilir:

-öz imkanları hesabına xaricdə təhsil;

-müxtəlif təhsil mübadilə proqramlarını həyata keçirən təşkilat və digər donor qurumların təqaüdləri hesabına xaricdə təhsil;

-dövlət xətti ilə, yəni təhsil sahəsində əməkdaşlıq haqqında ikitərəfli razılaşmalar əsasında Azərbaycan vətəndaşları üçün ayrılan təqaüdləri hesabına Təhsil Nazirliyi tərəfindən həyata keçirilən xaricdə təhsil;

-"2007-2015-ci illərdə Azərbaycan gənclərinin xarici ölkələrdə təhsili üzrə Dövlət Proqramı" çərçivəsində xaricdə təhsil;

Ümumiyyətlə, xaricdə təhsilin daha geniş yayılmış forması gənclərin birbaşa təhsil müəssisələrin müraciəti və müvafiq qəbul prosedurlarını keçdikdən sonra fərdi müqavilə əsasında təhsil almasıdır.

Eyni zamanda, müasir dövrdə gənclərimizin dünyanın qabaqcıl ali təhsil ocaqlarında təhsil alması prosesinin daha sistemli və səmərəli aparılmasını təqdirəlayiqidir.

Hazırda Avropa ölkələrinin əksəriyyətində, ABŞ, Kanada, Rusiya, Türkiyə, Çin, Yaponiya, Cənubi Koreya və s. ölkələrdə minlərlə Azərbaycan vətəndaşı təhsil alır. İndi əsas vəzifə yüksək təhsil almış bu vətəndaşların ölkəyə dönməsini və münasib işlə təmin edilməsini təmin etmək olmalıdır. İmkan vermək olmaz ki, bu gənclər yüksək əmək haqqı naminə ayrı-ayrı ölkələrə köçmək məcburiyyətində qalsınlar. Dövlətin pulu ilə oxuduqları üçün bu gənclər ilk növbədə dövlət idarəçiliyinə cəlb olunmalıdırlar.

Təcrübə göstərir ki, təbii sərvətlərin bolluğu dövlətin inkişafının əsas göstəricisi deyil, başlıcası, bu sərvətlərin cəmiyyətin hərəkətverici qüvvəsi olan insan kapitalına çevrilməsini təmin etməkdir. Bu, indiki mərhələdə təhsil sisteminin ən zəruri vəzifəsidir. ABŞ, Yaponiya, Cənubi Koreya və digər inkişaf etmiş ölkələr malik olduqları maddi resurslardan daha çox təhsil sisteminin yetişdirdiyi insan kapitalından böyük gəlirlər əldə etmişlər. Bu ölkələrdə inkişafa təsir göstərən amillər içərisində təhsilin çəkisi əhəmiyyətli dərəcədə yüksək olub təxminən 70 faiz təşkil edir.

Görülmüş işlərlə yanaşı Azərbaycanda ali təhsilin kütləviliyi sahəsində həm inkişaf etmiş ölkələrlə, həm də MDB ölkələri ilə müqayisədə gerilik müşahidə olunur. Son illərdə hər 10 min vətəndaşa inkişaf etmiş ölkələrdən ABŞ-da – 445, Böyük Britaniyada – 276, Almaniyada – 240, Yaponiyada – 233, MDB ölkələrindən Qazaxıstanda – 510, Rusiyada – 449, Qırğızıstanda – 447, Moldovada – 351, Gürcüstanda – 321, Ermənistanda – 304, Tacikistanda – 192, Azərbaycanda isə – 156 tələbə düşür. Həmin ölkələr üzrə əhalinin sayına tələbə nisbəti isə (faizlə) Rusiyada – 5,1; Qazaxıstanda – 5,0; Gürcüstanda – 3,2; Ermənistanda – 3,0; Azərbaycanda – 1,6; Özbəkistanda – 1,1 və Türkmənistanda 0,2 faiz təşkil edir. Bu rəqəmlər ali təhsil sisteminin təşkilində kifayət qədər həllini gözləyən problemin olduğunu göstərir (13).

Respublikanın ali təhsil sisteminə cəlb olunmuş insan resurslarında da müəyyən disproporsiyada vardır. Belə ki, Qara dəniz regionu ölkələri üzrə ali təhsildə çalışan işçilər və tələbələrin sayı arasında olan nisbət uyğun olaraq Gürcüstanda – 25,5, Türkiyədə – 23,8, Moldovada – 21,3, Albaniyada – 19,0, Yunanıstanda – 16,8, Ermənistanda – 11,7, Rusiyada – 10,1 faiz olduğu halda Azərbaycanda bu rəqəm 7,3 faiz təşkil edir.

Hesablamalar onu göstərir ki, bir ölkədə sağlam milli kadr korpusunu yetişdirmək və cəmiyyət həyatının bütün sahələrində yerləşdirmək üçün onilliklərlə, planlı işlər aparılmalı və bu yetişdirilən kadr potensialı düzgün idarə edilməlidir.

Hazırda Azərbaycan yeni inkişaf mərhələsinə qədəm qoyur. Bu mərhələnin əsas hədəfi çoxşaxəli, səmərəli və innovasiya yönümlü iqtisadiyyatın formalaşdırılması, sosial sahədə önləyici inkişaf trendinin təmin olunması və əhalinin rifahının layiqli, qabaqcıl beynəlxalq standartlara uyğun səviyyəyə çatdırılması, habelə elmin, mədəniyyətin inkişafında, ictimai həyatın bütün istiqamətlərində yeni nailiyyətlərin əldə olunmasıdır. Birləşmiş Millətlər Təşkilatının 2010-cu il üzrə İnsan İnkişafı Hesabatına əsasən, 2005-ci illə müqayisədə Azərbaycan 34 pillə irəliləyərək 169 ölkə arasında 101-ci yerdən 67-ci yerə yüksəlmiş, "orta insan inkişafı" qrupundan "yüksək insan inkişafı" qrupuna daxil olmuşdur. Azərbaycan iqtisadi inkişaf tempini sürətləndirərək yoxsulluğun azaldılması və orta ömür uzunluğu göstəricisinin artması baxımından böyük nailiyyətlər əldə etmişdir. (14)

Məhz bu məqsədlə Azərbaycan Respublikası "*Azərbaycan 2020: gələcəyə baxış*" İnkişaf Konsepsiya və müvafiq sektorlar üzrə yol xəritələri və dövlət proqramları qəbul olunmuşdur. İndi əsas məsələ bu sənədlərin yüksək səviyyədə icrasına nail olmaqdır. Azərbaycanın ərzaq təhlükəsizliyi qədər vacib gündəmi kadr təhlükəsizliyidir. Təhsil sistemini öz-özünü peşəkar kadrlarla təmin edəcək səviyyədə qurmaq əsas vəzifələrdən biridir.

**Ədəbiyyat siyahısı:**


1. "Azərbaycan 2020: Gələcəyə Baxiş" İnkişaf Konsepsiyasi, Bax: http://www.president.az/files/future_az.pdf (15.10.2017)
2. İsmayılov S., Azərbaycanda Dövlət qulluğu ənənələri və onun müasir durumu, Bakı, 2004
3. Əsədov F., və Kərimova S., Çarizimi Azərbaycana gətirənlər, Bakı, 1993
4. Məmmədquluzadə C., Seçilmiş Əsərləri, Bakı: 2004, 271 s.
5. Aslanov E., Azərbaycanda dövlət idarəçiliyi üzrə kadrların hazırlanması tarixinə dair// "Dövlət idarəçiliyi: nəzəriyyə və təcrübə" jurnalı, 2010, № 4 (32), s. 175-180
6. Azərbaycan Xalq Cumhuriyyəti Ensiklopediyası: 2 cildə, II c., Bakı: 2005
7. Tahirzadə Ə., və Tahirli O., Azərbaycan Cümhuriyyəti Tələbələri: tarix, arayış və yaşamlar, Bakı, 2016
8. Süleymanov M., Eşitdiklərim, Oxuduqlarım və Gördüklərim, Bakı: Azərbaycan Dövlət Nəşriyyatı, 1989, 374 s.
9. http://www.adam.az/az.php?category=71 (30.10.2009), Tərtibçi: Ədalət Tahirzadə, «Yaddaşın bərpası», 1937-38-də güllələnən (həbs olunan) şəxslər («Sərhəd» qəzetinin xüsusi buraxılışı) və Şəfiqə Məhəmmədova. Anaların fəryadı. Bakı: «Gənclik». 2006. Şəfiqə

Məhəmmədovanın kitabında bu siyahıdakı şəxslərin arvadlarının repressiya olunması haqqında bilgi verilib.
10. Dövlət Statistika Komitəsi, Azərbaycan XX əsrdə, Birinci hissə, Bakı: Səda Nəşriyyat, 2001
11. Mərdanov M., Heydər Əliyev və Azərbaycan təhsili (1969-2003 illərdə Azərbaycan təhsilinin həqiqətləri və reallıqları, Heydər Əliyevin 80 illiyinə həsr olunmuş xüsusi buraxılış)// Qafqaz Universiteti jurnalı, 2003, №11, s. 135-150
12. http://xaricdetehsil.edu.gov.az/XaricdaUmumi.html?tab=1 (05.12.2011)
13. 2009-2013-cü illərdə Azərbaycan Respublikasının ali təhsil sistemində islahatlar üzrə Dövlət Proqramı, Bax: http://xaricdetehsil.edu.gov.az/ (15.10.2017)
14. Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası, Bax: http://www.president.az/articles/9779 (15.10.2017)

***Nəsirulla NƏSİRLİ***
***Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti***
***n.nasirli@atmu.edu.az***

**Xalq yaradıcılığında idarəetmənin keyfiyyət problemləri**
**Проблемы качества управления в народном творчестве**
**Problems of quality management in folk art**

**Xülasə:** Müasir dövrdə mədəniyyət tarixinin araşdırıcıları sübut edir ki, insanların mənəviyyatı, əxlaqi normaları və baxışları ilə bağlı milli-mənəvi dəyərlərin yaradıcısı xalqdır. Tədqiq edilən işin məqsədi atalar sözlər və deyimlərin, məzmunundan alınan hikmət və öyüd-nəsihətlərin fəaliyyət sahələrində nəzərə alınmasını , müasir düşüncə tərzinə uyğun idarəetmə proseslərində onların nəzərə alınmasının effektivliyinin təbliği təşkil edir.

**Açar sözlər:** atalar sözləri, xalq yaradıcılığı, milli dəyərlər, idarəetmə.

**Abstract:** In the modern world, researchers of the history of culture prove that the people are the creator of such national and spiritual values as moral, moral norms and people's views. The main goal of the study is to analyze the effectiveness of winged phrases and folk proverbs in various spheres of human activity, as well as their correspondence to the modern style of thinking in the management process.

**Key words:** proverbs, folk art, national values, management.

**Резюме:** В современном мире исследователи истории культуры доказывают, что народ является создателем таких национально-духовных ценностей как моральные, нравственные нормы и взгляды людей. Основной целью исследования является анализ эффективности крылатых фраз и народных пословиц в различных сферах человеческой деятельности, а также их соответствие современному стилю мышления в процессе управления.

**Ключевые слова:** пословицы, народное творчество, национальные ценности, управление.

Secilmiş tədqiqatın aktuallığı dil və mədəniyyət arasında əlaqələrin öyrənilməsi multikuturalizm və danışıq mədəniyyəti cərçivəsində əlaqələrin daha da möhkəmləndirilməsi, aktiv inkişaf edən idarəetmə mədəniyyətinin formalaşdırılmasına milli dəyərlərin təsirinin artırılmasına zəmin hazırlamasıdır. Multikulturalizm dəyərlərinin təsiri altında millətlərin və xalqların bir-birləri ilə daha sıx əlaqələrinin formalaşmasında milli dəyərlərin nəzərə alınmasının vacibliyinin ortaya çıxarılmasıdır. Bu və ya digər xalqın atalar sözlərinin öyrənilməsi, bu xalqın düşüncə tərzinin və xarakterinin daha dərindən öyrənilməsinə təminat yradır ki, bu da mədəni əlaqələrin yaradılmasında, tərcüməçilik fəaliyyətində, xalqlar və dövlətlərarası münasibətlərin inkişaf etdirilməsində, idarəetmə fəaliyyətinin yüksəlməsində heç də az rol oynamır.

Hər bir xalq nümayəndəsinin idarəcilik fəaliyyətindəki rolunda dəqiq və işgüzar münasibətlərin yaranmasına milli dəyərlərin təsiri daim özünü göstərməli, nəzərə alınmalidır. Bu halda milli dəyərlər inkişaf edər və milli mentalitetin daha geniş nümaiş etdirilməsinə səbəb olar. Elmi ədəbiyyatlarda və tədqiqatlarda müxtəlif millətlərin və xalqların xarakterlərinin müqaisəli şəkildə öyrənilməsinə son dövrdə qloballaşma və beynəlmiləlləşmə ilə əlaqədar olaraq tez-tez rast gəlinir.İngilis və Rus xalqlarının milli xüsusiyyətlərinin müqaisəli tədqiqinə aid öz mülahizələrini geniş təbliğ edən Kolesov V.V., Della İ.M., Verşaqin E.M. Kostomarov V.Q. Teliya V.N.(bax: Vertyaqin N.Y. və b) yalnız bu xalqların bəzi milli xüsusiyyətlərinin oxşar və fərqli cəhətlərinin xarakterizə edilməsi ilə kifayətlənir. Bu xarakterlərin cəmiyyətin inkişafına təsirləri, hər hansı bir prinsipial hadisədə bu xarakterlərin hansı nəticələrə gətirib cıxaracağı demək olar ki, nəzərə alınmır. Atalar sözləri və deyimlərin idarəetmə və digər fəaliyyət sahələrində nəzərə alinması milli adət və ənənələrin, dəyərlərin xalqa mənsub olan milli xüsusiyyətlərin əyani şəkildə nümaiş olunmasına xidmət edir və düzgün istiqamətlənməyə zəmin yaradar. Əsrlər boyu xalqın düşüncə süzgəcindən damla-damla süzülərək bu günümüzə qədər gəlib catan bu hikmətlərin tətbiq edilməsində tərbiyyəvi mahiyyətdən, və dəyər yaratmaq baxımından araşdırılmasının gecikdirilməsi bu xalqın tanıdılması baxımından mənfi nəticələrə gətirib çıxarır. Tədqiqatın əsas məqsədi Azərbaycan və digər türk xalqlarının dilində işlədilən atalar sözləri və deyimlərin məntiqi təfəkkürün məhsulu olaraq fəlsəfi mənada müasir idarəetmədə nəzərə alınmasına diqqətin yönəldilməsinə istiqamətlənməni yada salmaq

və bir işi başlamadan öncə bu hikmətlərdən yararlanmaq kimi bir məqsədin həyata keçirilməsinə təkan verməkdir.

Bazar münasibətlərinin geniş miqyasda inkişaf etdiyi bir dövrdə qarşıda duran ən mühümm məsələlərdən biri müəssisələr, təşkilatlar, birliklər və s. səviyyəsində idarəetmənin (menecmentin) nəzəri və metodoloji prinsiplərini hazırlamaq və həyata keçirmək məqsədəuyğun olar. Nəzəri məsələlərin müasirliyi həm bazar münasibətlərinin inkişafı şəraitində bütün sahələrdə idarəetmənin müasir forma və metodlarının tətbiq edilməsi, həm də dünya bazarına cıxışın, xaici əlaqələrin genişləndirilməsi və özünü təqdimetmə prosesinin daha mükəmməl bir şəkildə həyata kecirilməsi məsələsinin həllini nəzərdə tutur. Əks təqdirdə səmərəli fəaliyyət göstərmək mümkün deyil. Müasir anlamda menecment iki xüsusiyyətə: müəssisə, təşkilat, firma, şirkət və birliklər səviyyəsində tətbiq edilən elm, və praktik idarəetmə fəaliyyəti kimi-bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisənin idarə edilməsidir. Menecer anlayışı şəxsiyyətlə bağlıdır və o muzdla tutulmuş idarəedən rəhbərdir, idarəetmədə iştirak edən şəxsdir.

Menecmentin elm kimi formalaşması ABŞ mühəndisi Fredrix Teylorun adı ilə bağlıdır və bu elm XIX əsrin 50-70-ci illərində daha geniş inkişaf yolu keçmiıdir. K. Emerson, A. Fayol, P. Drukker, K. Xodkinqson, K. Devis, X. Pirson və başqaları menecmentin elm kimi formalaşmasında mühüm rol oynamışlar. Menecmentin predmetini idarəetmə münasibətləri obyektini isə bazar münasibətləri şəraitində bütün fəaliyyət istiqamətləri ilə məşğul olan müəssisə, idarə və təşkilatlardır. Ona görə də menecment fənlərarası bilik sahəsi kimi də təqdim edilir. Menecmentin subyekti dedikdə idarə edən və idarə olunan sistemlər başa düşülür. Cəmiyyət isə bütövlükdə idarə edən və idarə olunanlardan ibarət olduğundan atalar sözləri və deyimlərin hər iki təbəqəni əhatə etdiyi, yəni bunlardan hər iki təbəqənin yararlanması qacılmazdır.

Bir məsələni də vurğulamaq yerinə düşər. İnkişafa yönələn dəyərlərin formalaşması cəmiyyətinn yalnız sağlam düşüncə tərzinə malik, yəni cəmiyyətin, xalqın, millətin inkişafını özünün həyat amalına çevirən üzvlərinə daha çox lazımdır. Menecerlər hansı sahədə calışmalarından asılı olmayaraq beş baza vəzifəni həyata keçirirlər.

**1.Məqsədin müəyyənləşdirilməsi.** Məqsədin müəyyənləşdirilməsi uzunmüddətli dövr üçün təşkilatın miqyasını və inikaf istiqamətini müəyyən edən strategiya əsasında həyata keçirilir. Strategiyanın mövcudluğu verilən gündəlik qərarların təşkilatın uzunmüddətli maraqlarına uyğunluğunu təmin edir. Bu gün verilən qərarlar təşkilatın gələcəyinə ziyan vurmamalıdır. Strateji inkişaf planının hazırlanması ilkin təhlillər aparıldıqdan sonra planın yazılması prosesidir. Bunun üçün güclü və zəif cəhətlər, imkan və təhlükələr analiz edilməlidir (SWOT analiz). İlkin mərhələdə məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi həyata keçirilməlidir. Hər bir məqsəd nəticəyə yönəlir, nəticəyə nail olunması yolları aydınlaşdırılır.

Bunun üçün qərarlar qəbul edilir, bu qərarların həyata keçirilməsi yolları müəyyənləşdirilir və icraçılara catdırılır. Məqsədlər müəyyənləşdirilərkən rəqabət üstünlükləri nəzərdən keçirilir. Rəqabət üstünlüyü dedikdə bazarda güvəniləcək əsas üstünlüklər başa düşülür. Müştəri nöqteyi- nəzərdən yanaşdıqda, rəqabət üstünlüyü müştərinin istədiyi məhsulu (xidməti) nəyə görə məhz bu təşkilatdan alacağını ifadə edir. Bu iki şərti nəzərə alaraq təşkilat fəaliyyət miqyasını müəyyənləşdirir. Fəaliyyətin miqyası hansı məhsul və xidmətlərlə bazarda olacağını, eyni zamanda hansı bazarda olacağını, potensial müştəri qruplarını göstərir. Miqyasın müəyyənləşdirilməsi güclü marketinq araşdırmalarına əsaslanmalıdır. Nəzərə almaq lazımdır ki, bu gün üçün cəlbedici görünən məhsul və ya xidmət, müəyyən müddətdən sonra əhəmiyyətini itirsin. Bu səbəbdən bazarın (potensial müştərinin) dayanıqlığına diqqət yetirilməlidir. Portfeldə olan bütün məhsul və xidmətlərə eyni dərəcədə diqqət yetirilə bilməz. Buna görə də növbəti mərhələdə prioritet sahələr müəyyənləşdirilməlidir. Prioritet sahələr uzunmüddətli inkişaf üçün ən effektiv, gəlirli (rentabelli) eyni zamanda dayanıqlı sahələrdir. Müəssisənən prioritet saymadığı sahələrdə riskin azaldılması, diversifikasiya baxımından əhəmiyyətlidir. Diversifikasiya resursların fərqli sahələrə yönəldilməsi, bubunlada risklərin azaldılmasıdır. Lakin diversifikasiyanın həddən çox yayılmasına imkan vermək olmaz, idarəoluna biləcək səviyyədə olmalıdir. Miqyas və prioritetlər müəyyənləşdirildikdən sonra büdcə hazırlanır.”Niyyətin hara mənzilin ora”. “Soruşan dağlar aşar, şoruşmayan düzdə çaşar”.”Axtaran tapar, yoğuran yapar”. Məqsədin müəyyənləşdirilməsində aşağıdakılara diqqət yetrilməlidir. Məqsəd-məntiqli və həyata kecirilə bilən olmalı, dəqiq və aydın ifadə edilməli, müəssisənin mövcudluğunun və fəaliyyətinin səbəbləri aydınlaşdırılmalı, bütün qurumları maraqlandıracaq qədər geniş və əhatəli olmalı, üst səviyyədə daha ümumi, alt səviyyədə daha dar əhatəli fəaliyyətlərə söykənməli, istiqamətli, iyerarxik olmalıdır.

**2.Menecerlər təşkilatçıdırlar.** Təşkilatçılıq-təşkiletmə (təşkilatlanma) funksiyasını həyata keçirmək fəaliyyəti kimi başa düşülür. Eyni məqsədə xidmət etmə idarəetmə fəaliyyətinin ayrılmaz hissəsidir, müəyyən edilmiş məqsədə nail olmaq üçün görüləcək işlərin istiqamətinin, səylərin birləşdirilməsi yolu ilə həyata keçirilməsidir.”El bir olsa dağ oynadar yerindən ,güc bir olsa zərbi- kəran sındırar”. Təşkiletmə idarəçilik funsiyasıdır. Təşkilatçılıq işinin düzgün yerinə yetirilməsi məqsədilə planlaşdırma aparılır (Əvvəlcə düşün sonra danış”). Təşkilatçılıq fəaliyyətinin əsas göstəricilərindən biri də lazım olan bütün əmək və maddi-texniki resursları səfərbər etməkdir (“Yüz ölç, bir biç”,”Qaçırılan fürsət ələ düşməz” “Baş-başa verməyincə daş yerdən qalxmaz”).

Effektiv menecment həm də işçi heyətin (komandanın) düzgün motivasiyasını tələb edir. İşçi heyəti iki əsas mənbə hesabına formalaşdırmaq olar- daxili resurslar hasabına, kənardan cəlb etməklə. Seçimdə əsas meyarlara uyğunluğa diqqət yetrilməlidir. Əsas işçinin nə məqsəd üçün secilməsi yox, işçinin ümumi verə biləcəyi faydadır. Hər bir qərarın qəbul olunmasında “irəliyə baxmaq” lazımdır.

Keçmiş təcrübə aldadıcı ola bilər. Müəssisə üçün işçinin dəyəri onun şirkətə faydalılığı ilə ölçülürsə, işçi üçün bu əmək bazarında ona olan tələblə ölçülür. Əmək haqqının ödənilməsinə həm şirkət, həm də işçi tərəfdən yanaşılmalıdır. "Tamarzıdan kəs, dadanana ver."prinsipi həmişə özünü doğrultmur.

Plan - qarşıya qoyulmuş müəyyən məqsədə çatmaq üçün görüləcək işlər və bu işlərin həyata keçirilməsi üçün fəaliyyətlər toplusudur. İdarəetmə funksiyalarından birinçisi və ən əhəmiyyətlisi planlaşdırmadır "İgidlik ondur, biri zor doqquzu isə fənddir".

Planlaşdırmanın vəzifəsi həyata keşiriləcək fəaliyyətin əsas parametrlərini müəyyənləşdirməklə qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmaq, görüləcək tədbirlərin həyata keçirilməsi yollarının müəyyənləşdirilməsidir. Bu halda imkanlar və qarşıya çıxa biləcək risklər müəyyənləşdirilir. Nəyin, necə, nə vaxt ediləcəyini və kimin məsuliyyət daşıyacağını müəyyən etmək planlaşdırma adlanır. "Ağıl ağıldan üstün olar",Ağıl yaşda olmaz,başda olar.","Ağıllı baş hər şeydən mənfəət götürər.","Bilmədiyini biləndən soruş.","Hər oxuyan Molla Pənah olmaz.", "Bilməmək eyib deyil, soruşmamaq eyibdir.", "Baxmaqla öyrənmək olsa, it də qəssab olar.", "Ət yeyən quş dimdiyindən bəlli olar.","Asta vur, rastla vur." "Bir mıx bir nalı, bir nal bir atı, bir at bir igidi, bir igid bir eli qurtarar." "Bu günün işini sabaha qoyma." "Uzağı görmək üçün zirvəyə çıxmaq lazımdır."

**3. Menecer motivasiya və kommunikasiyanı təmin edir.** Menecer başa düşməlidir ki, hətta çox gözəl hazırlanmış planlar və ən kamil struktur belə, icraçı olmadan təşkilatın faktiki işinin yerinə yetirilməsində heç bir əhəmiyyət kəsb etmir. Motivləşdirmə funksiyasının qarşısında duran əsas vəzifə odur ki, təşkilatın üzvləri-icraçılar tapşırılmış vəzifələrə uyğun və planları anlayaraq qarşıda duran işləri yerinə yetirsinlər. Menecer müxtəlif istiqamətli işlərə, müxtəlif sahələrə cavab vermək bacarğına malik (məsuliyyət daşıya bilən) adamlar seçir və komanda düzəldir (yaradır). O, bunları müxtəlif sahələrə aid kadr məsələləri, əmək haqqı, mükafatlandırma və s. qəbul etdiyi qərarlar əsasında həyata keçirir."Əl əli yuyar, əl də üzü", "Çörəyi ver çörəkçiyə birini də üstəlik". Həmçinin sosial ədaləti təmin edir. Nəticəni daim nəzarətdə saxlayır icranın səviyyəsini, məqsədə uyğunluğunu qiymətləndirir."Pis iş mərdə ar olar, namərd gözü dar olar.","Yeməklə dost olan illərlə küsülü qalar.","Abad məclis aşığından bəlli olar.", "Kifirə sabun, dəliyə öyüd verməzlər.", "Şərti şumda kəs xırmanda yabalaşma.", "Qoyunu qurda tapşırmazlar.", "İstədi çıxa dağ başına daş düşdü sağ başına.", İş işi görənlə iş olar.", "Söz bir olsa dağ oynadar yerindən, güc bir olsa zərbi-kəran sındırar.", "Dünyada iki şey var ki, sonu görünməz: bilik və ağıl.". "Araba qoş, carx ol dur. İş bacarana arxa dur." ,"Həyat cox zalım bir müəllimdir, əvvəl imtahan edir, sonra dərs verir.", "İş bacaranın, aş yeyənəndir."Vur deyənlə vuran yarıdır."Quyuya su tökməklə quyu sulu olmaz."Bütün dövrlərdə şəxsiyyət onun daşıdığı məsuliyyətdən ayrılmazdır. Bu iki cəhətin sıx vəhdəti müasir dövr üçün daha cox səciyyəvidir. Şəxsiyyət və məsuliyyət bir-biri ilə qarşılıqlı təsirdə çıxış edərək demokratiyanın genişlənməsinə, fərd ilə cəmiyyət arasında münasibətlərin tənzimlənməsinə, idarəciliyin effektivliyinin artmasına,

fərdiyyətin şəxsiyyət kimi formalaşmasına və çəmiyyətin inkişafına güclü təsir göstərir. Şəxsiyyətin öz hərəkətləri üçün məsuliyyət daşıması onun mənəvi azadlığının,mənəvyyyatının səviyyəsi ilə bilavasitə bağlıdır.Müasir cəmiyyətdə baş verən əsaslı və hərtərəfli dəyişikliklər prizmasında mənəviyyat və məsuliyyət amilləri kütləvi şüura və ictimai psixologiyaya dərindən nüfuz edərək sosial məsuliyyət səviyyəsinə yüksəlir.Sosial məsuliyyət isə cəmiyyətdə sosial ədalətin formalaşmasının əsas amillərindəndir.Cəmiyyətin təşəkkülünün ilk dövrlərindən yaranan sosial məsuliyyət məfhumu sonralar ictimai həyatın təkamülü gedişində siyasi,hüquqi,mədəni,mənəvi və digər ictimai münasibətlərin yetkinlik səviyyəsinin cox mühüm göstəricisinə çevrilmişdir. Menecerlər motivasiya və kommunikasiya prosesinin həyata keçirilməsində aşağıdakı atalar sözləri və deyimləri nəzərə alsalar işlərini daha mükəmməl qura bilərlər:"Biçmək ücün ,əkmək lazımdır.","Abdaldan paşa,taxtadan maşa olmaz.","Kecmişimizə daş atmayaq ki, gələcəyimiz bizi topa tutmasın.","Böyük insanlar hadisələri,dahi insanlar isə nəticələri düşünür.","Ümidini itirmiş olanın başqa itirəcək bir şeyi yoxdur.","Verilməsi ən asan şey nəsihət, alınması ən çətin şey isə ibrətdir.",Yaxşılığı ancaq yaxşılar başa düşər, pisliyi isə hər kəs.", "Yanıldığını əsla qəbul etməyənlər ən cox yanılanlardər.","Ən insani davranış bir insanın utanılacaq bir duruma düşməsinin qarşısını almaqdır.","İnsanların yaxşısı alimlər, alimlərin yaxşısı isə elminə əməl edənlərdir.Elmindən xalq bəhrələnməyən alim pisdir.","Yaxşı insan bal arısına bənzər: yediyi də pakdır,məhsulu da.","Bütün oxları bir kamana qoyma.","Ədalətsizliyi görüb susmaq, onda iştirakcı olmaq kimi bir şeydir.","Mənim işim həqiqəti söyləməkdir,ona inandırmaq yox.","Həmişə bir şeyi yadda saxla ki, sənin şəxsiyyət olmağa haqqın yoxdur, Bu sənin öhtəliyindir.","İş bilən müşküldə qalmaz."

**4.Menecerin işində əsas meyar ölçüdür.** Rəhbərlər, həmişə öz işçilərinə qarşı müxtəlif motivləşdirmə tədbirlərini həyata keçirmişlər. Qədim dövrlərdə «qamçı və qoğal» prinsipi daha çox tətbiq edilirdi. XVIII əsrin sonları və XIX əsrin əvvəllərində belə bir fikir geniş yayılmışdı ki, insanların çox qazanması üçün imkan yaradılarsa, onlar daha çox işləyəcəklər. Hesab edilirdi ki, motivləşdirmə - yaxşı səy göstərməyin əvəzində verilən uyğun pul mükafatıdır. Elmi idarəetmə məktəbinin nümayəndələri motivləşdirməyə bu əsasdan yanaşırdılar. Davranış üzrə aparılan tədqiqatlar, sırf iqtisadi yanaşmanın əsassız olduğunu nümayiş etdirdi. İdarə edənlər bildilər ki, motivləşdirmə, başqa sözlə fəaliyyət göstərməyə həvəs oyatma, daim dəyişən mürəkkəb tələbatlar sisteminin təzahür formasıdır.

Menecment fəaliyyətində ən başlıca amil, işçiləri qarşıya qoyulmuş məqsədin icrasına yönəltmək və icranı təmin etməkdir. Bu məqsədlə müxtəlif motivləşdirmə nəzəriyyələri yaradılmışdır. Meneçer özü üçün ölçü vahidi müəyyənləşdirir, nəticələri dəyərləndirir, təhlil edir, qiymətləndirir və bunların əsaslandırır. Bu haqda rəhbərliyi, həmkarlarını və tabeçiliyində olanları məlumatlandırır. Ölçü metodikasının hazırlanması menecerdən başlanan işin nəticəsinin düzgün şəkildə dərk etməsini, alt

proseslər arasında əlaqələrin yüksək səviyyədə qurulmasını və onların əlaqələndirilməsini, işə yanaşma tərzinin əvvəlcədən dəqiq müəyyənləşdirməsini, motivasiya işinin yüksək səviyyədə aparılmasını tələb edir. Bütün bunlar isə onun bundan əvvəlki funksiyaları necə istiqamətləndirməsindən asılıdır.”Tənbəlin qarnı doyana qədər, gözü qapıda qalar.”,”Hər parlayan qızıl olmaz.”,”Tor atan balıq tutar, nə böyüyü nə kiçiyi.”,”Belə otlayan idin niyə arıq düşdün.”,”Qaraçı bir ələk verib,elə bilir evə dirək verib.”,”Dəvənin ovsarını eşşəyin quşqununa bağlamazlar.”,”Çörəyi ver çörəkçiyə, birini də üstəlik.”,”İşi bilməyənə tapşırarsan o iş düyünə düşər.”,”Qoç döyüşünə qoç dayanar.”,”Təkədə qoç hünəri olmaz.”,”Quşqun olub quyruq altına keçincə, yüyən ol başa keç.”,”İş bacarmayana yaxma vermə, iş bacarana arxa ol.”,”Yer otyran adamla şərəflənər.”,”Həqiqət nazikləşər amma üzülməz.”,”Bildiyindən danış, bilmədiyin səni güdaza verər.”,” Bir dəli quyuya bir daş atdı, yüz ağıllı gəldi, çıxara bilmədi.”,”Oğru elə bilər hamı oğrudur, doğru elə bilər ki, hamı doğrudur.”,”Doğru söz acı olar.”,”Doğruya zaval yoxdur.”,”Qara qula bəylik verdilər, gedib anasının əmcəyini kəsdi.”,” Ayağını yorğanına görə uzat.”.

**5. Özü də daxil olmaqla, əməkdaşların maddi və mənəvi imkanlarının inkişafını təmin edir.** İdarəetmə fəaliyyət olmaqla bərabər, bir prosesdir. Hədəf təşkilatın son məqsədə çatması üçün onun fəaliyyətinin həyata keçirilməsinə xidmət edir. İdarəetmə prosesi bu sahədə bütün funksiyaların, prinsiplərin, metodların bilavasitə həyata kecirilməsinin məcmusudur. Elə bir sahə yoxdur ki, o idarəetmədən kənarda qalsın. Əks təqdirdə həmin sahədə problemlər aşkar edilməz, təhlilər aparılmaz, poquntuluqların qarşısı alınmaz, aradan qaldırılmaz və bu da sahənin uğursuzluğa düçar olunmasına gətirib çıxarar.”Pay bölənə pay catmaz”,”Hamam suyu ilə özünə dost tutur”.,Saman sənin deyil, samanlıq ki,sənindir”, “Diridən pay, ölüdən can istəyir.”,”Qananla daş daşı, qanmazla yemə aşı,”, “İtdən cox carıq aparan olmaz ,yenə ayağı yalındır.”,”Tikan olub ayağa batınca, gül ol yaxaya sancıl.”,”Halva halva deməklə ağız şirin olmaz.”, Sözlə plov olmaz yağ ilə düyü gərək.”

Yer üzündə mövcud olan bütün maddi və mənəvi mədəniyyətin yaradıcısı və idarə edicisi insandır. İnsan fiziki, mənəvi, təbii, sosial, irsi və həyatda nail olduqlarının vəhdətindən ibarət bir sistemdir. İnsanı istiqamətləndirən onu iş həyatı və təbii mühitlə əlaqələndirən onun mənəvi siması və təhsilidir. İnsan ehtiyyatları təşkilatlarda həyata keçirilən fəaliyyətlərin istənilən birində çalışan fərdlərdir. Bu fərdlərin müəssisə daxili effektivliyini təmin etmək və onların ümumi keyfiyyətin yüksəldilməsinə istiqamətləndirmək menecerlərin ən ümdə vəzifələrindəndir. Bütün təşkilatların ortaq varlığı insandır. İnsan təşkilatların ən dəyərli varlığı olmaqla bərabər, digər fiziki varlıqları, məhsuldar qüvvələri təşkilatın məqsədinə uyğun bir şəkildə birləşdirən, təsirli və keyfiyyətli bir şəkildə birgə çalışmalarını təmin edən bir ünsürdür. İnsan resurslarının idarə ediiməsi, müəssisənin ehtiyacına cavab verən, kadrların tapılması, inkişaf etdirilməsi, təhsilinin tə'min edilməsi; qiymətləndirilməsi, əmək haqqı ilə təmin olunması və mükafatlandırılması kimi əsas funksiyalardan ibarətdir. Kadrlarla bağlı yuxarıda

sadalanan funksiyaların yerinə yetirilməsində işçi qüvvəsi ilə bağlı olan müxtəlif problemlərin həll edilməsi üçün müəssisə və təşkilatların daxilində bu bölməyə böyük ehtiyac vardır. Ümumiyyətlə, müəssisə və təşkilatların məqsədlərinə nail olmaq üçün düzgün planlaşdırma, seçilmiş və ixtisaslaşdırılmış insanları müəssisədə saxlamaq və məqsədyönlü şəkildə istiqamətləndirmək lazımdır. Bu fəaliyyətlər insan resurslarının idarə edilməsinin ən vacib şərtlərindəndir.

Motivləşdirmə. Rəhbər başa düşməlidir ki, hətta çox gözəl hazırlanmış planlar və ən kamil struktur belə, icraçı olmadan təşkilatın faktiki işinin yerinə yetirilməsində heç bir əhəmiyyət kəsb etmir. Motivləşdirmə funksiyasının qarşısında duran əsas vəzifə odur ki, təşkilatın üzvləri-icraçılar tapşırılmış vəzifələrə uyğun və planları anlayaraq qarşıda duran işləri yerinə yetirsinlər.

Rəhbərlər, həmişə öz işçilərinə qarşı müxtəlif motivləşdirmə tədbirlərini həyata keçirmişlər. Qədim dövrlərdə «qamçı və qoğal» prinsipi daha çox tətbiq edilirdi. XVIII əsrin sonları və XIX əsrin əvvəllərində belə bir fikir geniş yayılmışdı ki, adamların çox qazanması üçün imkan varsa, onlar həmişə çox işləyəcəklər. Hesab edilirdi ki, motivləşdirmə - yaxşı səy göstərməyin əvəzində verilən uyğun pul mükafatıdır. Elmi idarəetmə məktəbinin nümayəndələri motivləşdirməyə bu əsasdan yanaşırdılar. Davranış üzrə aparılan tədqiqatlar, sırf iqtisadi yanaşmanın əsassız olduğunu nümayiş etdirdi. Rəhbərlər bildilər ki, motivləşdirmə, başqa sözlə fəaliyyət göstərməyə həvəs oyatma, daim dəyişən mürəkkəb tələbatlar sisteminin təzahür formasıdır.

Menecment fəaliyyətində ən başlıca amil, işçiləri qarşıya qoyulmuş məqsədin icrasına yönəltmək və icranı təmin etməkdir. Bu məqsədlə müxtəlif motivləşdirmə nəzəriyyələri yaradılmışdır.

**Ədəbiyyat siyahısı:**


1. Верещагин Е. М., *Костомаров В. Г.* Лингвострановедческая теория слова. — М.: Русский язык, 1980 — 320 с
2. Колесов В. В. Культура речи — культура поведения. — Л.: Лениздат, 1988. — 271 с
3. Тейлор Ф. Принципы нацчного менеджмента. 2011.
4. http://meneviservetimiz.az/az/2012-05-27-06-30-31/atalar-s%C3%B6zl%C9%99ri

*Zaur BAĞIROV*
*Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti*
*z.bagirov@atmu.edu.az*

# К вопросу пассионарности в системе государственного управления
# Dövlət idarəçiliyi sistemində passionarlıq haqqında
# To the issue of passionarity in the system of public administration

**Резюме:** Статья посвящена проблеме оптимизации системы управления через принцип преемственности, как основного фактора, определяющего управление как организационную систему. Указывается на понятие пассионарности, которое определяется, как внутренняя активность субъекта управления. Таким образом, историчная пассионарность выступает, как объективное понятие.

**Ключевые слова:** пассионарность, государственное управление, этносы, биосущества.

**Xülasə:** Məqalə idarəetmə sisteminin optimallaşdırılmasının davamlılıq prinsipi kimi təşkilati sistemi müəyyənləşdirən idarəetmə faktoruna həsr edilmişdir. Aktiv daxili idarəetmə subyekti kimi müəyyən edilmiş passionarlıq anlayışı müəyyənləşdirilmişdir. Beləliklə tarixi passionarlıq obyektiv anlayış kimi təqdim edilmişdir.

**Açar sözlər:** passionarlıq, dövlət idarəçiliyi, etnoslar, biovarlıqlar

**Abstract:** The article is devoted to the problem of optimization of the management system through the principle of continuity, as the main factor of determining management as an organizational system. It points to the concept of passionarity, which is defined as the internal activity of the subject of management. Thus, historical passionarity acts as an objective concept.

**Key words:** passionarity, state administration, ethnoses, bio-beings.

Когда мы говорим «пассионарность», термин введенный в научный оборот Л.Гумилевым, то понимаем активность и непросто активность, а активность биосоциальную, в который «биологическое», «природное» начало определяет всю картину жизнедеятельности народа. Как известно, активным может быть меньшинство. Именно активное меньшинство совершает революции, делает открытия, видоизменяет окружающий мир. Их активность только на первый взгляд является их внутренний генетической причиной. В реальности их активность определяется «несогласием» с положением необходимости в которой они находятся. Следовательно, выход на пределы довлеющей над ними реальности, становится необходимостью их существования, то есть борьба за выживание, естественный отбор, превращают их в пассионариев.

Остановимся на примере Гумилева : «Саранча, уничтожающая посевы в Северной Африке, перелетает через Гибралтар в Испанию и погибает там. И так происходит всегда.

Таким образом, активность заложена в генетический код биосуществ, в том числе людей и этносов. Эта активность у человека не бессознательна, она скорее всего рефлекторна, то есть не только действует на уровне рефлекса, но и действует психически, на уровне ориентировочной деятельности (по Гальперину).

Этнос рефлекторно чувствует свою неудовлетворенность реальностью, и начинает искать выход из создавшегося положения. Данная ситуация представляет собой тиски необходимости в которой находятся этносы. Эти тиски сжимаются время от времени, заставляя их (этносы) ориентироваться в бездне необходимостей и находить выход из создавшейся ситуации. В периоды этих сжатий, происходят разломы истории, когда отдельный этнос, а может, всего его часть, самая талантливая, находит выход и идя в него, как «козел» перед стадом баранов, влечет в эту временную дыру все народы.

В данной ситуации отдельный представитель этноса, частица или может быть и весь этнос гениальный, так как они «таланты» в тисках необходимости (Гегель). И эта гениальность порождает новую страницу истории, которая выступает либо в виде трагедии, либо в виде фарса (К.Маркс). Поэтому, смотря в историю, мы видим повторение событий, не замечая того, что творим ее новую страницу.

Таким образом, пассионарность (активность) непросто состояние, в которое мы вступаем, а есть часть нашего биогена, требующего от нас сохранения себя и своего этноса. Почему же часть народов мы называем пассинарными, а часть нет? Дело в том, что хотя все народы по свое сути активны, часть из них импульсивна в связи с их образом жизни. Так, например, оседлые народы, занимающиеся земледелием, по своей сути активны, но не импульсивны, так как завязаны на условия жизни, которые в определенном смысле устанавливают их.

Изменения пугают эти этносы. Они не знают, что их ждет на новом месте и как там все будет. В отличие от них скотоводы и их образ жизни требует от этноса постоянного передвижения. Нет ничего, чтобы осталось после их ухода.

Все свое богатство они носят с собой и их государство там, где они. Их армия, они сами, их судья, старейшина, их законы, их нормы, их принципы есть носимый с ними традиционный уклад жизни. Они приходят на новые земли, считая их своими, занимают их на время, навязывают всем остальным свое миропонимание. Скотоводы мобильны и поэтому импульсивны. Кочевые народы не просто активны из-за своего образа жизни, они выступают в роли носителей информации, передающейся от одного народа к другому. Представляя собой сгусток информации, постоянную борьбу за выживание в рамках природной необходимости

тюркские этносы становятся пассионарными уже генетически. Они активны для своей выживаемости. В них генетически заложена необходимость двигаться и меняться, переходить из одной формы движения в другую. Более того, они заставляют оседлые народы создавать формы защиты от них. Таким образом, именно кочевые народы заставляют оседлые создавать государственные образования, чтобы защититься от их экспансии. Действия тюрков вызывают недовольство других народов, недовольство реальностью, что делает их активными, пассионарными. Я не буду приводить десятки, сотни исторических примеров, скажу лишь о Великой Китайской Стене, государстве Венгрии, Болгарии, России. Посмотрите на эти примеры, и вы увидите, как импульсивность тюрков зажгла импульсивность и пассионароность этих государств.

Парадокс в том, что как только тюрок-кочевник менял свой образ жизни, он терял свою пассионарность и создаваемые им империи и государства разваливались.

Он переставал быть носителем биосоцио энергии, терял свою импульсивность. Он смешивался с другими народами, отдавая им положительный потенциал, выраженный в толерантности, выступающей у кочевников в форме необходимости их существования, как этноса.

***Anar EMİNOV***
***Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti***
***a.eminov@atmu.edu.az***
***İlahə ƏLİYEVA***
***Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti***
***i.aliyeva@atmu.edu.az***

**Sosial sahələrin investisiya təminatı və gəlirliliyinin təhlili**
**(təhsil sferası timsalında )**
**Анализ прибыльности и инвестиционного обеспечения социальной сферы (на примере сферы образования)**
**Analysıs of profıtabılıty and ınvestment support socıal sphere (ın case of educatıon)**

**Xülasə:** Məqalədə təhsil investisiyalarının səmərəliliyinin ölçülməsi üsulları təhlil edilərək, tətbiqi istiqamətləri müəyyənləşdirilmişdir. Təhsilin gəlirlilik nisbəti faizinin hesablanmasında Dəyər-mənfəət təhlil metodunun tətbiqi öyrənilmişdir. Bununla yanaşı Azərbaycanda təhsilin maliyyələşdirilməsi istiqamətləri araşadırılmış və statistik göstəricilər təhlil edilmişdir.

**Açar sözlər:** təhsil investisiyası, gəlirlilik nisbəti, səmərəlilik göstəricisi, dəyər-mənfəət təhlili

**Резюме:** В статье был сделан анализ методов измерения эффективности инвестиций образования, в результате которого были определены направления их приминения. В процессе расчета процента относительной прибыльности образования были изучены методы анализа стоимость-прибыль. Наряду с этим были исследованы направления финансирования образования в Азербайджанне, а также проанализированы статистические показания.

**Ключевые слова:** инвестиции образования, относительная прибыльность, показатель эффективности, анализ стоимости-прибыли.

**Abstract:** The article analyzes the methods of measuring the effectiveness of educational investment and identifies the application trends. Application of Value-Profit Assessment method was used to calculate the rate of profitability of education. At the same time, directions of financing of education in Azerbaijan were studied and statistical indicators were analyzed.

**Key words:** educational investment, profitability rate, Cost-benefit analysis, efficiency indicator

## GİRİŞ

Ötən əsrin ortalarından etibarən dünya ölkələri təhsil investisiyasına marağı artırmağa başlamışdır. Bu zaman həm dünya alimləri həmdə mövcud hakimiyyət nümayəndələri təhsilə qoyulan investisiyanı ən az nəqliyyat, kommunikasiya, energetika və suvarma investisiyaları kimi fiziki investisiyalar qədər və hətta daha əhəmiyyətli olduğu güman edilir.

Gündəlik həyatımızda kommunal xərcləri apararkən, minimum xərclə ən yüksək səmərə verəcək xidmətlərə üstünlük verilərək cəmiyyətin iqtisadi, sosial və mədəni inkişafına müsbət təsir etmək məqamına diqqət edilir. Dövlətin sosial məzmunlu ən mühüm vəzifələrindən biri də təbii ki təhsildir. Təhsil investisiyalarını digər fizika investisiyalar kimi düşünəndə ağla gələn ilk sual bu investisiyanın digər alternativləri müqayisədə gəlirliliyi. Belə bir müqayisə dövlət vəsaitlərinin təhsilin mərhələləri etibarilə bölgüsünə dair prioritetləri verə, həmçinin, fərdin müxtəlif təhsil pillələrinə olan tələblərinin davranış formasını açıqlaya bilər.

Təhsil investisiyalarının dəyərləri və faydaları bu hesablamaların aparıldığı digər layihələr kimi hesablana bilir. Təhsildə, infrastrukur və bir sıra təhsil xərci aparılır və məzunlardan həyatı boyu faydaları gözlənilir. Təhsil investisiya prioritetlərinin müəyyənləşdirilməsi məqsədilə, bu investisiyaların bugünkü dəqiq qiymətləri hesablanır.

Təhsil xərclərinin iqtisadi təsnifatı. Təhsilin maliyyələşdirilməsi dövrümüzdə əksər dünya dövlətlərinin sosial siyasətinin prioritetlərindən hesab edilir. Son yüzillikdə dünya iqtisadiyyatının sürətli inkişafı və demokratik idarəetmə prinsiplərinin təkmilləşdirilməsi hökumətlərin sosial sferaya daha çox diqqət ayırmasını tələb edirdi ki, nəticədə təhsil sisteminin formalaşdırılması,

maliyyələşdirilməsi kimi ciddi məsələlər hökumətlər qarşısında dayanan mühüm vəzifəyə çevrildi. Ümumilikdə təhsil xərcləri dedikdə bu sahəyə aid infrastrukturun formalaşdırılması və saxlanması, çalışanların əməkhaqqının ödənilməsi, innovasiyanın tətbiqinin maliyyələşdirilməsi kimi məsələlər nəzərdə tutulur. YUNESKO-nun Statistika İnstitutunun metodoloji tövsiyələrində təhsil xərcləri maliyyələşdirmə mənbələrinə görə üç əsas qurupa bölünür:

1. Dövlət maliyyələşdirmə mənbələri;
2. Özəl (qeyri-dövlət) maliyyələşdirmə mənbələri;
3. Beynəlxalq maliyyələşdirmə mənbələri.

## I. TƏHSİL İNVESTİSİYALARIN ÖLÇÜLMƏSİNİN ƏSAS ÜSULLARI

Təhsilə yardım fondları və ya dövlət tərəfindən çəkilən xərclərin insan resurslarını inkişaf etdirən investisiya axını kimi dəyərləndirilməyə başladığı iqtisadi düşüncədə insana sərmayə inqilabını izləyən prosesdə, dünyanın hər bir bölgəsində və təhsilin hər bir mərhələsinə dair olaraq təhsil investisiyalarının gəlirliliyi haqqında yüzlərlə iş görülmüşdür. Ancaq, bəşəri sərmayənin iqtisadiyyata olan töhfəsinin doğruluqla ölçülməsi çətin bir məsələdir. Əmək qabiliyyətli insanlar arasında bəşəri kapital ehtiyatının ölçülməsində müxtəlif yanaşmalar istifadə edilmişdir. Bunların aşağıdakı kimi sıralamaq olar**:**

- Ən son məzun olunan təhsil müəssisəsinin müəyyənləşdirilməsi,
-Məzunların iqtisadi hadisələrlə bağlı müəyyən mövqelərinin olub olmadığına dair birbaşa testlərin tətbiqi,
- Təhsil səviyyələri ilə əldə etdikləri gəlir arasındakı əlaqənin ölçülməsi,
- Təhsil xərclərinin və investisiyalarının ölçülməsi.

Təhsil investisiyaları ilə iqtisadi böyümə arasında əlaqənin təxmin edilməyə başlanması, bu əlaqənin müəyyənləşdirilməsi üçün müxtəlif münasibətlərin inkişaf etdirilməsinə yol açmışdır. Bu metodların bəziləri; Dəyər mənfəət təhlili (cost-benefit approach), təhsildə gəlirlilik nisbətləri faizi (rate of return approach), təhsildə investisiya metodu (investment approach) və artıq dəyər metodu (residual factor approach) kimi sadalana bilər.

## II. DƏYƏR MƏNFƏƏT TƏHLILI

Dəyər mənfəət təhlili; Resursların optimal bölgüsünün təmin olunması üçün edilən xərclərin müxtəlif yan təsirlərindən və gələcək faydalarından əldə edilən xərcləri ilə müqayisə etməsi kimi izah oluna bilər. Dəyr mənfəət analizinin çətin və əhəmiyyətli olan hissəsi faydanın ölçülməsi məsələsidir. Bu məsələ ilə bağlı işlər XIX əsrin ortalarında başlamış olmasına baxmayaraq, bu analizin Amerikada 1930, Avropa ölkələrində isə 1960-cı illərdə başlamış olması maraqlıdır. İlk olaraq fizika investisiyalarında tətbiq olunmağa başlanan bu analiz, planlı inkişaf modelinə keçilməsi birlikdə ölkəmizdə yeni tətbiq olunmağa başlamışdır.

2.1 Mikro Dəyər mənfəət təhlili

Bu təhlilin mikro ölçüsü müəyyən təhsil səviyyələrinin və ya peşələrin gəlir səviyyələrinin olmasına qarşıdır. Bu işin nəticələri fərdlərin təhsil üstünlüklərinin və təhsil sektoru içərisində müxtəlif təhsil səviyyələrinin meyarlarının müəyyənləşdirilməsi məqsədilə istifadə edilə bilər.

Dəyər mənfəət analizinin nümunələndirilməsi ilə bağlı olaraq T.W.Şultsun inkişaf etdirdiyi modeldən istifadə edilə. Bu modelə görə, r. (əlavə təhsil nəticə əlavə dəyər gəliri) *100/ (əlavə təhsilin əlavə xərci) r daxili gəlir nisbəti (internal rate of return)

Bədxərc Gəlirlər Sorğusu və Türkiyədəki Tələbə Xərcləri (1979-1987) nəşrlərindəki məlumatlar birləşdirilərək yaradılan lövhənin istifadə edilməsi ilə Türkiyədə 1987-ci ildən universitet təhsilinin daxili gəlir nisbəti aşağıdakı kimi hesablana bilər:

**Cədvəl 1:- Mikro Dəyər mənfəət Təhlili**

| | |
|---|---|
| Adambaşına İllik Yüksək təhsil Maya Dəyəri (1) | 4.442 AZN |
| Adambaşına Dörd İllik Yüksək təhsil Maya Dəyəri (2) | 17.770 AZN |
| Yüksək təhsil Məzununun Gəliri (3) | 5.150 AZN |
| Orta təhsil Məzununun Gəliri (4) | 2.447 AZN |
| Sosial Gəlir (Sr) = (3-4)/4*(1+4) | 9,81 (%) |
| Xüsusi Gəlir (Pr) = (3-4)/4*(4) | 27,6 (%) |

## 2.2 Makro Dəyər mənfəət təhlili

Bu təhlilin makro ölçüsü ümumi təhsil xərclərinin iqtisadi böyümə prosesindəki rolunu təhlil etməyə yönəlib. Makro yanaşma olduğu üçün son məqsəd rasional bir təhsil büdcəsinin müəyyən olunmasıdır.Ancaq ümumiyyətlə hökumətlər tərəfindən təhsilə ayrılan pay məhduddur, buna görə prioritetlər çox yaxşı müəyyənləşdirilməlidir. İnvestisiyalar arasında keçiriləcək seçkidə optimal nəticəyə çatmaq üçün, bu andakı təhsil sisteminin nöqsanları ilə bağlı faktlar işığında müəyyən etməli və daha sonrakı mərhələdə isə layihələrin qiymət-faydası təhlilləri aparılmalıdır. İnvestisiya prioritetləri, insanların ehtiyacları və ölkənin içində olduğu şərtlərlə yaxından bağlı olduğu üçün təhsillə bağlı göstəriciləri müqayisə edilərək çox yaxşı bir şəkildə araşdırmaq lazımdır.

Təhsil investisiyalarının daxili fırlanma səviyyələri (internal rate of return) həm fərdi, həm də ictimai dünyagörüşü ilə təxmin etmək olar. Fərdi qayıdış faizi təhsilə olan tələbatın müəyyənləşdirilməsi üçün istifadə edilə bilər. Bunun yanında dövlət təhsil xərcləri bərabərliyin təmin edilməsi və yoxsulluğun qarşısının alınması hədəflərinin reallaşdırılması üçün istifadə edilə bilər.

Sosial qayıdış faizi dövlətin dünyagörüşü ilə təhsil investisiyalarının dəyərini və faydalarını yekunlaşdırır. Başqa sözlə, təkcə təhsil xidmətini sahə şəxslərin xərclərini deyil, təhsilə quruculuq bütün xərcləri əhatə edir.

**III Gəlirlilik nisbəti**

Fərdi gəlirlilik faizlərinin hesablanmasında istifadə edilən təhsil xərcləri, fərdin etmək məcburiyyətində olduğu xərclər, təhsilə davam etmir olsa idi, əldə edəcəyi pul və təhsil ödənişi ilə bağlı digər xərclərdir.

Təhsil xidməti əgər dövlət tərəfindən pulsuz verilərsə yalnız bir xərc nəzərə alına bilər. Xüsusi fayda isə fərdin aldığı təhsilin daha aşağı təhsil səviyyəsindəki gəlirdən fərqidir. (Universitet səviyyəsində təhsil almış şəxsin gəliri ilə lisey səviyyəsində təhsil almış insanların gəlirləri arasındakı fərq kimi).

Universitet səviyyəsində təhsilin gəlirlilik nisbəti:

$$\sum_{\mathbf{1}}^{\mathbf{42}} (W\ \mathrm{u} - W\ s)\ /\ (1 + r^t\ ) \equiv \sum_{1}^{5} (W_s + C_u)_t\ \times (1 + r)^t$$

düsturu ilə hesablanır

- Cu= Universitet təhsilinin birbaşa xərcləri (xərc, kitab pulları kimi)
- Vu=Universitet məzunu fərdin ortalama gəliri.
- Ws=Lisey məzunu fərdin ortalama gəliri.
- (Wu-Ws)= Universitet məzunu ilə lisey məzunu fərdlərin gəlirləri arasındakı fərq.

Oxşar hesablamalar digər təhsil pillələri üçün də həyata keçirilə bilər. Lakin, məktəb mərhələləri üçün aparılan hesablamalar ilə digər təhsil pillələri üçün aparılan hesablamalar arasında mühüm bir fərq var. Ölkəmizdə 6-13 yaş arası qrupun orta əsr əhalisi olduğu nəzərə alınarsa, xüsusilə qeyd etmək lazımdır ki, 6-12 yaş arası insanların təhsilinə davam etməməsi halında əldə edəcəkləri gəlir yoxdur. Ancaq 11-12 yaş arasında xüsusilə aqrar sektorda ailə işçisi kimi istehsala kömək etdikləri düşünülərsə, bu yaşlardan etibarən bir gəlirin hesablamalarda nəzərə alınması daha doğru bir yanaşma olacaq.

## IV. SOSİAL GƏLİR NİSBƏTİ

Sosial gəlirlilik nisbəti ilə xüsusi gəlirlilik nisbətinin hesablanmasındakı əsas fərq: Sosial gəlirlilik nisbətlərində dövlətin və ya cəmiyyətlərin mühüm təhsil xərclərinin hesablamalarına daxil edilməsidir.

Sosial gəlirlilik nisbətlərinin hesablanmasındakı açar bir fərziyyə, xüsusən özəl sektorun göstəricilərini istifadə edən rəqabətə davamlı bazarlarda müşahidə olunan pulların işçi qüvvəsinin marginal istehsalı üçün yaxşı göstərici olmasıdır.

Gəlirlilik hallarının sosial ölçüsü təhsillə bağlı xərclərin hamısını daşıdığı üçün təbii olaraq təhsildən qaynaqlanan fayda da hamısının daxil edilməsi yerində və lazımlı olacaqdır. İdeal kimi; Sosial faydalar pullu və ya daxili olmayan faydaları da əhatə etməlidir. Təhsilin xarici təsirlərinin hesablanmasındakı çatışmazlıqlar sosial gəlirlilik faizlərinin hesablanmasında yalnız bilavasitə müşahidə edilə bilən faydaların istifadə olunmasına yol açır.

Sosial gəlirlilik faizlərinin hesablanmasında xərclər xüsusi fırlanma səviyyələri ilə müqayisədə daha yüksək olduğu üçün, sosial çevril faizləri adətən daha aşağıdır. Xüsusi dönüş nisbəti ilə sosial gəlirlilik nisbəti arasındakı fərq təhsilin dövlət subsidiyanı əks etdirir. Ancaq, yuxarıda toxunulan təhsilin xarici təsirlərinə dair məsləhətlərin bu prosesə daxil edilməsi, əslində dövlət subsidiya gəlirliliyi haqqında əhəmiyyətli bir rəqəm təşkil edə bilər.

## V. QISA-YOL METODU

Təhsil investisiyalarının gəlirlilik faizlərinin hesablanmasında Qısayol Metodu (The short-cut method) da tətbiq oluna bilər. Qısa-Yol Metodu yaş- gəlir cədvəlindəki əyri xətti olaraq şərh olunmasına əsaslanan metod olması səbəbiylə tətbiqi daha asan bir üsuldur. Qısa-Yol Metodunda özəl və sosial çevril nisbətləri aşağıdakı düsturlar ilə hesablana bilir.

**Xüsusi gəlirlilik nisbəti: (Rp) =** $\frac{W_u - W_s}{5 \times (W_s)}$

- (Wu-Ws)= Universitet məzunu ilə lisey məzunu fərdlərin gəlirləri arasındakı fərq.
- Ws= Lisey məzunu fərdin ortalama gəliri

**Sosial gəlirlilik nisbəti: (Rs)=** $\frac{W_u - W_s}{5 \times (W_s + C_u)}$

- C =(Wu-Ws)= Universitet məzunu ilə lisey məzunu fərdlərin gəlirləri arasındakı fərq.
- W= Lisey məzunu fərdin ortalama gəliri
- C =Universitet təhsilinin birbaşa xərcləri (xərc, kitab pulları kimi)

Yuxarıda verilən formullarda universitet təhsilin xüsusi və ictimai gəlirlilik nisbətlərinə ilə bağlıdır. Digər pillələri üçün aparılan hesablamalarda, xərclər və gəlirlər əlavə təhsil pilləsini və bir alt təhsil pilləsini əhatə edəcək şəkildə tənzimlənməlidir.

## VI. TƏNZİMLƏMƏLƏR

Təhsil investisiyalarının gəlirlilik nisbətlərinin hesablanması, digər sahələrdə olduğu kimi, layihənin müddəti ərzində gözlənilən səmərələrin ümumi proyeksiyanı əhatə edir. Sadəcə, məzunların keçmiş qazancları müşahidə olunduğu üçün, məzunların real qazanclarının daha doğru təxmin edilməsi üçün müxtəlif tədbirlər görülür. Ən çox tətbiq edilən düzəlişləri aşağıdakılar kimi göstərmək mümkündür:

- Gəlirlərdəki gözlənilən real böyümə (g)
- Ölüm səviyyəsi (m)
- İşsizlik (u)
- Xüsusi istedadlar (a)
- Vergilər (t)

Yukarıdakılar nəzdində universitet məzununun gəliri (Vu) yenidən araşdırılarkən universitet məzunu fərdin gəlirləri üçün aşağıdakı formul istifadə edilə bilər:

1960-lardan etibarən yuxarıdakı düzəlişlər aparılan işlərdə tətbiq olunduqca, müsbət və mənfi bir-birini apardığı və düzəldilməmiş gəlir ilə oxşar bir rəqəmə nail olduğu nəticəsinə çatılmışdır. Bunun səbəbi də bu rəqəmlərin müxtəlif səviyyədəki məzunların xüsusiyyətlərinin arasındakı fərqi göstərməsi, bunun da olduqca aşağı olmasıdır.

Yuxarıdakı aktların birbaşa olaraq hamısı, ödənişli sahələrlə bağlıdır. Amma təhsil adətən fərdin qazancının xaricində dövlət xeyrinə müsbət töhfələri olan bir prosesdir. Xüsusən təhsilin təmin etdiyi sosial faydanın daha yaxşı müəyyən etmək üçün bu məsələlərin rəqəmlərlə ifadə edilməsi lazımdır.

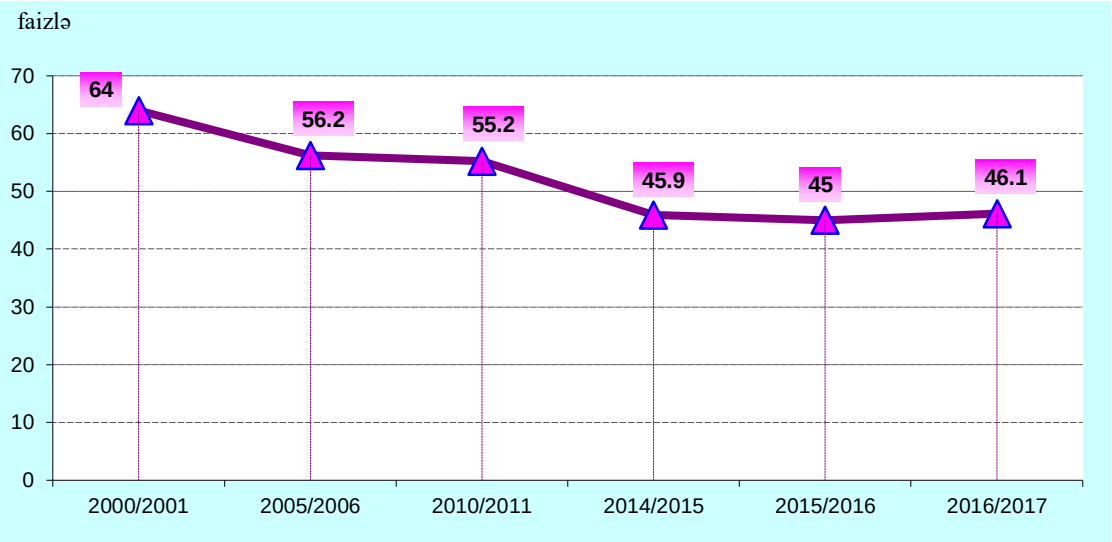
**Azərbaycanda təhsil investisiyalarının inkişaf istiqamətləri**

"Ali təhsil müəssisələrinin inşaat, maddi-texniki təchizat, kadr potensialı və strukturuna qoyulan minimum normalar" ləğv olunmuşdur. Bu barədə Təhsil Nazirliyinin Kollegiyası qərar qəbul edib. Qərarda göstərilir ki, Azərbaycan Respublikası Prezidentinin "Ali təhsil müəssisələrində yeni maliyyələşmə mexanizminin tətbiq edilməsi barədə" 10 fevral 2010-cu il tarixli fərmanına və Nazirlər Kabinetinin "Ali təhsil müəssisələrində yeni maliyyələşmə mexanizminin tətbiq edilməsi haqqında" 25 iyun 2010-cu il tarixli qərarına əsasən 2010/2011-ci tədris ilindən başlayaraq, Azərbaycan Respublikası ərazisində fəaliyyət göstərən ali təhsil müəssisələrində dövlət büdcəsinin vəsaiti hesabına maliyyələşdirmə dövlət sifarişi əsasında həyata keçirilir və ali təhsil müəssisələrində kadr hazırlığı dövlət büdcəsinin vəsaiti hesabına dövlət sifarişi ilə adambaşına maliyyələşdirmə prinsipinə uyğun müəyyənləşir.

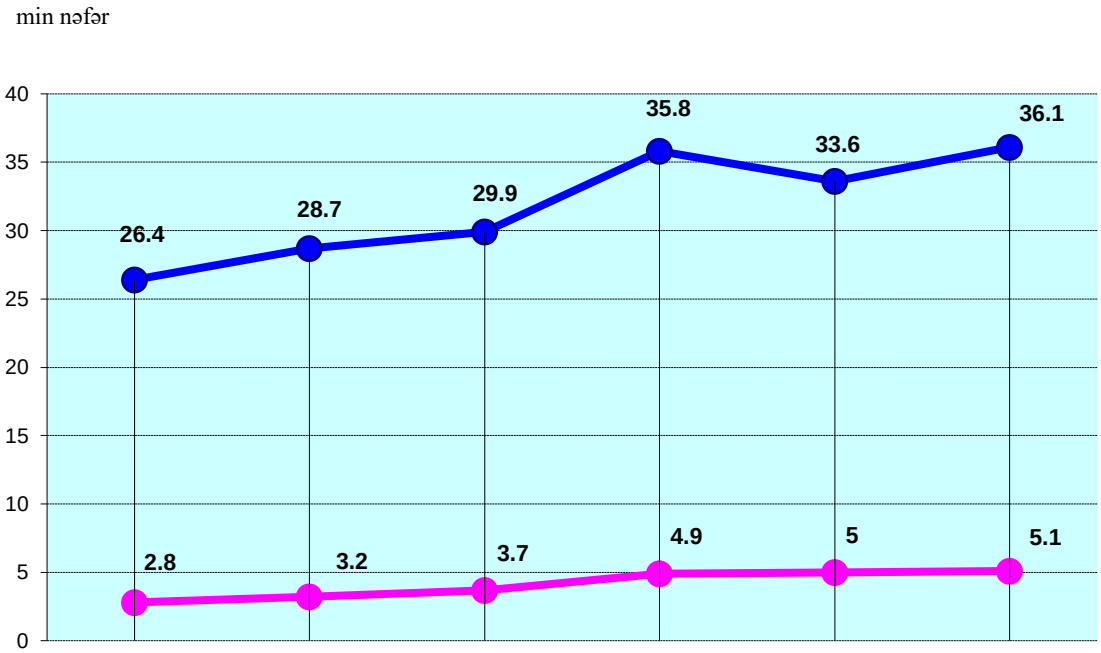
Hazırda dövlət sifarişi ilə kadr hazırlığı həyata keçirilən dövlət ali təhsil müəssisələri öz maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətlərini müvafiq olaraq dövlət sifarişi və ödənişli əsaslarla kadr hazırlığından, eləcə də qanunvericiliklə qadağan olunmayan digər mənbələrdən əldə olunan büdcə və büdcədənkənar vəsaitlər hesabına sərbəst şəkildə təmin edir.

Göstərilənləri və ali təhsil müəssisələrinin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin normal təşkilini təmin etmək məqsədi ilə Təhsil Nazirliyinin Kollegiyası qərar qəbul edib ki, Təhsil Nazirliyinin 1997-ci il 4 aprel tarixli əmri ilə təsdiq edilmiş və Ədliyyə Nazirliyi tərəfindən 1997-ci il 23 aprel tarixli 44 nömrəli şəhadətnamə verilməklə dövlət qeydiyyatına alınmış "Ali təhsil müəssisələrinin inşaat, maddi-texniki təchizat, kadr potensialı və strukturuna qoyulan minimum normalar" ləğv edilsin.

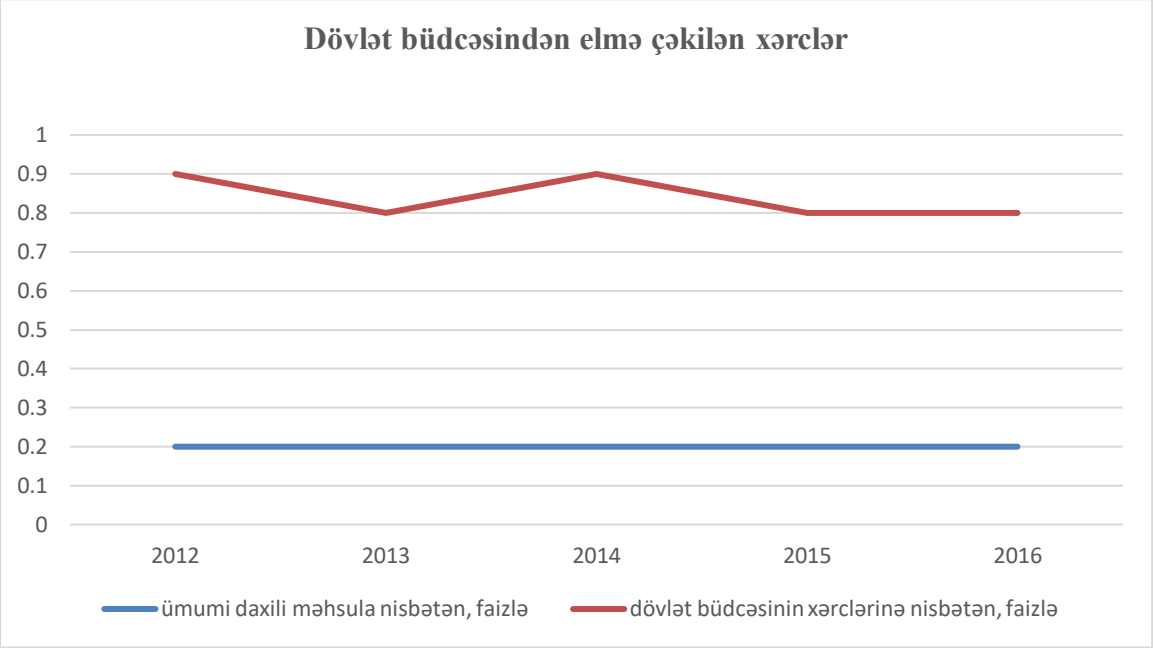
**Təqaüd alan tələbələrin xüsusi çəkisi**




**Ali təhsil alanların sayı**




Statistik göstəricilərə nəzər yetirdikdə təqaüd alan tələbələrin sayında azalma müşahidə edilərkən ümumilikdə, ali təhsil alan tələbələrin sayında artım görülməkdədir. Beləki, 2000-ci illərdə təqaüd alan tələbələrin çəkisi 64 faiz təşkil etdiyi halda 2016-cı ildə 46 faizə bərabərdir.




Dövlət büdcəsindən elmə çəkilən xərcləri 2012-2016-cı illər üzrə təhlil etdikdə isə nəzərə çarpacaq fərq nisbəti görülməməkdədir. Və bu fakt təhsilin daim dövlət rəhbərinin diqqət mərkəzində olduğunun əsas göstəricisidir.

## Ədəbiyyat siyahısı


1. Atilla Köksal, Hakan Osmanoğlu, Geleceğe Yatırım, Scala Yayıncılık , Ekonomi Dizisi, 2013
2. Arman T. Tevfik, Yatırım Projeleri, Literatür Yayıncılık, 2012
3. Erdal Gümüş, Mehmet Şişman, Eğitim Ekonomisi ve Planlaması, Pegem Akademi Yayıncılık , 2012
4. http://www.dwyereducationstrategies.com/cost-effectiveness-in-delivering-a-high-return-on-investment/
5. https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/handle/11421/291
6. http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/5531
7. http://dengemusavirlik.com/egitim-sektoru-yatirim-tesvikleri.htm
8. http://cekadanismanlik.com/?/duyurular/egitim-yatirimlari-yatirim-tesvik-kapsaminda-oncelikli-yatirim-konusudur
9. http://www.egeturk.com.tr/hizmet/egitim-yatirimlari-tesvikleri-32.html

*İsrayıl İSGƏNDƏROV*
*Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti*
*i.isgandarov@atmu.edu.az*
*Nailə HƏŞİMOVA*
*Avrasiya Əməkdaşlıq Fondu*
*nhashimova@epfound.az*

# Vətəndaş Cəmiyyətlərini Qiymətləndirmə Metodları

## Methods for evaluating civil societies

## Методы оценки гражданских обществ

**Xülasə:** Müasir dövrdə vətəndaş cəmiyyəti təşkilatlarının (VCT) rolu 2005-ci il tarixli "Xarici yardımın effektivliyinin artırılması üzrə Paris deklarasiyası" və 2008-ci il tarixli "Akkr fəalyyət proqramı"ı kimi Beynəlxalq müqavilələr səviyyəsində tanınmışdır. Belə tanınma, VCT-lərin qarşısına şəffaflıq, hesabatlılıq və onların fəaliyyətində nəticələrin olması ilə bağlı tələblərin artırılmasına aparır. Bu tələblər yalnız hakimiyyət institutları tərəfindən deyil, həmçinin donor cəmiyyətləri, tədqiqat idarələri və həmçinin vətəndaş cəmiyyəti təşkilatlarının özləri, o cümələdə beynəlxalq qeyri-hökumət təşkilatları və yerli icma birlikləri tərəfindən qoyulur. Bu tendensiya VCT-lərin fəaliyyətinin effektivliyini daha ətraflı əks etdirən, onların hədəf auditoraylarına müsbət təsir bacarıqları və öz fəaliyyətlərində hesabatlılıq prinsiplərinə əməl olunmasına hazır olmaları üçün praktik vasitələrin və qiymətləndirmə metodlarının axtarılmasına gətirib çıxarır.

Məqalədə VCT-lərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üzrə hal-hazırda mövcud olan bəzi yanaşmaların icmalı, o cümlədən qeyd olunan metodların qısa təsviri və əlavə məlumat almaq üçün istinadlar verilmişdir

**Açar sözlər:** vətəndaş cəmiyyəti (VC); vətəndaş cəmiyyəti təşkilatı (VCT); qeyri-kommersiya təşkilatı (QKT); qeyri-hökumət təşkilatı (QHT); qiymətləndirmə; şəffaflıq; hesabatlılıq; effektivlik.

**Abstract:** The key role of civil society organizations (CSOs) is recognized in many international agreements today, such as Paris Declaration on Aid Effectiveness (2005) and Accra Agenda for Action (2008). This recognition has also brought an increased demand on behalf of not only the governments, donors, and academic institutions, but also CSOs themselves – both large international organizations and smaller grass-root local organizations, for greater transparency, accountability and effectiveness of CSO work. The article presents an overview of a few currently available methods for conducting civil society assessments, including a brief outline of their methodologies, and the references for acquiring additional information.

**Key words:** civil society (CS); civil society organization (CSO); nonprofit organization (NPO); nongovernmental organization (NGO); assessment; transparency; accountability; effectiveness.

**Резюме:** В современном мире роль организаций гражданского общества (ОГО) признана на уровне многих международных договоров, таких как Парижская декларация по повышению эффективности внешней помощи 2005 года и Аккрская программа действий 2008 года. Но подобное признание ведет и к росту требований, предъявляемых к ОГО в сфере повышения прозрачности, подотчетности и результативности их деятельности. Эти требования предъявляются не только со стороны правительственных институтов, но и со стороны донорского сообщества, исследовательских учреждений, а также самих организаций гражданского общества, включающих как большие международные неправительственные организации, так и местные общинные объединения. Данные тенденции приводят к поиску практических инструментов и методов оценки, наиболее полноценно отображающих эффективность деятельности ОГО, их способность оказывать положительное влияние на целевые аудитории, и готовность следовать принципам подотчетности в рамках своей деятельности. В статье дан обзор некоторых из ныне существующих подходов к оценке деятельности ОГО, включающий краткое описание каждого из приведенных методов и ссылки для получения дополнительной информации.

**Ключевые слова:** гражданское общество (ГО); организация гражданского общества (ОГО); некоммерческая организация (НКО); неправительственная организация (НПО);оценка; прозрачность; подотчетность; эффективность.

Müasir dövrdə, qeyri-hökumət təşkilatlarının (QHT) rolu 2005-ci il “Yardım Səmərəliliyi haqqında Paris Bəyannaməsi”və 2008-ci il “Akkra Fəaliyyət Proqramı” kimi bir sıra beynəlxalq sənədlərdə nəzərə alınmışdır. Bu sənədlərdə qoyulan tələblər Vətəndaş Cəmiyyəti Təşkilatlarının( VCT) şəffaflığı, hesabatlılığı və fəaliyyət səmərəliliyini artırmasına xidmət edir və onların fəaliyyətinə qoyulan tələblərin çoxalmasına gətirib çıxardır. Bu tələblər sadəcə hökumət qurumları tərəfindən deyil həm də donorlar, tədqiqat institutları, həmçinin böyük beynəlxalq qeyri-hökumət təşkilatlarıda daxil olmaqla qeyri-hökumət təşkilatlarının özləri və yerli icma qrupları tərəfindən tətbiq olunan tələblərdir. Bu tendensiyalar VCT-lərin fəaliyyət səmərəliliyini, hədəf auditoriyaya müsbət təsir qabiliyyətini və hesabatlılıq prinsiplərini öz fəaliyyətləri çərçivəsində tətbiq etməkistəklərini daha dolğun şəkildə əks etdirən, praktiki vasitələrin və qiymətləndirmə üsullarının araşdırılmasına gətirib çıxardır.

Bu məqalə, hazırda dünyada VCT-lərin fəaliyyət göstərdiyi mühitin və uyğun mühitdə VCT-nın fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üzrə bir sıra mövcud yanaşmalar haqqında ümumi baxışı əks etdirir. Məqalədə statistik metodlar, həmçinin VCT fəaliyyətlərinin maliyyə göstəricilərinin qiymətləndirilməsinə əsaslanan metodlar nəzərə alınmayıb. Bununla yanaşı, məqalədə sadəcə ümumi istifadəyə açıq olan, müxtəlif şəraitdə konseptual əsaslarla tətbiq edilə bilən və ya müvafiq olaraq

uyğunlaşdırıla bilən qiymətləndirmə vasitələri əhatə olunmuş və məqalə xüsusi olaraq VCT-ləri və qeyri-hökumət təşkilatlarını (QHT) qiymətləndirmək üçün nəzərdə tutulmuşdur.

Mövcud qiymətləndirmə metodlarının təsvirinə keçməzdən əvvəl, bu qiymətləndirmə metodlarında istifadə edilən vətəndaş cəmiyyəti, vətəndaş cəmiyyəti təşkilatları və qeyri-hökumət təşkilatları anlayışlarının izahını verməyi məqsədəuyğun sayırıq. Beynəlxalq İnkişaf Agentlikləri, hökumətlərarası təşkilatlar və akademik müəssisələr bununla bağlı aşağıda göstərildiyi kimi bir sıra ziddiyyətli təriflər vermişlər. Məsən

- «İnsan inkişafı üçün şəffaflıq və hesabatlılıq: BMT İnkişaf Proqramının vətəndaş cəmiyyətinin gücləndirilməsi və onların iştirakını artırmaq üzrə qlobal strategiyası» sənədində vətəndaş cəmiyyəti "ailə, dövlət və özəl müəssisələrdən kənarda azad fərdlərin və onların birliklərinin ümumi maraq, məqsəd və dəyərlər naminə könüllü kollektiv fəaliyyət sferasıdır" və ya "dövlət və kommersiya sektorlarının bir hissəsi olmayan və sosial fəaliyyətlər, könüllü təşkilatlar, üzvlük təşkilatları, dini qruplar, qeyri-hökumət təşkilatları, icma qrupları, həmçinin fərdi və ya kollektiv olaraq fəaliyyət göstərən icmalar və vətəndaşlar daxil olmaqla formal və qeyri-formal təşkilatların geniş spektrini əhatə edir";
- «Vətəndaş cəmiyyətinin vəziyyətinin qiymətləndirilməsi: Vətəndaş Cəmiyyəti İndeksinin tətbiqi üzrə təlimat» (CIVICUS): sənədində vətəndaş cəmiyyəti "ailə, dövlət və bazar hüdudlarından kənarda, azad fərdlərin və onların birliklərinin, təşkilatlar və müəssisələrinümumi maraqlar naminə yaratdıqları fəaliyyət sferasıdır";.
- «Qeyri-kommersiya sektorunun müqayisəli layihəsi» John Hopkins Universiteti nəzdində Vətəndaş Cəmiyyəti Araşdırmalar Mərkəzi: Vətəndaş cəmiyyəti təşkilatlarını müəyyən bir təşkilati struktura malik, dövlət strukturlarından asılı olmayan, gəlirləri təşkilat üzvləri arasında bölüşdürülməyən, fəaliyyətlərə müstəqil şəkildə nəzarət edən, könüllülük prinsiplərinə əsaslanan;
- Birləşmiş Millətlər Təşkilatı: Qeyri-hökumət təşkilatı (QHT) ("vətəndaş cəmiyyəti təşkilatı" və ya VCT da adlandırılır) - ictimai əhəmiyyəti olan məqsədləri həyata keçirmək məqsədi ilə yerli, milli və ya beynəlxalq səviyyədə yaradılan, müstəqil şəkildə idarə olunan qeyri-kommersiya qurumudur

kimi təsvir edilir. Göründüyü kimi bu təsvirlərin hər birind müxtəlif ziddiyətli məqamlar olsada, hər birində VCT-in ictami əhəmiyyəti, dövlət strukturlarından asılı olmaması və müstəqilliyi vurğulanır. Bu isə özlüyündə bu təşkilatlarda hesabatlılığın, şəffaflığın və fəaliyyətinin effektiflyinə nəzarət mexanizmi barədə şübhələr və ya inamsızlıq yaradır. Bu inamsızlığın və şübhələrin aradan qaldırılması, VCT-nın fəaliyyətinə ictimai nəzarətin formalaşdırılması, onların fəaliyyətinin daha da şəffaf və effektiv olması üçün müxtəlif təşəbbüslər olmuşdur. Bu nəzarət mexanizmlərindən biri kimi QHT-in fəaliyyət göstərdiyi mühitin və onların QHT-in fəaliyyətinin qiymətləndirilməsidir.

Vaxtında və obyektiv qiymətləndirmə

- qeyri-hökumət təşkilatlarının fəaliyyətlərinin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasına;
- fəaliyyətlərin nəticələrini geniş spektrli maraqlı tərəflərə nümayiş etdirməyə;
- təşkilati idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsinə;
- hesabatlılıq və legitimlik səviyyəsinin artırılmasına;
- mövcud QHT mühitində dəyişikliklər etməyə və tam fəaliyyət göstərmələri üçün şəraitin yaxşılaşdırılmasına

kömək edə bilər.

Vətəndaş cəmiyyətinin qiymətləndirilməsi üçün mövcud olan hər bir yanaşma onun məqsəd və vəzifələrindən, eləcə də sifarişçilərindən (dövlət qurumları olsun, donorlar, akademik çevrələr, hökumətlərarası təşkilatlarvə ya qeyri-hökumət təşkilatlarının özləri) asılı olaraq, beynəlxalq səviyyədə qəbul edilmiş norma və standartlar ilə əlaqəli müəyyən bir konseptual prinsiplər üzərində qurulur və bir sıra qiymətləndirmə göstəricilərini əhatə edir. Eyni zamanda, vətəndaş cəmiyyətinin qiymətləndirilməsi həm ümumi, həm də xarici mühitin və bütövlükdə vətəndaş cəmiyyəti sektorunun qiymətləndirilməsinə yönəldilə, həmçinin fərdi təşkilatlar səviyyəsində daha dar məqsədlərə malik ola bilər. Bundan əlavə, qiymətləndirmə həm xarici metodlarla, həm də xarici ekspertlər tərəfindən və daxili özünü qiymətləndirmə vasitəsilə həyata keçirilə bilər. İlkin olaraq bu QHT-in fəaliyyətinin şəffaflığı ilə maraqlanan donor təşkilatları ola bilər.

VCT-ləri müəyyən bir ölkə səviyyəsində qiymətləndirmənin bir metodu son 10 ildə dünyanın 75-dən çox ölkəsində aparılan *Vətəndaş Cəmiyyəti İndeksi CIVICUS*-dir *(CIVICUSCivilSocietyIndex)*[1]. Bu metod dəqiq şəkildə strukturlaşdırılmış metodologiyadan istifadə edərək 4 parametr üzrə vətəndaş cəmiyyətinin qiymətləndirilməsini təmin edir:

- vətəndaş cəmiyyətinin strukturu;
- vətəndaş cəmiyyətinin mövcud olduğu və fəaliyyət göstərdiyi xarici mühit;
- vətəndaş cəmiyyətinin dəyər orientasiyası;
- vətəndaş cəmiyyəti institutlarının fəaliyyətinin təsir dərəcəsi.

*Vətəndaş Cəmiyyəti İndeksi CIVICUS-dan geniş istifadə müxtəlif ölkələrdə məlumatları sistemləşdirməyə, ümumi inkişaf tendensiyalarını müəyyənləşdirməyə, həmçinin dövlət strukturları,akademik və donor qurumları səviyyəsində vətəndaş cəmiyyəti konsepsiyasının ümumi bir anlayış kimi inkişafına kömək etdi.*

Lakin, bu metodun əhəmiyyətli üstünlüklərinə və müsbət tərəflərinə baxmayaraq, bir sıra çatışmazlıqları və məhdudiyyətləri var. Bunlardan ən vacibi müxtəlif milli kontekstlərdə tətbiq

[1] http://blogs.civicus.org/csi/

edilməsinin mümkün olmamasıdır. Belə ki, bu yanaşma qlobal səviyyədə tələbləri nəzərə alır, lakin qoyulan suallarda yerli cəmiyyətin və dövlətin prioritetləri, informasiya təhlükəsizliyi, həsas məsələləri və s nəzərdə tutulmur. Bundan əlavə, *Vətəndaş Cəmiyyəti İndeksi CIVICUSdan* istifadə kifayət qədər vaxt və resurs sərfini tələb edir.

Digər bir vasitə vətəndaş cəmiyyətinin mövcud vəziyyətinin ölkə səviyyəsində daha geniş şəkildə tətbiqində istifadə olunan BMT-nin Statistika şöbəsi və Johns Hopkins Universitetinin Vətəndaş Cəmiyyəti Araşdırmaları Mərkəzi tərəfindən hazırlanmış Milli Hesablar Sistemində Qeyri-kommersiya təşkilatları adlı təlimatdır *(Handbook on Non Profit Institutions in the System of National Accountsbythe United Nations Statistics Division and the Johns Hopkins Centerfor Civil Society Studies)*[2]. Bu yanaşma kifayət qədər resursvə professional heyət tələb etsə də, onun danılmaz üstünlüyü milli statistika sahəsində vətəndaş cəmiyyəti fəaliyyətlərinin təbliği, xüsusilə də bir ölkənin ÜDM-ə könüllü olaraq verdiyi töhvəsinin tədqiqini hədəf götürməsidir.

Bənzər bir yanaşma Beynəlxalq Əmək Təşkilatının könüllü əməyin qiymətləndirilməsi təlimatında öz əksini tapır *(International Labour Organization's ManualontheMeasurement of VolunteerWork)*[3].

BMT-nin başqa bir qrumu olan "İnsan Hüquqları üzrə Ali Komissarlıq" (OHCHR) tərəfindən hazırlanmış "Azad və müstəqil vətəndaş cəmiyyətinin fəaliyyəti üçün şərait" adlı praktiki vəsaitdə vətəndaş cəmiyyətinin qiymətləndirilməsi zamanı dövlət orqanları və vətəndaş cəmiyyəti strukturları arasında qarşılıqlı münasibətlərin aşağıdakı 4 əsas prinsip

- İştirak VC-nin ictimai həyatda
- Ayrı-seçkiliyə yol verməmək
- Ləyaqət
- Şəffaflıq və hesabatlılıq

üzərində qurulduğuna əmin olmaq və aşağıdakı sahələrdə vəziyyəti qiymətləndirmək tövsiyə olunur:

1. Əlverişli siyasi və ictimai mühit;
2. Əlverişli hüquqi fəaliyyət sahəsi;
3. Məlumatların sərbəst yayılması;
4. Uzunmüddətli dəstək və resurslar;
5. Qərar qəbulunda vətəndaş cəmiyyətinin rolu və yeri - dioloq və əməkdaşlıq;

*ABŞ Beynəlxalq İnkişaf Agentliyi tərəfindən hazırlanan vətəndaş cəmiyyəti təşkilatlarının davamlılıq indeksi* (*USAID's Civil Society Organizations Sustainability Index)*[4], 1997-ci ildənetibarən

[2] http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_91e.pdf
[3] http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_162119.pdf
[4] https://www.usaid.gov/europe-eurasia-civil-society

vətəndaş cəmiyyətinin mövcud vəziyyətini bir-biri ilə əlaqəli olan yeddi mühüm aspekt üzrə qiymətləndirir: (1) qanuni mühit; (2) təşkilati bacarıqlar; (3)maliyyə imkanları; (4) maarifləndirmə fəaliyyətləri; (5)əhaliyə xidmət göstərilməsi; (6)infrastruktur; (7) ictimai nüfuz. Bu, vətəndaş cəmiyyətinin mövcud vəziyyətinin qiymətləndirilməsinin illərdir Azərbaycanda aparılan və geniş istifadə olunan bir neçə üsulundan biridir. Bu metod əsasən QHT_in özlərinin deyil, fəaliyyət göstərdiyi mühiti qiymətləndirir, bəzi hallarda siyasi maraq daşıyır, ümumi ictimai müzakirəyə deyil, az sayda "QHT eksperti" ilə müzakirə edilir. Qiymətləndirməni aparan təşkilat və onun dəvət etdikləri QHT ekspertləri aşıq müsabiqə əsasında deyil, ictimayyət üçün qeyri-müəyyən kriteriyalar əsasında seçilir və ya dəvət olunur. Bu isə cəmiyyətdə bu qiymətləndirməyə qarşı şübhələr və narahatçılıqlar formalaşdırır.

Dünyanın 150 ölkəsinin qanunvericiliyi əsasında *Qeyri-Kommersiya Hüququ üzrə Beynəlxalq Mərkəz tərəfindən (Checklist for CSO Laws by the International Centerfor Not-for-Profit Law)*[5] *tərtib edilmiş Qanunvericilik aktlarının siyahısı* 4 sahə üzrə qiymətləndirməni təmin edir: (1)əsas azadlıqların müdafiəsi; (2)effektiv idarəetmə; (3)maliyyə sabitliyi; və (4)hesabatlılıq və şəffaflıq. Hüquqi sahənin faktiki olaraq bütün aspektlərini geniş əhatə etməsinə baxmayaraq, bu yanaşma yalnız mövcud qanunvericilik bazasını qiymətləndirir və əslində qanunların həyata keçirilməsi ilə real vəziyyətin qiymətləndirilməsini əhatə etmir. Bununla yanaşı, *qanunvericilik aktlarının siyahısı* müxtəlif ölkələr arasında müqayisəli təhlilləri, eləcə də müxtəlif vaxt intervallarını mürəkkəbləşdirən məsələləri aydınlaşdırır.

*VCT-lərin potensialının qiymətləndirilməsi üçün BMT-nin İnkişaf Proqramı tərəfindən hazırlanmış yanaşma(CSO Capacity Assessment Tool by UNDP)* [6] , BMT İnkişaf Proqramı çərçivəsində tərəfdaşların seçilməsi mərhələsində QHT-lərin BMT İnkişaf Proqramının iş prinsipləri və məqsədləri ilə uyğunluğunu qiymətləndirir. Bu yanaşma təşkilatın mandatı, idarəetmə sistemi və daxili prosedurları, hədəf auditoriyaları ilə əməkdaşlıq əlaqələri qurmaq imkanı, xarici faktorlar, həmçinin fəaliyyətləri sahəsində texniki imkanları və VCT-lərin təşkilati imkanları daxil olmaqla qiymətləndirmənin 16 komponentini özündə birləşdirir. Qeyd olunan yanaşma ilk növbədə donorları maraqlandıran yaxşı bir qiymətləndirmə nümunəsidir. Bundan əlavə, VCT-lərin özlərinin heçdə hər zaman qiymətləndirmə nəticələrinə çıxışı olmur.

Qiymətləndirməyə aid donorlar tərəfindən irəli sürülən başqa bir nümunə, ABŞ BİA tərəfindən qrant əldə etmək üçün ABŞ xaricində fəaliyyət göstərən təşkilatlarla müqavilə imzalanmadan öncə uyğun tərəfdaşların hazırlıq səviyyəsini müəyyən edilməsi məqsədilə aparılan sorğulardır. Sorğular*ABŞ Beynəlxalq İnkişaf Agentliyinin* təşəbbüsü ilə hazırlanır *(Non-US Organization Pre-*

[5]http://www.icnl.org/research/library/files/Transnational/checklisten.pdf
[6]https://info.undp.org/global/documents/ppm/2010_CSO-capacity-assessment-tool_FINAL.pdf

*Award Survey (NUPAS) by USAID)*[7]. Bu yanaşma 6 əsas sektorda qruplaşdırılan 29 əhəmiyyətli sahəni əhatə edir:(1) hüquqi struktur; (2)maliyyə idarəetmə və daxili nəzarət sistemi; (3) təchizat sistemi; (4)insan resurslarının idarə edilməsi sistemi; (5)layihənin idarə olunması; və (6)təşkilati sabitlik.

*ABŞ Beynəlxalq İnkişaf Agentliyi,* həmçinin VCT-lərin təşkilati bacarıqlarının 8 elementini özündə birləşdirən təşkilati bacarıqların qiymətləndirilməsini də*(Organizational Capacity Assessment (OCA) Tool by USAID)* [8] həyata keçirib: (1) idarəetmə; (2)administrasiya; (3)insan resursları; (4)maliyyə menecmenti; (5)təşkilati idarəetmə; (6)proqramın idarə edilməsi; (7)layihənin idarə olunması; və (8)təşkilatda liderlik. Bu elementlərin hər biri 1-4 miqyasında qiymətləndirilir(4 - ən yüksək qiymətləndirmədir). Bu yanaşma Azərbaycan da daxil olmaqla, dünyada geniş yayılmışdır. Azərbaycanda *ABŞ Beynəlxalq İnkişaf Agentliyi*tərəfindən maliyyələşdirilən "İnkişaf naminə Yerli Bacarıqların Artırılması" (İYBA) layihəsi çərçivəsində tətbiq olunmuşdur *(Building Local Capacity for Development (BLCD) Project implemented by Chemonics International)*.

Vətəndaş cəmiyyətinin qiymətləndirilməsi üzrə müxtəlif yanaşmalar və müvafiq qiymətləndirmə mexanizmləriolmasına baxmayaraq, bu yanaşma, bir neçə faydalı xüsusiyyətləri özündə birləşdirir, belə ki, minumum xarici ekspert cəlbi ilə vətəndaş cəmiyyəti təşkilatları özləri də bu qiymətləndirməni həyata keçirə bilər. İnstitusional potensialın praktiki olaraq bütün əhəmiyyətli sahələrdə geniş əhatə dairəsini nəzərə alaraq qeyd edək ki, bu, təşkilatın proqram və inzibati işçi heyəti, həmçinin top menecerləri də daxil olmaqla bütün işçilərinin cəlbini tələb edən, bir neçə əsas yanaşmadan biridir. Eyni zamanda, bu yanaşmaya vətəndaş cəmiyyəti təşkilatlarının mövcud olduğu və fəaliyyət göstərdiyi mühitin aydın şəkildə təsvirini vermədiyinə görə tam olaraq qiymətləndirmə də demək olmaz.

Qiymətləndirmə üzrə müxtəlif yanaşmalar olmasına baxmayaraq, onlardan çoxu təşkilatın daxili imkanları, hədəf auditoriya və nümayəndəliyi ilə əlaqəsi, təşkilati fəaliyyətlərin əsas təsirləri, strukturu və daxili nəzarət funksionallığı və ölkənin xüsusi kontekstində vətəndaş cəmiyyəti təşkilatlarını xarakterizə edən xarici mühit kimi bir və ya bir neçə aspektə yönəlir. Qeyd etmək lazımdır ki, qiymətləndirmənin çoxu maliyyə idarəetməsi məsələləri, təşkilat daxili məsələlərdə şəffaflıq, insan resurslarının idarə olunması üzrə zəruri prosedurlar daxil olmaqla təşkilatın daxili potensialının lazımi səviyyədə olmasından əmin olmaları üçün donorların istəyinə uyğun aparılır. VCT-lərin bir çoxu qiymətləndirmədə yüksək ballar əldə etməklə əlavə donor fondlarını cəlb etmək üçünbu cür qiymətləndirmələrə üstünlük verirlər.

[7] https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1868/303sam.pdf
[8] https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1864/OCA%20Tool%20for%20Community%20Based%20Organizations.pdf

Təəssüf ki, bu qiymətləndirmələrin nəticələri çox vaxt nəzərə alınmır və nadir hallarda təşkilati inkişaf səviyyəsini sistematik şəkildə artırmaq üçün istifadə olunur. Nəticə olaraq, təkrar qiymətləndirmə çox az hallarda aparılır və təşkilatlar müqayisəli təhlil və uzunmüddətli dinamikliyin müəyyənləşdirilməsi imkanlarından məhrum olurlar.

Bütün dünyada Vətəndaş cəmiyyətinin qiymətləndirilməsi üçün müxtəlif metodlara maraq, bu sekorun anlaşılıqla qəbul olunmasında vaxtaşırı dəyişikliklər, ictimai siyasətin formalaşmasında və əhaliyə xidmət göstərilməsində, onun demokratik cəmiyyətin bütöv quruluşunda olan əhəmiyyətinə görə ilbəil artır. Demək olar ki, son illərdə daha çox yayılmağa başlayan özünəqiymət metodlarıdır ki, bu zaman vətəndaş cəmiyyəti təşkilatları qiymətləndirilməsini ümumiyyətlə kənar iştirak olmadan və yaxud ekspert xidmətindən minimal istifadə olunmaqla aparır. Bunlar daha qənaətli qiymətləndirmə növləridir ki, yüksək maliyyə resursları tələb olunmur, ancaq eyni zamanda gedişatda təşkilatın bütün heyətinin cəlb olunması və nəticə olaraq ayrı-ayrılıqda götürülmüş təşkiltalarda dəyərlərin və prioritetlərin ümumi qəbul olunmasına imkan yaradır.

Azərbaycanda qeyri-hökümət təşkilatlarının fəaliyyətini tənzimləyən qanunvericilik bazası son illərdə ciddi dəyişikliklərə məruz qalıb. Qanunlara dəyişikliklərin əlavə olunması prosesi ilə yanaşı dövlətin prioritetləri, həmçinin fəaliyyət göstərən QHT-lərin maliyyələşmə mexanizmləri də dəyişir. Bu dəyişikliklərin nəticəsi olaraq vətəndaş cəmiyyətinin quruluşu, ictimai siyasətin formalaşmasındakı və əhaliyə göstərilən xidmətlərdəki rolu da dəyişir. Məqalədə sadalanan vətəndaş cəmiyyətinin qiymətləndirilməsi metodları və xülasəyə daxil olmayan digərləri Azərbaycanda da tətbiq oluna bilər. Belə qiymətlənirmədə birinci növbədə həm QHT-lər özləri həm də dövlət və beynəlxalq donor təşkilatları da maraqlı olmalıdırlar. Artıq, QHT-lər tərəfindən ölkədəki vətəndaş cəmiyyətinin hazırki vəziyyətinnin müvafiq təhlili üçün səylərin birləşdirilməsi zamanıdır və digər ölkələrin təcrübəsi və hazırlanmış qiymətləndirmə metodları bu prosesə əhəmiyyətli dərəcədə kömək edə bilər.

**İstinadlar:**


1. “A Brief Review of 20 Tools to Assess Capacity”, UNDP Capacity Development Group, Bureau for Development Policy, New York 2015;
2. “A User’s Guide to Civil Society Assessments”, UNDP Oslo Governance Centre, 2010;
3. “Assessing and Strengthening Civil Society Worldwide. An Updated Programme description of the CVICUS Civil Society Index: Phase 2008 to 2010”, CIVICUS World Alliance for Citizen Participation, 2010;
4. “Assessment Tools for Measuring Civil Society’s Enabling Environment”, ICNL, A quarterly review of NGO legal trends around the world, Volume 5, Issue 1;
5. “Australian NGO Accreditation Guidance Manual”, Australian Department of Foreign Affairs and Trade, 2015;

6. “Code of Ethics & Conduct for NGOs. Compliance Manual”, World Association of Non-Governmental Organizations (WANGO);
7. “Doing Business 2016. Measuring Regulatory Quality and Efficiency”, the World Bank Group;
8. “Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts”, United Nations, New York 2003;
9. “Manual on the Measurement of Volunteer Work”, International Labor Organization, 2011;
10. “Mappings and Civil Society Assessments”, EuropeAid Development and Cooperation Directorate, Brussels 2012;
11. “Mapping Political Context. A Toolkit for Civil Society Organisations”, Overseas Development Institute, 2006;
12. “Monitoring Matrix on Enabling Environment for Civil Society Development”, the Balkan Civil Society Development Network, 2013;
13. “NGO Manager Organisational Assessment Tool (OAT)”, 2004;
14. “Organization Assessment Guide”, Canadian International Development Agency, 2006;
15. “State of Civil Society 2013”, CIVICUS World Alliance for Citizen Participation;
16. “The 2014 CSO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia”, USAID Bureau for Europe and Eurasia.

***Fazil HACIYEV***
***Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti***
***fazilhaciyev@yahoo.com***

**Müasir iqtisadi çağırışlar zəmnində innovasiya potensialından istifadə problemləri**

**From innovation potential to the modern economic challenges use problems**

**От инновационного потенциала до современных экономических задач проблемы с использованием**

**Abstract:** Taking into account the use of innovative potential in the implementation of the strategic roadmap, the issues of increasing the incomes of the population and reducing the social burden of the state were considered. As a result, effective use of innovative potential was studied to strengthen industrial capacity in the country, modernize its infrastructure and improve the competitiveness of export-oriented products in accordance with international standards.

**Key words:** innovative economy, innovative potential, innovative sector, innovation policy.

**Резюме:** Учитывая использование инновационного потенциала в реализации стратегической дорожной карты, были рассмотрены вопросы увеличения доходов населения и сокращения социального бремени государства. В итоге было изучено эффективное использование инновационного потенциала в целях укрепления промышленного потенциала в стране, модернизации его инфраструктуры и повышения конкурентоспособности продукции, ориентированной на экспорт, в соответствии с международными стандартами.

**Ключевые слова:** инновационная экономика, инновационный потенциал, инновационная отрасль, инновационная политика.

Dünya təcrübəsində ölklərin qarşısında üç mühüm problemin-məşulluğun, işsizliyin və infilyasiyanın optimal səviyyəsinin təmin edilməsi və bunların fonunda real iqtisadi artıma nail olunması aktual olaraq qalmaqdadır. Bu baxımdan Azərbaycan Respublikasında 2005-2015-ci illər ərzində bir milyondan çox daim iş yeri yaradılmış işçilərin orta əmək haqqı 5,8 dəfə artaraq 466 manat təşkil etmiş, yoxsulluğun səviyyəsi 40%-dən 5%-dək azalmışdır. Adam başına düşən ÜDM-in nominal həcimi müqayisə olunan dövrdə manat ifadəsində 8,2 dəfə, dollar ifadəsində isə 9,3 dəfə artmışdır. Dövlət büdcəsinin gəlirləri 2005-ci illə müqayisədə 2015-ci ildə 16 dəfə çox olmuşdur. Bu illər ərzində iqtisadiyyata 150 milyard manatdan çox investisiya qoyulmuşdur.

Bütün bu problemlərin aradan qaldırılmasında innovasiya potensialından istifadənin böyük əhəmiyyəti vardır.

Innovasiya potensialı yeniliyin əsasında dayanan konsepsiyanın obyektiv, fiziki, kimyəvi, bioloji və digər parametrlərinin son həddi ilə müəyyən olunur. [6].

Qloballaşma şəraitində innovasiya potensialından istifadə mütərəqqi elmi-texniki nəaliyyətlərin və təşkilat - idarəetmə yeniliklərinin dərinləşməsini nəzərdə tutur.

Hazırki şəraitdə innovasiya potensialından məqsədyönlü istifadə edilməsi ölkədə milli iqtisadiyyatın əsas seqmenti olan innovasiyalı sənayenin inkişafına ciddi təsir göstərir, bu da əhalinin gəlirlərinin artırılmasında, digər tərəfdən isə dövlətin sosial yükünün azalmasında əhəmiyyətli rol oynayır.

Innovasiya potensialından səmərəli istifadə ölkədə sənaye potensialının gücləndirilməsi, onun infrastrukturunun müasirləşdirilməsi və beynəlxalq standartlara uyğun rəqabət qabiliyyətli ixracat məhsulları istehsal etmək gücündə olan sənaye sektorunun yaradılması və inkişaf etdirilməsi zəruruliliyi həm ölkənin daxili iqtisadi inkişaf modelinin, həmdə dünya iqtidasiyyatının müasir inkişaf meyillərinin tələbləri ilə bağlıdır. Möhtərəm Prezidentimiz İlham Əliyev öz çıxışında, orta və uzun müddətə ölkə sənayesinin inkişaf hədəflərini göstərmişdir: “Biz güclü sənaye potensialımızı yaratmalıyıq və o, 5 ildən, 10 ildən sonra ölkəmizin əsas ümumi daxili məhsulunu verəcəkdir. 50

ildən sonra neft hasilatı azalanda sənaye pitensialı Azərbaycanın dayanıqlı inkişafını təmin edəcəkdir".

Beləki, ölkədə innovasiyalı sənayenin dinamik inkişafı daim diqqət mərkəzindədir. Azərbaycanda iri sənaye komplekslərinin yaradılması istiqamətində Prezident İlham Əliyev ölkə iqtisadiyyatının sənayeləşməsini sürətləndirmək, Azərbaycanın güclü sənaye mərkəzinə çevrilməsi üçün mövcud potensialdan daha səmərəli istifadə etmək məqsədi ilə 2014-cü ili Azərbaycan Respublikasında "Sənaye ili" elan edilməsi haqqında sərəncam imzalamışdır. Dövlət başçısının 26 dekabr 2014-cü il tarixli sərəncamı ilə təsdiq edilmiş "Azərbaycan Respublikasında sənayenin inkişafına dair 2015-2020-ci illər üçün dövlət proqramı" ölkədə sənayeləşmə prosesinin sürətləndirilməsi baxımından xüsusi əhəmiyyət kəsb edir və hazırda dövlət proqramının həyata keçirilməsi üzrə tədbirlər planında nəzərdə tutulmuş işlər uğurla icra olunur[1].

Azərbaycan Respublikasında uğurla həyata keçirilən sənayeləşmə dövründə yeni inkişaf mərhələsinə qədəm qoymuş ölkə sənayesində ənənəvi sahələr genişlənməklə yanaşı kosmik, müdafiə, alternativ enerji, gəmi istehsalı və digər innovasiyalı sənaye sahələri yaradılmış, yüzlərlə müasir istehsal və emal müəssisələri fəaliyyətə başlamışdır. Təkcə bu il ərzində 200-dən çox sənaye müəssisəsi və obyekti istifadəyə verilmiş, 10 elektrik yarımstansiyası fəaliyyətə başlamışdır.Bununla yanaşı dövlətin maliyyə dəstəyi ilə özəl sektor tərəfindən 20-yə yaxın innovasiyalı sənaye müəssisəsi inşa olunmuşdur.

Göründüyü kimi ölkə sənayesinin gələcəyi heç şübhəsiz ki, müasir dünya trendlərinə cavab verən innovativ, elm tutumlu müəssisələrin yaradılması ilə bağlıdır. Respublikada informasiya-kommunikasiya texnologiyaları (*İKT*) sürətlə inkişaf edir. Müstəqillik illərində Azərbaycanda İKT-nin inkişafına 3 milyard ABŞ dollarından artıq vəsait yatırılıb. Nəticədə, son 10 ildə informasiya və rabitə sahəsinin inkişafı 8,2 dəfə artıb. 2013-cü il fevrüalın 8-də "Azərspace-1" peykinin uğurla orbitə çıxarılması ilə ölkə beynəlxalq kosmik ailənin üzvünə çevrilib. [7].

Bütün bunlar Prezident İlham Əliyevin müəyyənləşdirdiyi inkişaf strategiyasına uyğun olaraq ölkədə innovasiyalı sənayenin sürətləndirilməsini təsdiqləyir.

Çünki innovasiyalı sənayeləşməni sürətləndirmək, Azərbaycanın güclü sənaye mərkəzinə çevrilməsi üçün mövcud potensialdan səmərəli istifadə etmək məqsədilə 2014-cü ildə ölkədə sənayeləşmənin sürətləndirilməsi istiqamətində paytaxtda və regionlarda bir sıra mühüm tədbirlər həyata keçirilmiş, innovasiyalı sənaye müəssisləri istifadəyə verilmişdir. Bakı şəhərində "Norm" sement zavodu, Dövlət sərhəd Xidməti Sahil Mhafizəsinin yeni gəmi inşaası zavodu, Yeni Bakı Beynəlxalq Dəniz Ticarət Limanı Kompleksinin birinci mərhələsi çərçivəsində bərə terminalı, Suraxanı Günəş Elektrik Stansiyası, Naxçıvan Muxtar Respublikasında "Arpaçay-2"Su Elektrik Stansiyası, Sumqayıt şəhərndə Azərbaycan kağız və karton istehsalat kombinatı, Gəncədə metaltökmə və fasiləsiz yayma, təzyiqlə emal və boyam zavodları, Ağdaş rayonunda yem və meyvə

emalı zavodları, "Ağdaş" elektrik yarımstansiyası, Füzuli rayonunda tikiş fabriki, Lənkəranda çörək istehsalı zavodları işə salınmışdır.

Artıq Azərbaycanda sənaye yeni inkişaf mərhələsinə qədəm qoymuşdur. Bu mərhələdə ölkə iqtisadiyyatının şaxələndirilməsi hesabına qeyri-neft sənayesinin sürətli inkişaf təmin olunacaq, regionlarda iri sənaye istehsalı zonaları yaradılacaq. Bununla da, neft-qaz ölkəsi olan Azərbaycan, həm də yaxın gələcəkdə regionun qeyri-neft sənayesinin inkişaf etdiyi bir dövlət kimi tanınacaq.

Azərbaycan iqtisadiyyatının əsasını təşkil edən innovasiyalı sənayenin inkişaf etdirilməsi üçün ölkədə rəqabət qabiliyyətli müasir istehsal sahələrinin yaradılması, sənayenin infrastruktur təminatının yaxşılaşdırılması sahəsində çoxsaylı layihələrin icrası davam etdirilmiş, bu istiqamətdə stimullaşdırıcı tədbirlər həyata keçirilmişdir., bu sahədə mühüm malların istehsalının davam etdirilməsi ölkə sənayesinin iqtisadiyyatda xüsusi çəkisini qoruyub saxlamışdır. Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatına görə, 2015-ci ilin sənaye müəsissisələri, fərdi sahibkarlar və ev təsərrüfatları tərəfindən 25 milyard 244,6 milyon manatlıq sənaye məhsulu istehsal olunmuşdur. Bütövlükdə isə, son on bir ildə ölkədə sənaye istehsalının real həcmi təqribən üç dəfə artmışdır. Bu isə Azərbaycanda həyata keçirilən uğurlu sənayeləşmə siyasətinin məntiqi nəticəsidir. Sənaye məhsulunun 71,8 faizi mədənçıxarma, 22,3 faizi emal, 5,3 faizi elektrik enerjisi, qaz və buxar istehsalı, bölüşdürülməsi və təchizatı, 0,6 faizi isə su təchizatı, tullantıların təmizlənməsi və emalı bölmələrində yaradılmışdır. [4].

Fikrimizcə, innovasiyalı sənaye potensialdan istifadəyə bu cür yanaşma ən azından ölkənin sənaye sahələri üzrə təsnifatlaşdırmağa, sənayenin inkişafında quruluş dəyişikliklərini izləməyə, sənaye siyasəti sahəsində dövlətin həyata keçirdiyi işlərin nəticələrini və səmərəliliyini qiymətləndirməyə, beynəlxalq reytinq qiymətləndirmələrdə müqayisəliliyini təmin etməyə, sənayenin ixracat qabiliyyətinin formalaşmasına və s. imkan verəcəkdir. Eyni zamanda milli iqtisadiyyatın əsas seqmentlərindən biri olan innovasiyalı sənaye ölkənin gələcək sabit inkişafının, dünya iqtisadiyyatında və inteqrasiyasında əsaslı mövqe tutmasında tam təminatçısı olacaqdır.

Ümumiyyətlə yuxarıda qeyd edilənləri nəzərə almaqla,innovasiya potensialından istifadənin mütərəqqi dünya səviyyəsinə uyğunlaşdırılması Azərbaycanda innovasiya potensialından istifadənin səmərəliliyini artıra bilər.

### *Ədəbiyyat*


1. 2014-cü il "Sənaye ili" Respublika Prezidentinin Sərancamı. 10 yanvar 2014.
2. İnvestisiya fəaliyyəti haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu. Bakı, 1999.
3. "Azərbaycan 2020: Gələcəyə baxış" İnkişaf Konsepsiyası.
4. www.azstat.org - Azərbaycan Respublikası Statistika Komitəsi.
5. Hacıyev F.Ş. İnnovasiyalı sənaye potensialının təhlili və audit qiymətləndirilməsi .Azərbaycanın vergi jurnalı № 1, 2016
6. Qasımov F.H, Nəcəfov Z.M İnnovasiyalar yaranması, yayılması və inkişaf

prespektivləri Bakı 2009, “Elm”, 416 s.
7. Mustafayev Ş.Azərbaycan iqtisadiyyatı son 10 ildə: davamlı və dayanıqlı inkişaf dövrü., Azərbaycanın vergi jurnalı № 4, 2013

***Vasif ƏLİYEV***
***Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti***
***vasif.aliyev@atmu.edu.az***
***Sahil MƏMMƏDLİ***
***Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti***
***sahil.mammadli@gmail.com***

**Təşkilati Mədəniyyət: Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Vətəndaşlara Xidmət və Sosial İnnovasiyalar üzrə Dövlət Agentliyi (ASAN xidmət) nümunəsində**

**Organization Culture: A Case Study of the State Agency for Public Service and Social Innovations under the President of the Republic of Azerbaijan (ASAN service)**

**Организационная культура: Гражданская служба при Президенте Азербайджанской Республики и Государственное агентство социальных инноваций (служба АСАН)**

**Xülasə:** Bu məqalə son illərdə ən vacib idarəetmə subyektlərindən biri olan təşkilati mədəniyyət haqqında məlumat verir. Bu məqalənin məqsədi təşkilati mədəniyyəti anlayarkən etik və ya əxlaq təşkilati mədəniyyətidir. Bununla yanaşı, məqalədə məqalədə antropoloji və sosioloji aspektlər eyni zamanda eyni zamanda elementlərin təşkilati mədəniyyəti və təşkilati mədəniyyətlə izah edilir.

**Açar sözlər:** Təşkilati mədəniyyət, insan resurları menecmenti, məhsuldarlıq, ASAN xidmət

**Resume:** This article provides information about organizational culture, one of the most important management subjects in recent years. The goals of writing this article are mistaking the notion of culture in the organizational culture for ethics or morals, and only understanding ethical codes in organizations while talking about organizational culture. In this regards, anthropological and sociological aspects on understanding of the culture of organizational culture are explained, at the same time, the stage of formation of organizational culture, elements of sustainable organization and organizational culture are analyzed in the article.

**Key words:** Organizational culture, human resource management, productivity, ASAN service

**Резюме:** В этой статье представлена информация об организационной культуре, одной из наиболее важных тем управления в последние годы. Цели написания этой статьи ошибочно принимают понятие культуры в организационной культуре за этику или мораль и понимают только этические кодексы в организациях, говоря об организационной культуре. В этом отношении объясняются антропологические и социологические аспекты понимания культуры организационной культуры, в то же время в статье анализируется этап формирования организационной культуры, элементов устойчивой организации и организационной культуры.

**Ключевые слова:** организационная культура, управление человеческими ресурсами, производительность, сервис АСАН.

**Giriş**

Bu məqalə son illərdə ən əhəmiyyətli menecment mövzularından olan təşkilati mədəniyyət haqqındadır. Məqaləni yazmaqda məqsəd təşkilati mədəniyyətdə mədəniyyət anlayışının etik və əxlaqla səhv salınması və təşkilati mədəniyyət məfhumundan bəhs edərkən təşkilatlarda yalnız etik davranış kodekslərin başa düşülməsi problemidir. Bu məqsədlə məqalədə təşkilati mədəniyyətdəki mədəniyyət anlayışı antropoloji və sosioloji tərəfdən açıqlanmağa çalışılmış, eyni zamanda təşkilati mədəniyyətin formalaşması mərhələsindən, dayanıqlı təşkilat və təşkilati mədəniyyətin ünsürlərindən söz açılmışdır.

**1. Təşkilat**

İnsanların müəyyən bir məqsədi gerçəkləşdirmək üçün bir araya gələrək formalaşdırdıqları və bərabər şəkildə işlədikləri qruplara təşkilat deyilir. Bu mənada, birliklər, dərnəklər, klublar, siyasi partiyalar, biznes idarələri, komandalar, ticarət ortaqları və buna oxşar olan digər qurumlar bir təşkilat nümunəsidir. Tək bir şəxsin öz işlərini nizamlaması təşkilatlanma deyil, ancaq proqramlama sayıla bilər. Təşkilat sadəcə firmalar üçün deyil, birlikdə yaşayan və qrup halında sosial və iqtisadi məqsədləri gerçəkləşdirmək üçün qurulmuş hər insan kütləsi üçün lazım olan bir formadır. [8. səh.216]

Ən xırda sosial qrup olaraq səciyyələndirdiyimiz ailə də bir təşkilat nümunəsidir. Çünki, ailə üzvlərinin də birlikdə gerçəkləşdirməyə qərar verdikləri məqsədləri vardır. Beləliklə, təşkilata: iki və ya daha artıq fərdin məqsədlərini həyata keçirmək üçün bir yerdə işləyən qrup olaraq tərif verə bilərik.

2. Ümumi olaraq mədəniyyət anlayışı

Sosial elmlərdə mədəniyyət anlayışı, daha çox etnoloq və sosioloqlar tərəfindən araşdırılmışdır. Bu səbəbdən də təşkilati mədəniyyətin tərifi və əhatəsinin əsasları mədəniyyət antropologiyasında axtarılmalıdır.[4. səh.1]

Antropoloqlara görə mədəniyyət cəmiyyətin xüsusiyyətini göstərən elmi inanclar, möcüzələrlə əlaqədar inanclar, dini inanclar kimi inancları əhatə edir. [19. səh.1]

Mədəniyyət, kök etibarı ilə "cultura" sözündən meydana gəlmişdir. Cultura sözü isə latıncadan "Colera" kökündən gəlmiş və torpağı əkib, biçmək mənasında istifadə olunmaqdadır. [7. səh 10] Sosioloqlara görə mədəniyyət, ümumiyyətlə məlumatları, inancı və adətləri özündə birləşdirir. Antropoloqlara görə isə; mədəniyyət fərdin estetik zövqünü aşan bir anlam daşımaqdadır. [21. səh21].

Mədəniyyətin irqlə deyil, təlim və tərbiyə ilə qazanılan sosial miras olaraq əldə edildiyini və ötürüldüyünü bildirən sosioloq və sosial antropoloq Malinovski, mədəniyyəti açıqlayarkən belə bir misal gətirmişdir. "Ona görə bir zənci uşaq yaşadığı sosial mühitdən alınaraq, Fransaya aparıldığı təqdirdə, öz ölkəsindən fərqli bir xarakter qazanacaqdır. Fərqli bir dil, fərqli bir inanc və ənənələr, dəyərlər ilə fərqli sosial mədəniyyət daşıyacaq qara dərili uşaq öz ölkəsindən fərqli bir miras ilə təmas halında olacaqdır".[17. səh45]

Mədəniyyət 3 səviyyədə var olmaqdadır. Mədəniyyətin ilk səviyyəsi, cəmiyyət mədəniyyətidir. Cəmiyyət mədəniyyəti bir cəmiyyətdəki insanlar tərəfindən bölüşülən inanclar və dəyərlər toplusudur. Ümumi bir cəmiyyət mədəniyyəti içərisində başqa etnik və mədəni qruplar ola bilər. Bu qruplar cəmiyyətin mədəni dəyərlərini bölüşsələr də, özlərinə xas mədəniyyətləri də vardır. Etnik mədəniyyətlər və qrup mədəniyyətləri, mədəniyyətin ikinci səviyyəsini formalaşdırmaqdadırlar. Etnik qruplardakı və digər alt qruplardakı insanlar onları başqalarından ayıran və digərlərindən fərqləndirən dünyagörüşlərinə, qaydalara, dəyərlərə, inaclara və davranışlara malikdirlər. Mədəniyyətin 3-cü səviyyəsi isə təşkilati mədəniyyətdir. Təşkilati mədəniyyət bir təşkilatın üzvləri tərəfindən mənimsənən dəyərlər, qaydalar və inanclar toplusudur. Zaman içində hər təşkilat özünə xas bir mədəniyyəti və xarakteri inkişaf etdirir. Təşkilati mədəniyyətin sərhədləri yalnızca işlə əlaqədar dəyərlər və davranışlarla sərhədlənmir. Təşkilati mədəniyyət həm cəmiyyətin mədəniyyətindən, həm də digər mədəni fərqliliklərdən kifayət qədər təsirə məruz qalır.[6. səh 2]

2.1 Mədəniyyət anlayışının tərifi

Mədəniyyət anlayışı ilə əlaqədar olan çoxlu sayda tərifl ər mövcuddur. Krober və Kluckholn 1952 ci ildə apardıqları tədqiqat nəticəsində 164 mədəniyyət tərifi müəyyənləşdirmişlər. [7. səh.13]

Hofstede mədəniyyətə bir qrup insanı digərlərindən ayıran ortaq bir zehni proqramlama olaraq tərif vermişdir. Mədəniyyət antropoloqu Clyde Kluckhohn da mədəniyyəti bir cəmiyyəti digərlərindən ayıran inanc, dəyər, davranış, ənənə və yanaşma vahidi olaraq tərif verib.[6. səh.4] Morgana görə "Mədəniyyət haqqında söhbət açarkən ümümiyyətlə insanların müəyyən hadisə, hərəkət, obyekt, ifadə və vəziyyəti müxtəlif şəkillərdə görmə və dərk etməsini təmin edən bir gerçəkliyin inşasından söhbət açılır. Bu anlayış formaları şəxsin davranışlarının məntiqli və keçərli olması üçün dayaq təmin edir.

Sosial atropologiya təməlli və ən çox istinad edilən mədəniyyət tərifi E.B.Teylor (1871) tərəfindən verilmiş tərifdir. Teylor mədəniyyətə, bir cəmiyyətin üzvü olan bəşər övladının qazandığı elm, peşə, adət-ənənə, inanc və oxşar məfhumlar, qabiliyyət və vərdişi əhatə edən bir kompleks kimi tərif vermişdir. [7. səh.15]

Davranış elimləri baxımından mədəniyyət, bir nəsildən digərinə ötürülən, cəmiyyətdən fərdə qazandırılan bir yaşayış tərzi olmaqla yanaşı, fərdin yenə cəmiyyətdəki digər fərdlər tərifindən yaradılmış olan maddi və mənəvi üzvləri əhatə edən ətraf mühitdir. [18. səh.1282]

Ziya Gökalp mədəniyyətin beynəlmiləl olduğunu bildirmiş və fikrini millətlər arasında alınıb verilə bilməyi ilə əsaslandırmışdır.[17.səh 46]

Mədəniyyət tərifinin antropoloji, sosioloji, iqtisadi, psixoloji və biznes idarəçiliyi elm sahəsi baxımından fərqlilikləri vardır. Anlayış böyük bir sahəni əhatə etdiyi üçün vahid bir tərif verməyi çətinləşdirir.

2.1.Mədəniyyətin xüsusiyyətləri

Bununla bərabər mədəniyyət haqqında tədqiqat aparanlar hansı səviyyədə olmasından asılı olmayaraq, mədəniyyyətin aşağıdakı xüsusiyyətlərinin ortaq olduğu ilə həmfikirdirlər. ✓ öyrənilir;

- ✓ paylaşılır;
- ✓ nəsildən nəsilə ötürülür;
- ✓ simvolikdir;
- ✓ qəlibləşmişdir;
- ✓ uyğunlaşdırıla bilir; ✓ sərhədləyicidir:

3. Təşkilati mədəniyyət

1970-ci illərdən insan resursları anlayışının ortaya çıxması, insan təbiəti ilə əlaqədar fərqli fərziyyələrin irəli sürülməsi və məhsuldarlıq problemini də fərqli istiqamətdə nəzərdən keçirilmişdir. 1981-ci ildə Villiam Ouchi, yazdığı Z nəzəriyyəsi kitabı ilə təşkilati mədəniyyətin təməlini qoymağa başlamışdır. Daha sonra Deal və Kennedy və Edgar H.Schein təşkilati mədəniyyətin modelinin inkişafına töhfə vermişdirlər. Thomas J.Peter və Robert H.Vaterman kitabı isə mükəmməl təşkilati mədəniyyət yarada bilmiş təşkilatları təfsir etmişdir.[2. səh 81]

E.Schein təşkilat mədəniyyətinə, daxili bütövlük və xarici adaptasiya problemlərini həll etmədə xüsusi tədqiqatçı qrup tərəfindən hazırlanmış və inkişaf etdirilmiş əsas fərziyyələr toplusu kimi tərif vermiş və 3 ayrı təbəqə şəklində açıqlamışdır. Əgər mədəniyyət anlayışını bir "aysberq" bənzətsək, suyun üzərində qalan təbəqə fərdələr tərəfindən "yaradılan əsərlər" [artifact] olub, davranış formalarından, texnologiyaya qədər tamamı ilə müşahidə edilən elementlərdir. Orta təbəqə "dəyərlərdən" [values] formalaşır və işçi heyət tərəfindən paylaşılan, ancaq müşahidə edilə bilminməyən qərarları əhatə edir. Təşkilat mədəniyyətinin əsasını "əsas fərziyələr" [basic assumptions] təşkil edir. Bunlar fərdlərin zehnində yerləşmiş olan və insanın
həm öz mənliyi, həm də ətrafı ilə qurduğu əlaqənin təbiətini, xarakterini əks etdirən, amma müşahidə oluna bilməyən alt təbəqədir. [18.səh.1283]

Təşkilati mədəniyyət, təşkilat üzvlərinin zaman içərisində yaratdıqları ənənələr, anlayışlar və normalar toplusu olaraq tərif edilməkdədir. Başqa bir ifadə ilə təşkilati mədəniyyət, təşkilatın həyat dövrü içərisində formalaşmış, işçilərin davranışlarını istiqamətləndirən normalar, dəyərlər, inanclar və vərdişlər sistemidir. Bu sistem təşkilat üçün bir şəxsilik formalaşdırır və təşkılatların effektiv və səmərərli işləyərək hədəflərinə və məqsədlərinə çatmalarına köməklik edir. [21. səh.23]

Bir başqa tərifə görə, təşkilati mədəniyyət, təşkilat üzvlərinin bir-biri ilə və eyni zamanda, satıcılar, müştərilər və təşkilatın xaricindəki bütün insanlarla münasibətlərinə nəzarət edən, təşkilatda bölüşülən dəyərlər kompleksidir.[19. səh.43]

Təşkilati mədəniyyət, təşilati davranış formları, simvollar və simvolik hərəkətlər vasitəsi ilə dəqiqlik qazanan, təşkilat üzvlərinin vərdiş, davranış və qərarlarını formaya salan ortaq dəyər, inanc və normalar toplusudur. [4. səh 40]

3.1.Təşkilati mədəniyyətin formalaşdırılması

Təşkilati mədəniyyət müxtəlif cür yollarla meydana gələ bilər. Amma ümumi olaraq aşağıdakı mərhələləri əhatə edir.

Birinci mərhələdə, tək bir şəxs təşkilatın qurucusu yeni bir təşəbbüskarlığa sahib olur.

İkinci mərhələdə, təşkilatın rəhbəri bir və ya bir neçə şəxsləri təşkilata gətirir və fikirlərini bu qrupla bölüşür. Bu şəxslər təşkilat rəhbəri ilə həmfikirdirlər. Bütün qrup üzvləri belə bir fikirin doğru və dəyərli olduğuna, eyni zamanda risk daşıdığına, bununla yanaşı zaman, pul, enerji və
digər resursların istifadəsinin sonda uğurlu nəticə verəcəyinə inanırlar . [15. səh 101]

Üçüncü mərhələdə, rəhbərin formalaşdırdığı bu qrup, təşkilat üçün məkan, vəsait və digər resurslar tapmağa çalışır.

Son mərhələdə isə daha çox şəxs təşkilata qəbul edilir və ümümi təşkilati mədəniyyət formalaşmağa başlayır. [3. səh 32]

Mədəniyyətin formalaşdırılması 3 formada meydana gəlməkdədir. Birincisi, sahibkarların sadəcə özləri kimi düçüncə sahibi olan insanların işə alınması, ikincisi rəhbərlərin işçilərə düşüncələrini aşılaması və eyni vizyonun mənimsənilməsi. Son olaraq isə rəhbərlərin davranışlarını, inanclarını və hipotezlərini işçilərin öz-özlərinə mənimsəməsidir.[6. səh.25]

Təşkilati mədəniyyət formalaşdırıldıqdan sonra, onu yeni gələnlərə mənimsədilməsi zərurətə çevrilir. Xüsusilə insan resurları funksiyaları mədəniyyətin həm formalaşdırlmasında, həm də gücləndirilməsində yüksək əhəmiyyət daşıyır. Buna işçilərin seçilmə prosesi, iş performansının qiymətləndirlməsi, təlim proqramları, rütbə artımı, bunula yanaşı işə yeni alınanların mədəniyyətə adaptasiya olmalarını, mədəniyyəti dəstəkləyənlərin mükafatlandırılmaları və mədəniyyətə zidd davrananların və ya zərər verənlərin isə cəzalandırlmalarını nümunə gətirə bilərik.[10. səh 149]
Davamlı təşkilati mədəniyyət.

Təşkilat mədəniyyətinin davamlı olmasında 3 güclü faktor xüsusi rol oynayır. Bunlar, insan resurslarının seçim prosesi, yuxarı səviyyə menecerlərinin fəaliyyəti və sosiallaşdırma yollarıdır.

İnsan resursları seçim prosesi

Ümumi olaraq, işçi seçimi prosesinin əsas məqsədi, təşkilatdakı işləri müvvəffəqiyətli bir formada yerinə yetirə biləcək, qabiliyyət, bilik və xüsusiyyətlərə sahib fərdləri müəyyənləşdirmək və işə almaqdır. Ancaq, hər hansı bir fərdi təşkilatda işə alarkən yalnızca ixtisas biliyi və təcrübəsi nəzərə alınmamalı, şəxsin təşkilatın məqsədləri və üzvləri ilə uyğunluq içərisində işləyib-işləyə bilməyəcəyi və təşkilatın sahibi olduğu dəyərləri hansı səviyyədə mənimsəyəcəyinə də baxılmalıdır. Həmçinin, seçim prosesində müəyyən edilmiş kriteryalar, namizədlərə təşkilat haqqında məlumat verərək öz dəyərləri ilə təşkilatın dəyərlərini müqayisə etməyə imkan yaradır. Bunun yekununda namizəd, özünün təşkilatda işləyə bilib-bilməyəcəyinə qərar verir.[5. səh.35]

Yuxarı səviyyə menecerlər

Yuxarı səviyyə menecerlərin fəaliyyətləri təşkilat mədəniyyətinin üzərində önəmli bir təsirə sahibdir. Yuxarı səviyyə menecerlər aşağıdakı təşkilati mədəniyyət normalarını formalaşdırır:

- ✓ menecerlərin işçilərə verdiyi azadlıq;
- ✓ hansı geyimin uyğun olduğu;
- ✓ hansı davranışların rütbə artımına səbəb olması
- ✓ bonus və başqa mükafatlar gətirə biləcəyi haqqında məlumatlar.[4. səh.44]

Sosiallaşma

Təşkilat yeni işçi seçimində nə qədər müvvəffəqiyətli olsa da , işə yeni başlayan işçilərin mövcud olan mədəniyyətə uyğunlaşması üçün dəstəklənməyə ehtiyacları vardır. İşə yeni alınan işçilərin təşkilatdakı mövcud mədəniyyətə uyğunlaşması sosisallaşma prosesi çərçivəsində olmaqdadır.[6. səh.26]

3.2.Təşkilat mədəniyyətinin ünsürləri

Təşkilat mədəniyyətinin əsas ünsürlərini inanclar, dəyərlər və normalar təşkil etməkdədir. Digər bir tərəfdən təşkilat mədənəyyətində gizli ünsürlər isə : tədbirlər, adətlər, hekayələr və əfsanələr, simvollar, dil və qəhrəmanlar sayıla bilər.[10. səh.150]

3.2.1.Dəyərlər

Təşkilati dəyərlər paylaşılan ideallardır və təşkilati davranış seçimində yol göstəricidirlər. Menecerlərin, əsas dəyərləri təşkilatın dərinliklərinə qədər yaymağa və bunları müxtəlif şəraitə görə, adaptasiya olmaq baxımından daima təhlil edib və formalaşdırması lazım gəlir. Təşkilatdakı ortaq dəyərlər aşağıdakı kimi sıralanmışdır:

- ✓ güvənc
- ✓ qarşılıqlı hörmət
- ✓ komanda işi
- ✓ səlahiyyət vermə
- ✓ risk alma
- ✓ daimi inkişaf anlayışı
- ✓ sözünün üzərində durma
- ✓ müştəri məmnuniyyəti [24. səh.222]

3.2.2.İnanclar

Bir obyektin ifadə etdiyi mənaların cəmi, fərdin obyekt ilə əlaqədar biliklərinin toplusudur. İnanclar dünya ilə əlaqədar və dünyanın necə işlədiyi ilə əlaqədar fundamental fərziyyələr olaraq da ifadə edilə bilər. [6. səh 27]

İnanclar və dəyərlər fərqli anlayışalardır. Bu fərq aşağıdakı kimidir.

- Dəyərlər daha çox yaxşı və pis arasındakı fərqlənmə ilə əlaqədar olub, müəyyən davranışların arzu edilib-edilməməsi ilə əlaqədar meyarlardır. Bunun qarşılığında inanclar daha çox doğru və yalnış fərqlənmə ilə əlaqədar meyarlardır.
- Dəyərlərə asanlıqla çatmaq mümkün deyil, dəyərlərə çatmaq arzusu hiss edilən məqsədi təmsil edir. İnanclar isə arzu ediləni deyil, konkretliyə istiqamətlənmiş biliklərlə əlaqədar olduqlarından , dəqiq hədəfləri götərir.[7. səh 52]

3.2.3. Normalar

Ümumi olaraq əməl edilməsi lazım olan qaydaları ifadə edən normalar, bəzən açıq bir formada söylənmir, bəzən də yazılı formada əks etdirilmir, lakin təşkilat üzvlərinin davranışları üzərində vacib bir təsirə sahibdir. Misal üçün, “müdirinlə münaqişə etmə”, ”pis xəbəri gətirən olma” formasında ifadə edilən və paylaşılan normalar o təşkilat daxilində davranışların necə olması haqqında məlumat verir.[10. səh151]

Cəmiyyətin bütün sahələri ilə bağlı insanların müəyyən bir vəziyyətdə necə hərəkət edəcəyini aydınlaşdıran, yazılı və yazılı olmayan qaydalar toplusudur.[9.səh 52] Normalar ümumiyyətlə dəyərlərin əks olunmasıdır.

Ümumiyyətlə, hansı hərəkət və davranışın uyğun olub-olmamasını bildirir.

3.2.4.Tədbirlər

Tədbirlər, təşkilatın əsas dəyərlərini ,məqsədlərini vurğulamaq və qüvvətləndirmək üçün müəyyən olunmuş vaxtlarda daima görülən fəaliyyətlədir.[3. səh.42]

Nelson ve Campbell təşkilatda altı cür tədbir olduğunu qeyd etmişlər.

1. Status tədbiri, şəxsin statusundakı dəyişiklikləri əks etdirir. Məsələn, təqaüdə çıxmaq üçün tədbirlər;
2. Təşviq tədbirləri, şəxslərin uğurlarına təkan verir. Satış yarışmalarında qazananlara hədiyyə verilməsi;
3. Yenilənmə tədbiri, təşkilatdakı dəyişməyə əhəmiyyət verir, öyrənmə motivasiya edir.

Buna veriləcək misal, yeni bir şirkətdə təlim mərkəzinin açılmasıdır.

Bütünləşmə tədbirləri, təşkilatdakı fərqli qrupları birləşdirməyi və daha böyük bir təşkilat olması istəyini gücləndirir. Ənənəvi olaraq təşkil olunan gəzintilər bu tədbirlərə misal olaraq verilə bilər.

4. Mübahisəni azalda biləcək tədbirlər, təşkilatda təbii olaraq ortaya çıxan mübahisələri və anlaşılmazlıqları aradan qaldırmaq məqsədi güdür. Buna veriləcək izahları, şikayətlərə qulaq asılmasını və sövdələşmələri misal gətirə bilərik.
5. Vəzifənin azaldılması, bəzi təşkilatlar tərəfindən davranış dəyər və normalarını həyata keçirməkdə uğursuz olan insanları cəzalandırmaq üçün istifadə olunur. Məsələn, bəzi menecerlər təşkilatın qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatmadıqda və ya menecer etik olmayan davranışlar göstərdikdə sensasiyalı bir şəkildə dəyişiklik edilir..Yaponiyada bəzi təşkilatlarda mənfi davranış göstərən işçilərə lent taxılır. [3. səh.42]

Tədbirlər müxtəlif məqsədlərə xidmət edir. Bunlar aşağıdakılardır:

- Təşkilat nizam-intizamını təmin edir.
- Yeni üzvlərin təqdimatında kömək edir.
- Təşkilat üzvlərinə simvolik mesajlar göndərir.
- Sosial bağlılıq hissinin inkişafına töhfə verir.
- Burada vurğulanan menecerin, müdirin, işçilərin iş yerində ailə kimi olduğlarını əks etdirir.

3.2.5.Adətlər

Adətlər daimi olaraq təkraralanan və gündəlik təşkilat fəaliyyətində görülən davranışlardır. Bunlar adətən yazılı halda deyildir, ancaq “biz burda işləri belə həll edirik” mesajını açıq bir formada əks etdirir. Bəzi şirkətlər işçilərinin bir birlərinə “xanım”, “bəy” kimi müraciətlərdən istifadə etməsini istəyir, bəzi müəssisələrdə isə yuxarı səviyədəki menecerlərdən

tutmuş aşağı səviyyədəki işçilərə kimi bir-birlərini adları ilə müraciət edirlər.[10. səh.153]

3.2.6.Dil

Dil, ünsiyyət vasitəsi olmaqla bərabər, mədəniyyətin fundamentlərindən birinin formalaşdırmaqdadır. Hər ölkənin bir ana dili olduğu kimi hər təşkilatın da özünə xas olan bir dili vardır. Təşkilat dilini, ancaq o təşkilatda işləyənlər anlaya bilər və istifadə edə bilər. İşçilər bu dili öyrənərək mədəniyyəti qəbul etdiklərini göstərirlər. Beləliklə, mədəniyyətin qorunmasına köməklik etmiş olurlar.[3. səh 44]

3.2.7.Hekayə və miflər

Hekayə və miflər isə təşkilat baxımından önəm kəsb edən və adətən təşkilatın keçmişinə istiqamətlənmiş hadisələrin bir az da, şişirdilərək əməl edilməsi nəticəsində ortaya çıxır. Bu tip hekayələr və miflər təşkilatın keçmişi və bu günü arasında körpü rolunu oynayır. [4. səh 48]

Hekayə və miflər, təşkilatın dəyərlərinin yayılmasına və özünə yer etməsinə dəstək olur, təşkilatın qəhramanlarını və simvollarını canlandırırlar. Hekayə və miflər təşkilat üzvlərinin ən bacarıqlısı və məşhuru ilə əlaqədar olur.

3.2.8.Qəhramanlar

Qəhramanlar bir cəmiyyət ya da qrupda etibar edilən bu səbəblərə görə davranışları örnək alınan doğru və ya xəyali, ölmüş ya da yaşayan şəxslərdir. [6.səh 28]

3.2.9.Simvollar

Simvollar, təşkilatda ortaq düşüncə davranış və vərdiş inkişafını təmin edən, təşkilat üzvlərini bir-birini bağlayan əlaqə vasitəsidirlər. Təşkilatın simvolu, təşkilatın forması və təşkilatın logosunu daşıyan fincan, papaq, qələm və ya saat ola bilər. Simvol halına gəlmiş bir əşya işçilərin təşkilata aid olduqlarını hiss etdirir və ortaq dəyərlərini formalaşdırır.[9. səh52]

4. Təşkilat mədəniyyətini formalaşdıran faktorlarla əlaqədar bir araşdırma

Məqalənin bu hissəsində təşkilati mədəniyyəti formalaşdıran faktorlar ilə əlaqədar olaraq, Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Vətəndaşlara Xidmət və Sosial İnnovasiyalar üzrə Dövlət Agentliyi ( ASAN xidmət) aparılan bir tədqiqata yer verilmişdir.

4.1.Tədqiqatın məqsədi

Təşkilati mədəniyyət - var olma səbəbi, fəaliyyət sahəsi, işçilərin xüsusiyyətləri, xidmətin keyfiyyəti və xüsusiyyətləri kimi fərqli strukturlara sahib olan hər bir təşkilatda müxtəlif formada meydana gəlir. Aparılan bu tədqiqatın məqsədi, ASAN xidmətdə təşkilat mədəniyyətinin əməkdaşlar tərəfindən qavranma səviyyəsinin müəyyən edilməsidir.

4.2.Tədqiqat

Tədqiqat 2017-ci ildə ASAN xidmətdə, sözügedən təşkilatın dəstəyi ilə aparılmışdır. Tədqiqat ümümilikdə 51 nəfəri əhatə etmişdir və sorğu görüş metodu ilə aparılmışdır. Alınan nəticələr aşağıda ayrı-ayrılıqda qeyd olunmuşdur.

- Təhsil səviyyəsi

Tədqiqatda iştirak edənlərin təhsil pilləsi ilə əlaqədar suallar nəticəsində 47,1 % bakalavr, 43,1% magistr, 9,8% doktorant olduğu məlum olmuşdur.

- Təşkilatdaki vəzifə

Tədqiqatda iştirak edənlərin vəzifələri ilə bağlı suallardan alınan nəticələr aşağıdakı kimidir: Mütəxəssis 15,7%, Məsləhətçi 47,1%, Bölmə rəhbəri 29,4%, Rəhbərlik 7,8%

- Ümümi işləmə müddəti

İşçilərin indiki iş yerində nə qədər zamandır fəaliyyət göstərməsi təşkilati mədəniyyət baxımından əhəmiyyətli olduğundan bu da tədqiq olunmuşdur. Bu baxımdan 9,8% 0-1 il , 9,8% 1-2 il , 19,6% 2-3 il , 60,8% 3+ ildir ki, ASAN xidmətdə çalışdığı məlum olmuşdur.

- Təşkilati mədəniyyət haqqında məlumatlılıq

Təşkilati mədəniyyətin nə olduğnu bilirsinizmi sualına sorğuda iştirak edənlərin cavabları aşağıdaki kimi olmuşdur. ASAN xidmətdə çalışanların 78,4% “bəli”, 2% “xeyir” demişdir. Bununla yanaşı sorğuda iştirak edənlərin 19,4 % “təşkilatı mədəniyyət” haqqında eşitdiklərini, lakin həmin məqamda bu anlayışı izah edə bilməyəcəklərini bildirmişdir. Təşkilati mədəniyyət təşkilatın effektivlik göstərcisi oluduğu üçün əməkdaşların hər birinin təşkilati mədəniyyət haqqında məlumata sahib olması arzu ediləndir.

- Təşkilatda paylaşılan güclü bir mədəniyyətin olub olmadığı

Sorğuda iştirak edənlərin təşkilatda paylaşılan güclu bir mədəniyyətin inanıb-inanmadıqlarına ilə bağlı sualın nəticəsləri isə belə olmuşdur. 86,3% Bəli, 9,8% xeyir, 3,9% məlumatım yoxdur.

- Təşkilatda vizyonun olub olmadığı

Sorğuda iştirak edənlərin ASAN xidmətin vizyonun olub olmadığı ilə əlaqədar suallarla bağlı cavabları aşağıdakı kimi olmuşdur 94,1% Bəli , 2% xeyir, 3,9 məlumatım yoxdur.

- Təşkilatda qəhrəmanların olub olmadığı

Təşkilatda qəhrəmanların olub olmadığına inanırsınızmı sualına sorğuya qatılanların cavabları aşağıdaki kimi olmuşdur. ASAN xidmətdə çalışanların təşkilatda qəhramanların olub olmadığına 80,4 “bəli” ,13,7 % “xeyir”, 5 ,9 % “bilmirəm” demişdir.

- Təşkilat içində bölüşdürlən dəyərlərin olub-olmadığı

Təşkilat daxilində paylaşılan dəyərlərin olub olmadığına inanırsınızmı sualına sorğuya qatılanların cavabları belə olmuşdur 88,2% Bəli, 7,8%Yox, 3 ,9% məlumatım yoxdur. ● **Əməkdaşları hansı dəyərlərin daha çox motivasiya etdiyi.**

Sorğuda iştirak edənlərə göstərilən dəyərlərin bir neçəsini eyni zamanda seçmə haqqı verilmişdir.Son nəticədə 51 nəfər sorğu iştirakçısından, 51% təlim və inkişaf, 47,1% bərabərlik, 33,3% hamısı, 29,4% əmək haqqı, 25,5% davamlı iş yeri, 21,6% təriflənmənin motivə edici dəyər olduğunu bildirmişlər.

- İşlədikləri təşkilatın özləri üçün nə anlam ifadə etdiyi

Çalışdığınız təşkilat sizin üçün nə anlam ifadə edir sualına cavablar belə olmuşdur: 98%- Üzvü olmaqdan qurur duyulan bir təşkilat, 2%-Pul qazanmaq üçün yer(çörək qapısı), 0%- Hər an çıxacağım stresli bir yer

- Təşkilatın meydana gəlməsi ilə əlaqədar hekayələrin olub olmadığı

Təşkilatın necə meydana gəlməsi ilə əlaqədar olan hekayə varmı sualına alınan cavablar aşağıdaki kimidir 80,4% Bəli, 13,7% Xeyir, 5,9% - bu haqda məlumatım yoxdur

- Təşkilata xas bir dilin olub olmadığı

Təşkilata xas olan bir dil varmı sualına alınan cavablar aşağıdakı kimidir. 82,4% Bəli, 9,8%-Xeyir, 7,8%-Bu haqda məlumatım yoxdur.

- Təşkilatda geyim,salamlaşmalar vs. simvollar və simvolik davranışların olub olmadığı

Təşkilatda geyim,salamlaşmalar vb. simvollar və simvolik davranışlar varmı sualına alınan cavablar aşağıdakı kimidir 98% bəli, 2%-xeyir 0%-Bu haqda məlumatım yoxdur

- **Yuxarı vəzifəyə təyin edilənlər üçün tədbirlər keçirilib keçirilmədiyi.**

Fəaliyyətində seçilənlər və yuxarı vəzifəyə təyin edilənlər üçün tədbirlər keçirilirmi sualına alınan cavablar aşağıdakı kimidir 84,3% Bəli, 9,8% -Xeyir, 5,9% -Bu haqda məlumatım yoxdur cavablarını vermişdir.

Nəticə

Təşkilati mədəniyyətin əhəmiyyəti 1980-ci illərdən etibarən daha da artırmışdır. Bütün təşkilatlar güclü və zəif təşkilat mədəniyyətinə sahibdir. Təşkilati mədəniyyətin ünsürləri olan dəyərlər, inanclar, normalar, tədbirlər, adətlər, dil, hekayə, miflər, qəhramanlar, simvollar təşkilati mədəniyyəti etik və təşkilat mühitindən ayıran əsas xüsusiyyətlərdir. Təşkilati mədəniyyəti formalaşdırmaq nə qədər çətin olsa da, qəlibləşmiş təşkilati mədəniyyəti dağıtmaq da, bir o qədər çətindir. Yeni bir təşkilati mədəniyyət yaratmaq, yeni hekayə, mif və liderlər yaratmaq deyil, yeni bir həyat tərzi yaratmaqdır. ASAN xidmət üzrə aparılan tədqiqatda, həmin dövlət qurumunun

əməkdaşlarının 86 %-nin çalışdıqları müəssisədə güclü bir mədəniyyətin olduğunu anlamsı, eyni zamanda Azərbaycanda yeni anlayış kimi elmi ədəbiyyata daxil olmuş təşkilati mədəniyyət məfhumu haqqında məlumatlı olması (78 %), bu qurumda işə qəbul prosesində adaptasiya qaydalarının olması, həmin qaydalara əsaslanan təlimatlarda işə yeni daxil olmuş mütəxəssislərin müvafiq olaraq məlumatlandırılması ilə izah edilə bilər. Əməkdaşlara ilkin təlimlər zamanı da ASAN xidmətin təşkilatı mədəniyyəti ilə bağlı sessiyalarının keçirilməsi də bu istiqamətdə təşkilati mədəniyyətin qavranılmasında önəmli paya sahibdir.

Sorğuda iştirak edənlərin 94%-nin təşkilatın vizyonundan xəbərdar olması ASAN xidmətin fəaliyyətə başladığı gündən etibarən "Strateji plan"ın hazırlanması və həmin planın əməkdaşlara mənimsədilməsi ilə bağlıdır. 80%-nin təşkilat daxilində qəhrəmanların olmasını bildirməsi isə müəssisəyə innovativ həll yollarınının fərdlər tərəfindən təqdim olunması (İdeyabankının fəaliyyəti), o cümlədən mütəmadi olaraq əməkdaşların performansını artıran çevik təlim siyasətinin mövcudluğunda xəbər verir. Qeyd edək ki, sorğuda iştirak edənlərin 98%-nin ASAN xdimətin üzvü olmaqdan qürur duyması isə həmin müəssisənin ictimai rəydəki yerindən (bu müəssisədə vətəndaş məmnunluğu 98 olması) və BMT-nin ən nüfuzlu mükafatını alması ilə əlaqələndirilir. Əlavə olaraq, bu qurumdakı müxtəlif sahələr üzrə fəaliyyətlərin (elektronlaşdırma, dövlət xidmətlərinin təqdim olunması, viza sistemi, kiçik ailə təsərrüfatına dəstək, əmək münasibətlərinin tənzimləməsi və s. ) var olması əməkdaşların 82%-nin isə təşkilat daxili dilin mövcudluğundan məlumatlı olmasına gətirib çıxarır. Bununla yanaşı, sorğuda iştirak edənlərin 98%-nin geyim, salamlaşma və simvolların olduğunu bildirməsi isə ASAN xidmətin loqotipi, əməkdaşların geyim kodeksinin mövcudluğu, eyni zamanda ASAN xidmətin brandstore-nun fəaliyyəti ilə sıx bağlıdır. Yuxarıda qeyd etdiklərimiz, o cümlədən sorğunun nəticələri, ASAN xidmətdə təşkilati mədəniyyətin yüksək keyfiyyətdə olması 5 il ərzində həmin müəssisəsə tərəfindən beynəlxalq, yerli və təşkilat daxili standarların tətbiq olunması və təlim sisteminin mövcudluğu ilə bağlıdır.

Yuxarıda verilənlərlə yanaşı, 51 nəfərlə aparılan sorğunu nəticəsi olaraq, 26 nəfərin təlim və inkişafla, 24 nəfərin bərabər davranışla, 15 nəfərin əməkhaqqı ilə motivasiya olması təşkilati mədəniyyət və insan resurları arasında olan əlaqəyə xüsusi diqqət yetirilməsinə dəlalət edir.

**Ədəbiyyat**


1. Arslantaş, H.A."Örgüt Kültürü" İnönü Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Juralı ,Malatya
2. Aydınlı,H.İ..2003 "Örgüt Kültürünün Önetim Açısından Önemi "Bilgi Jurnalı
3. Alamur,A.2005 ."Örgüt Külütürü Ve Örgüte Bağlılık Arasında İlişkinin İncelenmesi "Magistr Tezisi.Eskişehir
4. Ataman.G,U.1995"İşletmelerin Yönetimi Ve Örgüt Kültürü"Türkmen Kitab Evi,İstanbul.

5. Bayok,A. 2006 ,“Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü” Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Doktorantura Tezisi, Afyonkarahisar
6. Dinç,E.2015”Kültür Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları”Beta,İstanbul
7. Doğan,B.2012”Örgüt Kültürü”Beta,İstanbul
8. Eren.E.2013”Yönetim Ve Organizasyon”Beta,İstanbul
9. Gülova,A,A. Ve Demirsoy Ö.2012 “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma” Business And
10. Güçlü ,N “Orgut Kulturu”
11. İpek,C.Ve Saklı,A,R.2012 ” Organizational Culture And Organizational Citizenship Behavior Perceptions Of The Public Personel Of Tea Sector” Ege Academıc Revıew
12. Karcıoglu,F.2001 ” Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi İlişkisi”İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi,
13. Kaya,H.“ 2008 An Analysis Of Public And Private Sector Organizations’ Organizational Cultures And Their Effect On Workers’ Organizational Commitment: An Empirical Study” Maliye Dergisi Sayı 155
14. Köse,S.Tetik,S. Ve Ercan C.2001” Örgüt Kültürünü Olu Turan Faktörler” Yönetim Ve Ekonom Cilt:7 Say :1.Manisa
15. Karakışla,E.2009 “ Kültür-Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetsel Etkinlik Açısından Etkisi” Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Magistr Tezi,Karaman
16. Maden,A.”Yönetim Ve Kültür”
17. Mürteza,H. “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü Ve Önemi” Sayıştay Dergisi Sayı: 52
18. Nişancı,N,Z. 2012 Toplumsal Kültür Örgüt-Kültürü İlıkisi Ve Yönetim Üzerine Yansımaları Batman University International Participated Science And Culture Symposium, Batman,
19. Öztürk,A.1997,“Yönetım-Kültür Ilıskısı Ve Türkısletmelerının Yönetım Kültürünün Tanimlanmasına Ilıskın Bır Çalısma”Adana
20. Ören,K.Erdem,B.Ve Kaplan,M.2005 Orgutsel Kulturun İsgucu Verimliliğine Etkisi. Kamu-İs; C:8, S:2
21. Şahin,A.2010, Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi Ve Yönetsel Etkinlik ,Maliye Dergisi
22. Ülbeği İ,D.2011 “Örgütsel Alt Kültürlerde Örgütsel Adalet Ve Güven Algısı Üzerġne Bġr Araġtırma” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Mastr Tezi,Adana
23. Varlol,M.”Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi “
24. Vurgun,L Və Öztop,S. 2011 ” Yönetim Ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi “Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
25,Varol.M.”Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi

*Asif QULİYEV*
*Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti*
*quliyev62@ mail.ru*
*Taleh ŞİRİNOV*
*Azərbaycan Texniki Universiteti*

# İnformasiya texnologiyalarının müasir iqtisadiyyatda rolu
# The role of information technology in the modern economy
# Роль информационных технологий в современной экономике

**Xülasə:** Məqalədə müasir informasiya texnologiyalarının təsirinin müxtəlif subyektlər arasında iqtisadiyyat və iqtisadi münasibətlərinə baxılır. Müasir iqtisadi münasibətləri ən yeni rabitə vasitələrinin istifadəsi olmadan təsəvvür etmək artıq mümkün deyil. Məhz həmin mexanizmlər təqdim olunan məqalədə nəzərdən keçirilir.

**Açar sözlər:** informasiya texnologiyaları,elektron kommersiya, informasiya təhlükəsizliyi, informasiya resursları

**Abstract:** Articles on various subjects considered the impact of modern information technologies in economic and economic relations. The current economic relations is impossible to imagine without the use of modern means of communication. These mechanisms are presented in the article are looked through.

**Key words:** information technology, e-commerce, information security, information resources

**Резюме:** В статье рассматривается влияние современных информационных технологий на развитие экономики и экономические отношения между различными субъектами. Современные экономические (и не только) отношения уже не мыслимы без привлечения новейших средств связи. Эти механизмы и будут рассмотрены подробно в предлагаемой статье.

**Ключевые слова:** информационные технологии, электронная коммерция, информационная безопасность, информационные ресурсы

İnsan sivilizasiyasının inkişafının bütün tarixi ərzində əsas əmək vasitələri maddi obyektlər sayılırdı. Dövlətin iqtisadi gücü onun maddi resursları ilə ölçulürdü. İndiki dövrdə vəziyyət dəyişir və informasiya resursları əlavə olunur. Fəal informasiya resurslar milli resursların o hissəsi sayılır ki, avtomatlaşdırılmış axtarış, saxlama və emal üçün əlçatan informasiya olsun. Qeyd edək ki, yaxşı informasiyanın əsas xassələri aktuallıq, doğruluq, tamlıq, adekvatlıq, əlyetənlilik sayılır. İqtisadiyyat sahəsində informasiya texnologiyaları məhz onun üçün istifadə olunur ki, idarəetmə obyektinin

optimal bazar parametrlərinə çatmaq məqsədi ilə aparat və proqram vasitələrinin köməyi ilə qərarların qəbulu üçün verilənləri doğru, operativ informasiyaya emal etsin. Bədii əhvalat gətirmək olar ki, necə Rotşild 1815-ci ilin iyun ayının 18-də Vaterloda Napoleonun məğlubiyyətində özü üçün böyük var-dövlət qazandı. Rotşild Napoleonun məğlubiyyəti haqqında bilirdi, halbuki, başqaları bunun əksinə əmin idilər. Onda o, dərhal birjada öz səhmlərini satmağa başladı. Onun ardınca hamı satmağa başladı. Nəticədə qiymətli kağızlar demək olar ki, sıfıra kimi endi. Bu anda Rotşildin agentləri səhmləri minimal qiymətə aldılar. Bu, aktual informasiyadan bacarıqlı istifadənin parlaq nümunəsidir.

İnternet kompüterin yeni imkanlarını üzə çıxarmaqla yanaşı onu iqtisadçı, biznes, idarəedici və digər mütəxəssislərin öz vəzifələrini yerinə yetirməsində gündəlik istifadə etdiyi vasitəyə çevirdi. Maliyyəçilərin, mühasiblərin, bank işçilərinin, menecerlərin əmək məhsuldarlığı görünməmiş dərəcədə artmaqla yanaşı, adi halda mümkün olmayan yeni imkanlar meydana çıxdı [1].

Fərdi kompüterin yaranması və internet şəbəkəsinin genişlənməsi ilə əldə olunun informasiyanın sürəti və həcmi kəskin artdı. Bununla əlaqədar olaraq simsiz texnologiyaların inkişafı sayəsində müasir ofisin sərhədləri xeyli dərəcədə genişlənmişdir. Wi-Fi, 3G kimi simsiz texnologiyaların, həmçinin də prespektiv 4G rabitə nəslinin inkişafı nəticəsində, internetə qoşulma demək olar ki, hər yerdə mümkün oldu. İnternet isə öz növbəsində biliklər anbarı, təlim vasitəsi, biznes aparma aləti və bir çox başqa istifadə imkanlarına malikdir. İstifadəçilərin internet şəbəkəsinə fəal qoşulması elektron biznesin inkişafına səbəb oldu. Elektron biznesin tətbiq sahələri kifayət qədərdir: elektron ticarət, bank əməliyyatları, sığorta əməliyyatları, müxtəlif məhsulların alış-verişi, fond birjasında əməliyyatlar və s. Onların bəzilərinin üzərində qısaca dayanaq. Banklar günün istənilən vaxtında real vaxt rejimində hesaba nəzarət və ödəniş xidmətlərini təklif edir. İnternet mağazaları 24 saat işləyirlər. Şəbəkədə sözləşmələr və müqavilələr qurulması mövcud oldu. İnternet istehalçı və istehlakçı arasında (B2C) və iş adamları arasında (B2B) əlaqələrin sadə və rahat rabitə vasitəsinə çevrildi.

**Business-to-Consumer, Customer** (B2C) və yaxud elektron kommersiyanın biznes-istehlakçı növü, hansı ki, istehsalçı və istehlakçı arasında istehsal olunur, elektron kommersiya əməliyyatları ilə əlaqəlidir.

**Business-to-Business** (B2B) iş adamları arasında elektron kommersiya kimi özünü göstərir. Elektron kommersiyanın bu növünün əsas xüsusiyyəti elektron şəkildə şirkətin idarəetmə sisteminin avtomatik qarşılıqlı təsiridir.

Elektron kommersiyanın istifadə üstünlükləri kimi aşağıdakıları qeyd etmək olar:

- Əlavələrin quraşdırılması və onların idarəetmə sadəliyi. Web-dən istifadə etmək çox sadədir. Alıcılara sadəcə, baxış üçün proqramı öyrənmək kifayətdir və onlar dərhal elektron ticarət vasitələrinə daxilolma imkanını əldə edirlər.

- İstehlakçıya məhsulun çatdırılma vaxtının azaldılması uğurlu ticarətin mövcudluğunun vacib şərtlərindən biridir.
- Lazım olan məhsulun əldə olunmasına sərf edilən vaxtın azaldılması.
- Potensial sifarişçilərin sayının məhdud olmayan artımı.
- Məhsul haqqında informasiyanı internetdə müxtəlif şəkildə təqdim etmək olar. Web, nəinki mətn və qrafik, həmçinin video və səs göndərməyə imkan verir.
- Alıcının identifikasiya imkanı.
- Heyətə və iş yerinin kirayəsinə xərclərin minimallaşdırılması.
- 24 saat daxilolma imkanı.

Elektron biznes, istənilən digərindən fərqli olaraq, minimal vəsait qoyuluşu tələb edir. İnformasiya texnologiyalarının köməyi ilə sənaye istehsalı sahəsində, həmçinin müxtəlif istehsal fəaliyyətləri sahələrində iqtisadi imkanlar səviyyəsi xeyli artmışdır. Hərçənd iqtisadi kommersiya ilə bağlı vəziyyət kifayət qədər mürəkkəb olaraq qalır, bu isə bizim əhalinin böyük olmayan iş fəallığından yaranır. İnternet-mağazaları, həmçininn elektron kommersiyanın digər növləri 21-ci əsrdə öz mövqelərini tutmalıdırlar. Əmin ola bilirik ki, bu texnologiya çoxlu müasir kommersiya növlərinin əvəzinə yer alacaq. Bu faktdır ki, biz əvvəllər televizorun ekranı qarşısında keçirdiyimiz vaxtı, indi yeni nəsil kömpüterin monitoru qarşısında keçiririk. İnternetdə futbol oyununun yayımına, xəbərlər proqramına, teleseriala və başqalarına baxmaq mümkün olur. Bununla əlaqədar televiziyanın və internetin gələcək tələbləri haqqında danışmaq olar. Televiziyada bahalı reklam internetdə ən çox baxılan serverlərdə reklam informasiyanın yerləşdirilməsi banerlər şəklində mövcud olur. Əgər siz internetdə yoxsunuzsa, siz biznezdə yoxsunuz. Bill Qeytsin bu sözləri artıq çoxdandır ki, heç bir etiraz doğurmur. Həqiqətən də, bu gün uğurlu biznes internetdə sayt olmadan mümkün deyil. Həmçinin, birinci şəxsin şəxsi bloqu olan ölkədə şirkətin özünün şəbəkə gündəliyinin olmaması pis əlamətə çevrilir. Bütün bu informasiya resursları şirkətə, şirkətin həyatı və onun məhsulları haqqında danışmağa imkan verir. Özəl bloq satışın aktivləşdirilməsinin güclü vasitəsinə çevrilə bilər, nəticədə şirkətin maksimal gəlirinin əldə olunmasına gətirib çıxarar[2-3].

Kompüterlər sayəsində funksionallaşan böyük verilənlər bazası və yeni proqram təminatının inkişafı haqqında danışmaq olar. Bütün bunların sayəsində hesabatı aparmaq və modeli hesablamaq rahat oldu, nəticədə kifayət qədər vaxta qənaət olundu.

Kompüter və proqram təminatı biliyi nəinki iş adamlarına və menecerlərə, həmçinin bütün insanlara qarşı tələb olunur. Xüsusilə, mətn redaktorları, qrafik redaktorlar, elektron cədvəllər, verilənlər bazası və başqaları kimi proqramlar, həmçinin tətbiqi proqramlar.

Lakin informasiya təhlükəsizliyini unutmaq olmaz. İnformasiya təhlükəsizliyi sahibkarlıq fəaliyyətinin iqtisadi təhlükəsizliyinin tərkib hissəsi kimi aşağıdakıları özündə saxlayır:

a) şirkətin informasiya resurslarının təhlükəsizliyinin təmin olunmasının kompleks proqramı;

b) informasiya sistemlərinin qorunmasının, hazırlığının, etibarlılığının lazımi səviyyəsini və informasiya təhlükəsizliyini təmin edən iqtisadi əsaslanmış texnoloji müdafiə sistemi.

Şifrələnmə ilə birlikdə təhlükəsizliyin aşağıdakı mexanizmləri tətbiq olunur:

a) rəqəmsal (elektron imza);

b) daxilolma nəzarəti;

c) verilənlərin tamlığının qorunması;

d) audentifikasiya təminatı.

Milli İT-bazarı son bir neçə ildə dinamik inkişaf edir, ekspertlərin araşdırmalarına görə onun artımı ildə 10%-dən çoxdur. Bununla bərabər informasiya təhlükəsizliyi sektoru daha sürətli templərlə inkişaf edir – ildə 25%-dən çox.

Nəticədə, yalnız əldə olan informasiyanı düzgün istifadəsi deyil, həmçinin bütün mümkün üsullarla bu informasiyanın keyfiyyətli qorunmasını təmin etmək də əsasdır.

**ƏDƏBİYYAT**


1. Əlizadə M.N., Musayev İ.K. İqtisadi informatika.Bakı,2016
2. Экономическая информатика / Под ред. П.В. Конюховского, Д.Н. Колесова. СПб.: Питер, 2000.
3. Грабауров В.А. Информационные технологии для менеджеров. М: Финансы и статистика, 2001.



***Röyanə CƏFƏRQULİYEVA***

***Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti***

***r.cafarquliyeva@atmu.edu.az***


## Sosial innovasiya konsepsiyasının formalaşmasında və inkişafında əsas problemlər və həlli yolları

## Main Problems and Solutions in the Formation and Development of Social Innovation Concept

## Основные проблемы и пути решения в формировании и развитии концепции социальной инновации


**Xülasə:** Məqalədə bu gün istər korporativ səviyyədə, istərsə də dövlət səviyyəsində müzakirələrin əsas mövzusuna çevrilmiş sosial innovasiya konsepsiyasının mahiyyəti, onun

korporativ sosial məsuliyyət anlayışı ilə oxşar və fərqli cəhətləri araşdırılıb. Eləcə də sosial innovasiya konsepsiyasının formalaşmasında və inkişafında əsas problemlər tədqiq olunub və həll yolları təklif olunub. Məqalənin əsas məqsədi sosial innovasiyanı tədqiqat mövzusuna çevirmək və bir sahə kimi formalaşmasına töhfə verməkdir.

**Açar sözlər:** İnnovasiya, **s**osial innovasiya, korporativ sosial məsuliyyət, innovativ inkişaf, sosial struktur.

**Abstract:** The paper provides the research on the essence of the concept of social innovation, which has become the subject of today's discussions at the corporate level and at the state level, and its comparison with corporate social responsibility. The main problems in the formation and development of social innovation concept have been studied and solutions have been suggested. The main purpose of the article is contribution to making social innovation a research subject and to the formation of a field.

**Key words:** Innovation, social innovation, corporative social innovation, innovative development, social structure

**Резюме:** В статье исследуется сущность концепции социальных инноваций, которая сегодня является предметом дискуссий как на корпоративном, так и на государственном уровне. Также анализируются ее сходства и различия с корпоративной социальной ответственностью. В работе были исследованы основные проблемы формирования и развития концепции социальной инновации, предложены пути ее решения. Основная цель статьи-превратить социальную инновацию в предмет исследования и внести свой вклад в ее формировании как независимой области.

**Ключевые слова:** Инновации, социальные инновации, корпоративные социальные инновации, инновационное развитие, социальная структура

## Giriş

Sosial innovasiya anlayışı bu gün istər korporativ səviyyədə, istərsə də dövlət səviyyəsində müzakirələrin əsas mövzusudur. Bu sahə hələ yaranma prosesində olan, lakin praktiklər, siyasətçilər və alimlər arasında maraq doğuran və getdikcə daha vacib əhəmiyyət kəsb edən sahədir. Bunun nəticəsidir ki, bu mövzuda fərdi nəşrlərin siyahısı durmadan artmaqdadır. Bundan əlavə, ona həsr olunmuş yüksək səviyyəli beynəlxalq tədqiqat layihələrinin sayı da yüksələn xətlə gedir. Sosial innovasiyanın nə üçün tədqiqat gündəliyində və müzakirələrdə əsas mövzuya çevrilməsinin səbəblərindən biri onun cəmiyyətlərin problemlərinin həll olunmasında əhəmiyyətli rol oynamasıdır. Çünki daha konkret deyilərsə, sosial innovasiya təmin olunmamış təcili ehtiyacları qarşılamaq,

insanların həyat şəraitini yaxşılaşdırmaq və asanlaşdırmaq üçün mövcud olan, ehtiyac duyulan yeni ideyalardır.

## Sosial innovasiya anlayışı

İnnovasiyaya sosial elementlərin əlavə olunması sosial innovasiya konsepsiyasını ortaya çıxarır. Sosial bu mənada innovasiyayönümlü bir istiqamət olaraq qəbul edilir (MacGregor və Fontrodona 2008). Adətən cəmiyyət üçün müsbət bir şeyin yaradıldığına dair normativ yanaşma nəzərdə tutulur. Avropa İttifaqı Komissiyası sosial innovasiyaları "... Öz məqsəd və vasitələrində sosial olan innovasiyalar. Sosial innovasiyalar eyni zamanda sosial ehtiyacları (alternativlərdən daha səmərəli) qarşılayan və yeni əlaqələr və əməkdaşlıqlar quran yeni ideyalardır (məhsullar, xidmətlər və modellər)." kimi müəyyənləşdirir (EU-Commission 2012a).

Avropa Biznes Məktəbi (ABM) üçün sosial innovasiyalar "... İctimai problemlərə kontekstual, hədəflənmiş və ümumi rifahı təbliğ edən üsulla müraciət edən yeni həllər"dir (Avropa Biznes Məktəbi (ABM) 2012). INSEAD Sosial İnnovasiya Mərkəzi Sosial İnnovasiyanı " ... Dayanıqlı iqtisadi, ekoloji və sosial tərəqqini gətirən yeni biznes modellərinin və bazar əsaslı mexanizmlərin təqdim edilməsi" kimi təsvir edir (INSEAD 2012).

Bu fikirlərlə yuxarıdakı yanaşma daha aydın izah olunar: Sosial innovasiya normativ sosial komponentlər əlavə olunmuş tətbiq olunan innovasiya nəzəriyyəsidir. Yaxşılıq etmək istəmək kifayət deyil. Sosial innovasiya innovasiya tərəfindən idarə olunan və dayanıqlılıq yaratmaq üçün ona məqsəd və dəyər sistemi əlavə edən proses olmalıdır.

Digər bir araşdırmaya görə, sosial innovasiyalar cəmiyyətin, sosial sistemin, sosial struktur və proseslərin fəaliyyət üsulunun, funksiyalarının mütərəqqi yöndə yenilənməsinə və dəyişdirilməsinə imkan verən transformasiyaların məcmusudur. Sosial innovasiyaların reallaşdırılması nəticəsində mühitin, mədəniyyətin, sosial institutların, texnologiyaların mahiyyəti əhəmiyyətli dərəcədə dəyişikliyə uğrayır, onların inkişafı strateji prioritetlərə çevrilir (Ruslan Əkbərov 2015).

## Sosial innovasiya və korporativ sosial məsuliyyət

Daha dərin araşdırmalar göstərir ki, başadüşülən sosial innovasiya ilə tətbiq olunan sosial innovasiya arasında nəzərəçarpacaq qədər fərqlər var. Bəziləri sosial innovasiyanı korporativ sosial məsuliyyətlilik anlayışından sonra növbəti böyük hadisə hesab etdikləri halda, başqaları onun, sadəcə olaraq, korporativ sosial məsuliyyətlilik anlayışının yeni termini hesab edirlər. Dünya Bankının “Sosial məsuliyyət haqqında” (2003) adlı sənədində korporativ sosial məsuliyyət “Korporativ sosial məsuliyyət həyat tərzinin yaxşılaşdırılması üçün işçilər, onların ailələri, geniş yerli icma və cəmiyyətlə birlikdə həm biznes, həm də inkişaf üçün əhəmiyyətli olan yollarla davamlı inkişafın təmin

edilməsinə yönələn biznes siyasətidir" kimi təsvir edilmişdir. Lakin nəticə olaraq, sosial innovasiyanın prosesə sosial dəyər və məqsəd sistemi əlavə olunmuş innovasiya anlayışı olması fikrinin üzərində dayananda, aydın olur ki, sosial innovasiya korporativ sosial məsuliyyətin yeni forması deyil.

Googinsin (2013) çox aydın şəkildə qeyd etdiyi kimi, innovasiya həmişə firmaların DNT-sində olmuşdur, lakin o, heç bir zaman KSM-in tərkib hissəsi olmamışdır. KSM-in ənənəvi rolu fəaliyyət göstərmək üçün lisenziyadır və bütün alt komponentləri ilə birlikdə əsas vətəndaşlıq vəzifələri kimi sahələrdə biznesi dəstəkləyib və dəstəkləyir.

**Sosial innovasiya sahəsinin inkişafında əsas problemlər**

Çoxlu ictimai diqqətə və məlumata baxmayaraq, sosial innovasiya konsepsiyasının bu gün nə qədər geniş yayılması haqda mənzərə aydın deyil. Sosial innovasiya hələ də şirkətlər üçün əsas istiqamət deyil, bunun səbəbi qismən də firmaların əksəriyyəti üçün aydınlığın olmamasıdır. Daha dəqiq desək, sosial innovasiya termini məzmunu tam olaraq əhatə etmir. Vikipediya qeyd etdiyi kimi: "Termin məzmunun bir hissəsini əhatə edir. O, açıq mənbə metodları və texnikaları kimi innovasiyanın sosial proseslərinə istinad etmək üçün istifadə oluna bilər. Alternativ olaraq, o, mikrokredit və uzaqdan öyrənmə kimi sosial məqsədlərə malik innovasiyalara istinad edə bilər. Konsepsiya sosial sahibkarlıqla (sahibkarlıq mütləq innovativ deyil, lakin innovasiya vasitəsi ola bilər) əlaqəli ola bilər və o, həmçinin, ictimai siyasətdə və idarəetmədə innovasiya ilə üst-üstə düşə bilər. Sosial innovasiya hökumət, kommersiya sektoru, qeyri-kommersiya sektoru daxilində və ya onların arasındakı boşluqlarda ola bilər (Wikipedia 2012)".

"İntel" və ya HP kimi bir neçə şirkət sosial innovasiyaların biznes tərəfini yaxından əlaqələndirərək yaxşılaşdırmaq üçün ciddi səylər göstərmişlər. Məsələn, HP-nin Qlobal Sosial İnnovasiya qrupu var, onun əsas məqsədi innovasiyanı dünyada müsbət dəyişiklik etmək üçün istifadə etməkdir. "İntel" özünü daha davamlı bir şirkət etmək üçün biznes həllərinin (məsələn, World Ahead Program) sosial təsirinə əhəmiyyətli dərəcədə diqqət göstərməklə oxşar innovasiya yanaşmasına malikdir.

Dünyada aparıcı (biznes) məktəblər son illərdə sosial innovasiya mərkəzləri yaratdılar. Almaniyada Avropa Biznes Məktəbi (EBS), Fransada INSEAD və ABŞ-da Stanford nümunələri var. Bu mövzuda əsas araşdırmalar günümüzdə ən çox biznes məktəblərində aparılır və universitetlər və "İntel" və ya IBM kimi aparıcı şirkətlər arasında bu sahədə güclü əməkdaşlıq davam edir. Lakin Avropadakı ali təhsil qurumlarının əksəriyyətində sosial innovasiya hələ də əhəmiyyətli bir araşdırma sahəsinə çevrilməyib. (T. Osburg and R. Schmidpeter 2013a).

Siyasi səviyyədə Avropa ölkələrinin təxminən yarısında bəzi səpələnmiş fəaliyyətlər müşahidə edilə bilər. Almaniya Federal Təhsil və Tədqiqatlar Nazirliyi (AFTTN) 2011-ci ildə "Almaniyada Sosial İnnovasiya" adlı 2 illik əsas tədqiqat layihəsinə maliyyə dəstəyini təsdiqləyib. Layihə World Vision İnstitute və onun universitet tərəfdaşı, Avropa Biznes Məktəbi tərəfindən birgə həyata keçirilir və Sosial İnnovasiya və Sosial Sahibkarlıq Mərkəzinin yaradılması məqsədilə əməkdaşlıq edir (T. Osburg and R. Schmidpeter 2013b).

Sosial innovasiyalar üçün hazırkı çətinliklər bu iki sahədə görülə bilər: "Sosial İnnovasiya konsepsiya kimi çox az tanınır: bir çox sosial innovasiyalar bu termindən xəbərsiz baş verir, sorğularda və müsahibələrdə sübut istəyəndə problemlərə səbəb olur (EU-Commission 2012b)". Bu o deməkdir ki, sosial innovasiyalar əksər hallarda cəmiyyətin həyatında qarşılanmamış təcili ehtiyacları qarşılamaq və insanların həyatını yaxşılaşdırmaq üçün yaranmış zərurətdən meydana gəlir. Yəni yaranmış təcili sosial ehtiyaclar lazım olan həll yollarını özləri müəyyən edir. Bu səbəbdən də sosial innovasiya prosesi sosial innovasiya terminindən kənarda baş verir. Məsələn, əmək əlilləri pansionatı (qocalar evi), uşaq evləri və internat məktəbləri, telefon yardım xətləri, çağrı mərkəzləri, mikrokredit və istehlak kooperativləri, xüsusi ehtiyaclı insanlar üçün səyyar səhiyyə və təhsil xidmətləri, distant təhsil və s. sosial innovasiya prosesinin nəticəsi olsa da, bu ad altından kənarda baş verdiyi üçün sosial innovasiya anlayışı diqqətdən kənarda qalır.

İkinci məsələ sosial innovasiyanın kəsişən təbiətidir. Sosial innovasiya xüsusi bir sektor deyil; asanlıqla müəyyən edilən bir fəaliyyət deyil. Amma statistiklər razılaşdırılmış yanaşma irəli sürməlidirlər və beləliklə, biz sosial innovasiyalar və onun fəaliyyət miqyasının göstəriciləri üzrə xərcləmənin etibarlı meyarlarına sahib deyilik (EU-Commission 2012b)".

**Nəticə**

Yuxarıda da qeyd olunduğu kimi, sosial innovasiya cəmiyyətlərin problemlərinin həll olunmasında əhəmiyyətli rol oynamasına, istər korporativ səviyyədə, istərsə də dövlət səviyyəsində müzakirələrin əsas mövzusuna çevrilməsinə baxmayaraq, bir bütöv konsepsiya kimi formalaşa bilməmişdir. Bunun əsas səbəbləri isə başadüşülən sosial innovasiya ilə nəzərdətutulan sosial innovasiya arasında kəskin fərqlərin olması, sosial innovasiya proseslərinin sosial innovasiya terminindən kənarda baş verməsi, sosial innovasiyanın xüsusi bir sektor olmamasıdır. Araşdırmanın yekunu olaraq, bütün bu problemlərin həlli və sosial innovasiyanın xüsusi bir sahə kimi formalaşması üçün bu sahənin institutlaşdırılmasını təklif etmək olar. Sahənin institutlaşdırılması məhz bu istiqamət üzrə ixtisaslaşmış mütəxəssislərin yetişməsinə, bu da öz növbəsində sahənin ayrı-ayrı istiqamətlər üzrə tədqiqat obyektinə çevrilməsinə səbəb olacaq. Təbii ki, sosial innovasiya müxtəlif istiqamətlərdən

tədqiq olunduqca, nəzəri bazası formalaşacaq və beləliklə də, bu anlayış həm nəzəri əsasları, elmi-tədqiqat bazası olan bir bütöv konsepsiya, həm də elm sahəsi kimi formalaşacaq.

**Ədəbiyyat**


1. C.M.Cəfərov, İ.İ.İsgəndərov, S.İ.Əliyev, A.N.Eminov, Ə.M.Nuriyev (2015) Korporativ sosial məsuliyyət, "Elm və təhsil" nəşriyyatı, Bakı
2. DG Enterprise and Industry (2012) (eds) Industrial innovation – social innovation. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/Innovation/policy/social-Innovation/index_en.htm.
3. EU-Commission (2012a) (eds) Social innovation. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/Innovation/policy/social-Innovation/index_en.htm.
4. EU-Commission (2012b) (eds) Strengthening social innovation in Europe – a journey to affective assessment and metrics. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/Innovation/files/social-Innovation/strengthening-social-Innovation_en.pdf.
5. European Business School (EBS) (2012) http://www.ebs.edu/socialinnovation.html?&L=1
6. Googins B (2013) Transforming corporate social responsibility: leading with innovation. In:Osburg T, Schmidpeter R (eds) Social innovation – solutions for a sustainable future. Springer, Heidelberg
7. INSEAD (2012) What is "social innovation"? http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/isic/home/about_us.cfm.
8. MacGregor SP, Fontrodona J (2008) Exploring the fit between CSR and innovation. IESE Business School Publishing, Barcelona
9. Ruslan Əkbərov (2015) Sosial innovasiya siyasəti: mövcud modellər və Azərbaycan nümunəsi. Bakı
10. T. Osburg and R. Schmidpeter (2013) (eds.), Social Innovation, CSR, Sustainability, Ethics & Governance
11. Wikipedia (2012) Social innovation. http://en.wikipedia.org/wiki/Social_innovation.



***Kəmalə KƏRİMOVA***

***Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti***

***k.karimova@atmu.edu.az***

**Резюме:** Управление качеством предметного обучения иностранному языку — сложная многоуровневая система. Эффективность управления качеством образования во много зависит от уровня компетентности и профессионального мастерства каждого преподавателя.

**Ключевые слова:** качество обучения иностранному языку, мониторинг по иностранному языку, управление качеством обучения, система контроля за качеством обучения.

**Xülasə:** Xarici dilin tədrisində keyfiyyətin idarə edilməsi – mürəkkəb çoxsəviyyəli sistemdir. Təhsilin keyfiyyətinin idarə olunmasının səmərəliliyi əsasən hər bir müəllimin bacarıq və peşəkarlıq səviyyəsindən asılıdır.

**Açar sözlər:** xarici dilin öyrənilməsinin keyfiyyəti, xarici dil üzrə monitorinq, təhsilin keyfiyyətinin idarə edilməsi, təhsilin keyfiyyətinə nəzarət sistemi.

**Resume:** Management by quality of the subject educating to the foreign language — difficult multilevel system. Management efficiency by quality of education in much depends on the level of competence and professional mastery of every teacher.

**Keywords:** quality of training to foreign language, monitoring on foreign language, quality management of training, monitoring system for quality of training

В настоящее время **в обществе, стране, и, безусловно, в Баку остро поставлен вопрос о повышении качества обучения иностранному языку. Вопрос об оценке качества обучения сегодня приобрёл особую актуальность в связи с поиском эффективных механизмов устойчивого развития системы образования.**

Сегодня в языковом образовании нашей республики на первый план вышла задача совершенствования технологии контроля и оценивания на всех этапах образования во всех образовательных учреждениях, так как рациональное управление учебным процессом по иностранным языкам невозможно без чёткой системы контроля.

Контроль – это неотъемлемый компонент учебного процесса. Он направлен на объективное определение уровня овладения студентами иноязычным материалом на каждом этапе становления речевых навыков и умений.

В столице Азербайджана – Баку, как и в других регионах нашей республики, целесообразно провести данный контроль в высших учебных заведениях, который осуществлялся и осуществляется с использованием внешнего и внутреннего контрольно-диагностического инструментария.

Составной частью системы оценки образовательных результатов считается предметный мониторинг (впоследствии ПМ). Он даёт возможность развития нового качества предметного обучения при условии, если он представляет собой целостный процесс, включенный в систему контроля образовательного учреждения.

Сегодня особенно актуален внешний диагностический инструментарий ПМ для тех высших учебных заведений, где администраторы не являются преподавателями иностранного языка и не имеют самостоятельной возможности разрабатывать качественный продукт для проведения процедур административного контроля в рамках Внутривузовского контроля (впоследствии ВУК).

Предметный мониторинг предоставляет возможность высшим учебным заведениям города Баку и регионов республики получить внешний инструментарий для оценки уровня освоения знаний, навыков, умений и способов деятельности, допускает проведение диагностических работ по стандартизированным контрольно-измерительным материалам. Это повышает независимость и эффективность контроля и оценки. На основе анализа итогов диагностики возможно делать выводы, прогнозировать и проектировать систему мер по управлению качеством образовательных результатов.

Тем не менее, чтобы использовать предметный мониторинг как инструмент преобразований, желательно понимание самой процедуры его проведения, интерпретация полученных результатов и их дальнейшее использование. Кроме этого, важно понимание всеми субъектами, осуществляющими образовательную деятельность, что только при получении объективной информации об учебных достижениях студентов, оперировании реальными показателями допустимо проектировать новое качество образования, которое соответствует требованиям государства, социума и личности.

Попробуем подробнее проанализировать некоторые аспекты внешней оценки качества с использованием в системе ВУК диагностического инструментария ПМ лингвистического образования студентов Азербайджанского университета туризма и менеджмента (АУТМ).

Оценка качества обучения иностранному языку направлена на диагностику уровня достижения основных целей изучения иностранного языка, таких как:

- развитие иноязычной коммуникативной компетенции в совокупности её составляющих, а именно: речевой, языковой, социокультурной/межкультурной, компенсаторной и учебно-познавательной компетенций;
- развитие личности студентов путём реализации воспитательного потенциала предмета «иностранный язык».

Информация о состоянии образовательных достижений студентов нашего университета по иностранным языкам, полученная в ходе и по итогам предметного мониторинга, даёт возможность выявить тенденции изменения их состояния и факторы, которые оказывают большое влияние на образовательные достижения студентов.

Если проанализировать работу по русскому языку студентов по специальности «Перевод» и групп (все остальные специальности АУТМ) с азербайджанским языком обучения, которая

имела своей целью проверить уровень сформированности лексико-грамматической компетенции у четверокурсников. Предполагаемое время тестирования: 40 минут. Проверялась устная и письменная речь студентов. В тестировании принимали участие:

- студенты, изучавшие русский язык два семестра (базовый уровень);
- студенты, обучающиеся по специальности «Перевод» с углубленным изучением русского языка (8 семестров).

Проводя сравнительный анализ результатов обучения, можно сказать, что студенты, обучающиеся по специальности «Перевод», показали результаты намного выше групп с базовым уровнем.

Возможности диагностики качества предметного обучения иностранному языку намного расширяются в случае, если в высших учебных заведениях работа по мониторингу ведётся не от случая к случаю, а системно и с сохранением структуры и определённых моделей заданий по выявлению сформированности тех или иных умений и навыков.

Результаты диагностики уровня усвоения предметного содержания по русскому языку позволяют заведующему кафедрой и председателю методического объединения:

- найти новые методы и приёмы обучения русскому языку как иностранному (РКИ), который может быть транслирован учителям, имеющим профессиональные затруднения;
- определить, какое количество студентов университета владеет необходимым спектром проверяемых знаний, умений, и навыков;
- направить усилия методической службы на рефлексию и коррекцию выявленных проблем, для оказания помощи и поддержки преподавателям.

По итогам диагностики председатель предметной комиссии разрабатывает комплекс мер, к которым относятся:

- формулировка рекомендаций для руководства по обсуждению на методическом объединении преподавателей русского языка итогов диагностической работы и включению в план ВУК мониторинговых работ по проверке тех видов речевой деятельности, по которым получены недостаточные результаты;
- рекомендации преподавателям иностранного языка по проведению комплексного анализа результатов с целью выявления проблем каждого студента и своевременного их преодоления. Так, можно составить программу коррекции для студентов с низким уровнем усвоения предметного содержания и разработать программу сопутствующего повторения;

- выявление факторов, влияющих на тенденции состояния обучения иностранному языку (объём часов, используемые преподавателем современные оценочные технологии, проводимый поэлементный анализ результатов каждой проверочной работы и т.п.).

Если учесть, что качество обучения иностранным языкам — это категория, определяющая состояние и результативность процесса обучения иностранным языкам в высших учебных заведениях и его соответствие потребностям и ожиданиям общества в развитии формировании языковой компетенции, то получается, что управление качеством предметного обучения иностранному языку — сложная многоуровневая система. Поэтому методическая работа по совершенствованию и развитию системы управления качеством преподавания и обучения иностранным языкам будет продолжаться.

При этом важно учесть все факторы, которые влияют на состояние образовательных достижений студента по иностранному языку А самое главное помнить, что эффективность управления качеством образования во много зависит от уровня компетентности и профессионального мастерства каждого преподавателя.

***Məhərrəm ZÜLFÜQARLI***
***Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti***
***mzulfugarli@gmail.com***

## Dağlıq Qarabağ Muxtar Vilayətinin idarə sistemi
## (Sovet tarixşünaslığının təhlili)
## Control system of the Nagorno-Karabakh Autonomous Region
## (An analysis of Soviet historiography)
## Система управления Нагорно-Карабахской автономной области
## (Анализ советской историографии)

**Xülasə:** Bu məqələ Azərbaycan Sovet Sosialist Respublikasının tərkibində Dağlıq Qarabağ Muxtar Vilayəti idarə sisteminə həsr olunub. 1923-cü il iyulun 7-də yaradılmış bu vilayətin idarə sistemi Azərbaycan SSR Ali Sovetinin qəbul etdiyi 16 iyul 1981-ci il qanunu ilə təkmilləşdirilib. Vilayətə Azərbaycan rəhbərliyi tərəfindən daim qayğı göstərilmişdir. Lakin erməni seperatçıları tarixi saxtalaşdırmışlar.

**Açar sözlər:** Sovet rejimi, tarixin saxtalaşdırılması, regional münaqişə, tarixşünaslıq

**Abstract:** The article is devoted to the control system of the Nagorno-Karabakh Autonomous Region. The region was formed on July 7, 1923. Its management system was perfected according to the law of the Supreme Soviet of the Azerbaijan SSR of July 16, 1981. The Azerbaijani leadership constantly provided great support to this area. But the Armenian separatists falsified history.

**Key words:** Soviet regime, falsification of the history, regional conflicts, historiography

**Резюме:** Статья посвящена системе управления Нагорно-Карабахской автономной области. Область образовалась 7 июля 1923 г. Ее система управления была совершенствована по закону Верховного Совета Азербайджанской ССР от 16 июля 1981 г. Азербайджанское руководство постоянно оказывало большую поддержку этой области. Но армянские сепаратисты фалсифицировали историю.

**Ключевые слова:** Советский режим, фалсификация истории, региональный конфликт, историография

Azərbaycan Xalq Cümhuriyyətinin XI ordu tərəfindən işğalından sonra 1923-cü il iyulun 7-də Azərbaycan Sovetləri Mərkəzi İcraiyyə Komitəsinin dekreti ilə Azərbaycan Sovet Sosialist Respublikasının tərkibində Dağlıq Qarabağ Muxtar Vilayəti yaradılıb. Dağlıq Qarabağın ermənilər yaşayan hissəsində mərkəz İcraiyyə Komitəsi və yerli sovetlər adı ilə vilayətin idarə orqanları müəyyən olunur. Vilayətin əsasnaməsinin işlənib hazırlanması və inzibati vahidlərin faktik olaraq muxtar vilayətə verilməsi, habelə muxtar vilayətin sərhədlərinin müəyyənləşdirilməsi üçün komissiya təşkil edilib.

1981-ci il iyunun 16-da qəbul olunmuş Azərbaycan SSR Ali Soveti "Dağlıq Qarabağ Muxtar Vilayəti haqqında" qanunla muxtariyyətin sonuncu rəsmi statusu müəyyənləşib. 4 fəsildən, 68 maddədən ibarət "Dağlıq Qarabağ Muxtar Vilayəti haqqında" qanunun 2-ci maddəsində qeyd olunurdu ki, "SSRİ Konstitusiyasına və Azərbaycan SSR Konstitusiyasına müvafiq surətdə Dağlıq Qarabağ Muxtar Vilayətinin hüquqi vəziyyəti bu Qanunla, SSR İttifaqının və Azərbaycan SSR-nin digər qanunvericilik aktları ilə müəyyən edilir."

Qanunun "Dağlıq Qarabağ Muxtar Vilayətində yaşayan vətəndaşların hüquq bərabərliyi" adlı 7-ci maddəsində yazılırdı ki, "Dağlıq Qarabağ Muxtar Vilayətində yaşayan sovet vətəndaşlarına mənşəyindən, sosial və əmlak vəziyyətindən, irqi və milli mənsubiyyətindən, cinsindən, təhsilindən, dinindən, dinə münasibətindən, məşğuliyyət növündən, xarakterindən və digər hallardan asılı olmayaraq SSRİ Konstitusiyasına və Azərbaycan SSR Konstitusiyasına müvafiq surətdə iqtisadi,

siyasi, sosial və mədəni həyatın bütün sahələrində hüquq bərabərliyi, habelə ana dilindən və SSRİ-nin bütün xalqlarının dillərindən istifadə etmək imkanı təmin edilir".(1)

XX əsrin 80-ci illərinin ikinci yarsından başlayaraq Dağlıq Qarabağda seperatçı qüvvələrin fəallaşması ilə Azərbaycanın ayrılmaz hissəsi olan bu ərazidə dövlət idarə sistemi iflic vəziyyətə düşdü. Hüquqi sitemin iflası özbaşnalığa və cinayətə münbit şərait yaratdı. Millətlərarası münaqişələrin qızışdırılmasında maraqlı olan qüvvələr SSRİ-nin müxtəlif ərazilərində eksprementlər keçirərək məkrli niyyətinin həyata keçirmək üçün Azərbaycanın Dağlıq Qarabağ ərazisini SSRİ-nin digər ərazilərindən daha münasib ərazi olduğu qənaətinə gəldilər. Bundan sonra Moskavadakı havadarlarının köməkliyi ilə erməni separatçıları vasitəsilə 1988-cı ilin fevralından başlayaraq Azərbaycanın ayrılmaz tərkib hissəsi olan Dağlıq Qarabağa qarşı təxribatlara başladılar.

Dağlıq Qarabağ Muxtar Vilayəti (DQMV) Soveti deputatlarının 20 fevral 1988-ci il tarixdə DQMV-nin Azərbaycan SSR-in tərkibindən çıxaraq Ermənistan SSR-in tərkibinə birləşməsi haqqında müraciət qəbul etməsi ilə XX əsrin əvvəllərindən qızışdırılan erməni-müsəlman, erməni-türk münaqişəsinin yeni mərhələsinin əsası qoyuldu. Bu qərardan sonra Ermənistan SSR və DQMV-də "Kurunk" və "Qarabağ" komitələrinin təşkil etdiyi mitinq, nümayiş və tətillər vasitəsilə dövlət orqanlarına təzyiq göstərilməyə, mərkəzdəki havadarların köməkliyi ilə separatçı planların tezliklə həyata keçirilməsinə cəhdlər edilməyə başlandı. Rusiya və digər böyük dövlətlərin yaxından köməkliyi ilə Azərbaycan torpaqlarına qarşı planlı surətdə növbəti erməni fitnəkarlığı həyata keçirilməyə başlandı.

Muxtar vilayətin bütün tarixi ərzində zaman-zaman separatçı şüarlar – Ermənistana birləşmək tələbləri irəli sürən ermənilər sonuncu dəfə 1988-ci ilin fevralında ayağa qalxırlar. Fevralın 13-də vilayətdə Ermənistanla birləşmək şüarıyla mitinqlər dalğası başlayır. Fevralın 20-də DQMV Xalq Deputatları Sovetinin sessiyası SSRİ Ali Soveti qarşısında bölgənin Ermənistana birləşdirilməsi xahişiylə vəsatət qaldırmışdı.

Bu prosesdə erməni separatizminin ideoloqları sovet dövründə güya Azərbaycan rəhbərliyi tərəfindən ermənilərə qarşı ayrı-seçkilik siyasəti yeridildiyini, kadr siyasətində onların sıxışdırıldığı, Dağlıq Qarabağ iqtisadiyyatının inkişafına qayğı göstərilməməsi haqqında əsassız iddialar geniş yer almışdı. Lakin faktlar bunu əksini sübut edir. Sovet tarixşünaslığının təlili sübut edir ki, sovet hakimiyyəti illərində mövcud idarəçilik sistemi erməni sepataristlərinin dediklərinin əksinə olaraq ermənilərə daha çox qayğı göstərmiş, hətta qonşu Ermənistan SSR Azərbaycanda daşınan sərvətlər hesabına Moskvanın ayırdığı dotasiya ilə yaşamışdır.

Y.Pompeyevin rus dilində nəşr olunmuş "Qarabağ qan girdabında" kitabında (4) Dağlıq Qarabağ probleminin əsas səbəbləri göstərilib və erməni terrorçuluğu tarixi faktlarla ifşa edilib. Müəllif rus

tarixçisi Şavrovun 1911-ci ilə aid "Zaqafqaziyada rus işinə yeni təhlükə" kitabında "Zaqafqaziyada yaşayan 1 milyon 300 min ermənidən 1 milyonu əyalətin yerli əhalisi olmayıb, bizim tərəfimizdən köçürülüb" fikrinə istinad edərək ermənilərin Qarabağda yerli əhali olmadığını sübut edir. (4,s.44)

Müəllif 1926-cı ildə nəşr olunmuş Böyük Sovet Ensiklopediyasına istinadən göstərir ki, birinci dünya müharibəsi başlanan zaman Rusiya və Türkiyə arasında səpələnmiş ermənilərdən o zaman Bosfor və Dardanel boğazlarını ələ keçirmək istəyən Rusiya və İngiltərə öz məqsədlərini həyata keçirmək üçün bir alət kimi istifadə ediblər. 387-ci ildə dövlətçiliyini itirmiş ermənilər təxminən 1500 ildən sonra, yəni 1877-ci il Rus-Türk müharibəsindən sonra Rusiyanın himayəsi ilə erməni dövləti yaratmağa çalışıblar. (4,s.56-57) Müəllif Dağlıq Qarabağ probleminin Rusiya, Türkiyə və qərb ölkələrinin cənubi Qafqazda tarixən strateji maraqlarının toqquşmasından yarandığını tarixi faktlarla açıb göstərib.

Müəllif Zaqafqaziyanın partiya rəhbərlərindən olan Levon Mirzəyanın 1923-ci ildə dediyi "Təmiz şəkildə Qarabağ məsələsi yoxdur. Erməni kəndlisi Bakı və Ağdamla sıx əlaqələri olmasa yaşaya bilməz " sözlərini qeyd edərək, bütün bunlara baxmayaraq ermənilərin sovet hakimiyyəti illərində öz separatizmləri üçün məqam axtardıqlarını qeyd edir. Məsələn kitabda göstərilir ki, ermənilər A. Mikoyanın köməkliyi ilə 50-ci illərin axırlarında da Dağlıq Qarabağ məsələsini qaldırmağa cəhdlər ediblər. O zaman onların müraciətinə N.S.Xuruşovun kəskin cavabı erməni separatçılarının geri çəkilməyə məcbur edib. N.S.Xuruşovun müraciətə cavab olaraq demişdi: "Mən Dağlıq Qarabağ ermənilərinin Ermənistana bir sutka ərzində köçürülməsini təmin etmək üçün 12 min hərbi yük maşını ayrılmasını təklif etməyə hazıram." (4,s.19-20)

70-80-ci illərdə Dağlıq Qarabağ Muxtar Vilayətinin sosial-iqtisadi inkişafına aid yazılan kitablarda DQVM-də vəziyyətin Azərbaycanın digər ərazilərindən daha yaxşı olduğunu sübut edir.

R.İmanovun "Sosialist Dağlıq Qarabağı" və "Çiçəklənən diyar" kitabları (2,3) Azərbaycan SSR-in Dağlıq Qarabağ Muxtar Vilayətinə həsr olunub. Kitabda vilayətin ictimai-siyasi və iqtisadi vəziyyətinə aid faktlar 1988-ci ilin fevralında erməni separatçılarının sosial problemlərlə bağlı irəli sürdükləri iddiaların əsassız olduğunu sübut edir.

R.İmanovun "Çiçəklənən diyar" kitabı (3) giriş və üç fəsildən ibarətdir.Kitabın giriş hissəsində qeyd olunur ki, kitabda Azərbaycan KP MK-nın rəhbərliyi altında son üç beşillikdə iqtisadiyyat və mədəniyyətin inkişafı sahəsində vilayət partiya təşkilatının fəaliyyəti konkret materiallar əsasında işıqlandırılıb.

Kitabın "DQMV-nin yaranması xalqların Lenin dostluğunun təcəssümüdür" adlanan birinci fəslində verilmiş DQMV-nin 50 illiyi münasibətilə Azərbaycan KP MK və Nazirlər Sovetinin təbrik

məktubunda deyilir: "... Dağlıq Qarabağ Muxtar Vilayəti Azərbaycan SSR-in tərkibində təsərrüfat və mədəniyyət quruculuğunda gözəl müvəffəqiyyət qazanmış və bunun üçün Vətənin yüksək mükafatına-Lenin ordeninə layiq görülmüşdür."

Kitabın "Sosializm quruculuğu illərində vilayətin iqtisadi və sosial inkişafı" adlanan ikinci fəslində qeyd olunur ki, DQMV-nin sahəsi 4,4 min kv. km, əhalisi 165 min nəfərdən artıqdır. Əhalinin tərkibi əsasən erməni və azərbaycanlılardan ibarətdir. Tabeliyində 2 şəhər, 6 şəhər tipli qəsəbə, 74 kənd soveti, 5 rayon var. Müəllif vilayətin iqtisadi göstəricilərini qeyd edərkən erməni müəlliflərinin yazdıqları kitablara da istinad etmişdir. Məsələn, Ş.Mkırtıçyanın 1970-ci ildə Bakıda nəşr olunmuş "Dağlıq Qarabağ Muxtar Vilayəti" kitabına istinadən qeyd olunur ki, 1968-1969-cu təsərrüfat ilində vilayətdə istehsal edilmiş kənd təsərrüfatı məhsullarının dəyəri 43,5 milyon manat təşkil etmişdir ki, bu da 1950-ci ildəkinə nisbətən 5,3 dəfə çox idi. Bundan başqa müəllif 1974-cü ildə Stepanakertdə nəşr olunmuş "Dağlıq Qarabağ 50 ildə" kitabına istinadən göstərmişdir ki, vilayətdə 1940-cı il səviyyəsi ilə müqayisədə 1962-ci ildə mebel istehsalı 38 dəfə, ipək parça istehsalı 24 dəfə, kərə yağı istehsalı 37 dəfə, konyak istehsalı 13 dəfə, şərab istehsalı 64,9 dəfə, elektrik enerjisi istehsalı 95 dəfədən çox artmışdır.

Kitabın "Kommunizm quruculuğu yollarında" adlanan üçüncü fəslində müəllif "Sovetski Karabax" qəzetinin 21 yanvar 1982-ci il tarixli sayına istinadən bildirmişdir ki, 1981-ci ildə Azərbaycan SSR-də sənaye istehsalı 7 % artdığı halda, DQMV üzrə 8,3 % artmışdır. Müəllif A.Zaxaryanın 1957-ci ildə nəşr olunmuş "Dağlıq Qarabağ ipəkçilik sənayesi sovet hakimiyyəti illərində" əsərinə istinadən göstərir ki, 1929-cu ildə fəaliyyətə başlayan 26 Bakı komissarı adına Qarabağ ipək kombinatı vilayətin təşkil edildiyi ilk illərlə müqayisədə 1957-ci ildə 120 dəfədən çox, 1970-1975-ci illərdə isə təxminən 250 dəfədən çox artmışdı. Kitabda daha sonra qeyd olunur ki, vilayətdə fəaliyyət göstərən 44 sənaye müəssisəsinin hamısı məhsul istehsalı və satışına dair onuncu beşilliyik planı artıqlaması ilə yerinə yetirmişdir.

R.İmanovun kitabında Dağlıq Qarabağ Muxtar Vilayətindəki vəziyyətin erməni tarixçilərinin əsərlərinə istinadən, faktlarla verilməsi əsərin elmi dəyərini artırır. Sovet dövründə yazımış bu cür əsərlər dövrün çatışmazlıqlarına baxmayaraq bu gün də erməni saxtakarlarının ifşa edilməsində mühüm əhəmiyyətə malikdir.

Bütün bu və digər faktlar sonradan DQMV iqtisadi, mədəni və sosial geriliyi ilə bağlı ortaya çıxan erməni iddialarının saxta olduğunu təsdiq edir.

Hazırda Dağlıq Qarabağın idarə olunması, statusu ilə bağlı qanunvericilik erməni təzavüzu ilə əlaqədar olaraq həll olunmamış qalır. 1991-ci il noyabrın 26-da Azərbaycan Respublikası parlamentinin qərarı ilə Dağlıq Qarabağ Muxtar Vilayəti ləğv olunub. Həmin gün müstəqil

Azərbaycanın parlamentinin qərarı ilə həm 1923-cü il iyulun 7-də Azərbaycan Sovetləri Mərkəzi İcraiyyə Komitəsinin qəbul etdiyi dekret, həm də 1981-ci il iyunun 16-da Azərbaycan SSR Ali Sovetinin qəbul etdiyi "Dağlıq Qarabağ Muxtar Vilayəti haqqında" qanun qüvvədən salınıb.

ATƏT-in Minsk qrupunun vasitəçiliyi ilə münaqişənin aradan qaldırılması ilə bağlı aparılan danışıqlarda Azərbaycan tərəfi dəfələrlə bəyan edib ki, Dağlıq Qarabağa ən yüksək muxtariyyət hüququ verməyə hazırdı. Lakin xarici qüvvələrin təsiri altında olan Ermənistan problemin həllində konstruktiv mövqe nümayiş etdirə bilmir, bunula da problem həll olunmamış qalır.

Azərbaycan Respublikası iqtisadiyatı və ordusunun günü-gündən güclənməsi deməyə əsas veriri ki, Azərbaycanın ayrılmaz hissəsi olan Dağlıq Qarabağ yaxın gələcəkdə işğaldan azad ediləcək və orada Azərbaycan Respublikası Konstitusiyasının müddəaları əsasında idarə sistemi bərpa olunacaq.

**Ədəbiyyat siyahısı:**


1. "Ədalət" qəz. 03 dekabr 2010, s.7
2. İmanov R. Sosialist Dağlıq Qarabağı.Bakı,1981,54 s.
3. İmanov R. Çiçəklənən diyar. Bakı, Azərnəşr,1984,78 s.
4. Помпоев Ю.А. Кровавый омут Карабаха.Баку,издатель. Азербайджан, 1992-208с.



***İzzət ƏFƏNDİYEV***

***Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti***

***iefendiyev@gmail.com***

***Aynur TƏHMƏZOVA***

***Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti***

***aynur.tehmezova@mail.ru***


## Афоризмы как фактор развития устной речи студентов азербайджанских групп на занятиях по русскому языку
## Azərbaycandilli qrup tələbələrinin rus dili dərslərində şifahi ntqinin inkişafında aforizmlərin rolu
## Aphorisms as a factor of improvement of the speach of students of Azerbaijani grup at russian language classes.


**Резюме:** В данной статье рассматриваются вопросы употребления афоризмов (пословицы, поговорки, крылатые выражения и т.д.) во время общения, их различия и функции.

**Ключевые слова и выражения**: афоризмы, пословицы, поговорки, крылатые выражения, нормы общения, директивные функции, фольклор.

**Xülasə:**Məqalədə aforizmlərin (atalar sözləri, zərb məsəllər, qanadlı ifadələр və s.) ünsiyyət zamanı işlədilməsi, onların fərqləri və funksiyaları haqda mülahizələr yer almışdır.

**Açar sözlər və ifadələr:** aforizmlər, atalar sözləri, məsəllər, qanadlı ifadələr, ünsiyyət normaları, direktiv funksiya, folklor.

**Abstract:** The given report is about aphorisms (ancestors, adages, volatile, expressions and etc.) during a conversation, their difference and function.

**Key words:** aphorisms, proverbs, sayings, idioms, norms of communication, directive function, folklore.

Как известно, выделяют пять уровней языковой структуры: фонетический, грамматический, словообразовательный, лексический и фразеологический. Есть еще один уровень языка, обладающий ярким культурным компонентом - уровень так называемых устойчивых или клишированных, или воспроизводимых фраз, т.е. пословиц, поговорок, крылатых слов, цитат и других единиц в форме грамматически целого предложения.

Пословицы и поговорки — «устные краткие изречения» [1, с.3], восходящие к фольклору. «Пословицы в обобщенном виде констатируют свойства людей или явлений (вот как бывает), дает им оценку (то хорошо, а это плохо) или предписывает образ действий (следует или не следует поступать так- то)» [2, с.40]. Например, *В гостях хорошо, а дома лучше; Век живи век учись; Дело мастера боится; Не место красит человека, а человек место; Старый друг лучше новых двух; Не имей сто рублей, а имей сто друзей; Ученье свет, а неученье — тьма; Один за всех, все за одного* и т.д.

Если пословицы содержат в первую очередь обобщение, конденсируют мудрость народа, то поговорки более пригодны для выражения чувств или просто для оживления речи, им присущ лишь конкретный или частный смысл, хотя они и прилагаются к типичным ситуациям [1, с.3]. Пословицы обычно бывают в виде устойчивых, завершенных фраз, а поговорки допускают варьирование своего состава и не всегда выражают законченное суждение. Поговорки - это мост, переход от фразеологизмов к пословицам. Ср.: *Посмотри - рублем подарит; Выступает словно пава; Мал да удал: Не в службу, а в дружбу:*

Крылатые выражения, т.е. «вошедшие в нашу речь из литературных источников краткие цитаты, образные выражения, изречения исторических лиц, имена мифологических и литературных персонажей, ставшие нарицательными

(например, *Геркулес, Хлестаков)* [3,с.3]. Следовательно, крылатые слова отличаются от пословиц, во-первых, своим происхождением и, во-вторых, сферой употребления (крылатые слова - принадлежность литературной речи). См. крылатые слова из произведений А.М. Горького:

*Безумству храбрых поем мы песню; С кем вы, мастера культуры; Пусть сильнее грянет буря; Рожденный ползать летать не может; Человек - это звучит гордо.*

Легко заметить, что воспроизводимые фразы классифицируются и соответственно по-разному называются. Пословицы возникли в фольклоре, а крылатые фразы восходят к высказываниям исторических лиц. Ученые давали разные родовые термины по отношению воспроизводимых фраз. В выборе термина мы следуем за Н.П. Федоренко, который расширил семантику одного из видовых терминов, а именно «афоризм». Афоризм в современном русском языке обозначает мысль, выраженную в лаконичной форме и имеющую характер самостоятельного изречения.

Итак, афоризмы – это, во-первых, фразы (т.е. синтаксически они являются предложениями) и, во-вторых, мысли (т.е. логически они представляют собой суждения); отличительный признак афоризмов, по которому они противополагаются обычным фразам, - воспроизводимость.

О чем свидетельствует воспроизводимость (устойчивость) афоризмов?

Прежде всего тем, что перед нами строевые элементы речи. В речи единицы языка лишь комбинируются заново, а сами-то они известны говорящим заранее и только воспроизводятся. Например, во фразе *Одежду береги, пока новая, а честь береги с юности* каждое слово воспроизведено, а сама фраза - новая, она построена нами в момент ее написания, т.е. творчески. Другое дело - фраза *Береги платье снову, а честь смолоду,* она была усвоена нами, да и другими членами русской языковой общности, с освоением языка, и мы воспроизводим ее без малейших перемен. А если афоризм известен всем носителям языка так же, как любое слово или любой фразеологизм, то он тоже должен считаться принадлежащим языку.

*С* другой стороны, афоризмы как знаки языка обладают собственным качеством, своей спецификой, и поэтому их нельзя прямо отождествлять с фразеологизмом. Главный аргумент таков - не являясь эквивалентом слова, а будучи эквивалентом целого рассказа, описания, событий, и, представляя собой законченную фразу с прямым значением, пословица не может считаться фразеологизмом в этом узком смысле слова. Фразеологизмы выступают как знаки вещей или понятий, и поэтому они содержательно эквивалентны словам, афоризмы - это знаки ситуаций или отношений между вещами, и семантически они эквивалентны предложениям.

Итак, языковыми афоризмами являются те, которые, подобные словам и фразеологизмам, воспроизводятся массово.

Афоризмам свойствен ряд языковых функций, которые тесно связаны между собой и рассматриваются изолированно исключительно в познавательных целях.

Любой афоризм - пословица, крылатое слово, лозунг фиксирует или коллективный опыт людей, или индивидуальный, но заслуживающий общественного признания. Иногда

исследователи выделяют юридические (или правовые), природные, медицинские, бытовые, эстетические, нравственные и д. пословицы. Такое тематическое разделение имеет смысл, только при буквальном понимании афоризма, однако большинство пословиц и крылатых слов моделируют ситуацию, т.е. интерпретируются переносно.

Приведем краткий список афоризмов (лишь употребительных, т.е. языковых) с ярко выраженной и актуальной коммуникативной функцией.

*Аппетит приходит во время еды; Где тонко, там и рвется; Готовь сани летом, а телегу зимой; Дело мастера боится; Дома и стены помогают; За двумя зайцами погонишься, ни одного не поймаешь; Запретный плод сладок; Кашу маслом не испортишь; Лучше синица в руках, чем журавль в небе; Мал золотник, да дорог; Не так страшен черт, как его малюют; Первый, блин – комом; Под лежачий камень вода не течет; После драки кулаками не машут; Рыбак рыбака видит издалека; Снявши голову, по волосам не плачут; Цыплят по осени считают; Что посеешь, то и пожнешь; Шила в мешке не утаишь; Без труда не вынешь и рыбку из пруда; В каждой шутке есть доля правды; Время - лучший лекарь; Все хорошо в меру; Все хорошо, что хорошо кончается; Гора с горой не сходится, а человек с человеком сойдутся; Друзья познаются в беде; Кто не работает, тот не ест; Лучше поздно, чем никогда. На вкус и цвет товарищей нет; На нет и суда нет; Насильно мил не будешь.*

Приведем еще несколько афоризмов (на этот раз - только крылатые слова) с кумулятивной функцией:

*Беда, коль пироги начнет печь сапожник, а сапоги тачать пирожник; И дым отечества нам сладок и приятен; Лучше умереть стоя, чем жить на коленях; Любви все возрасты покорны; Мы рождены, чтоб сказку сделать былью; Чтение — вот лучшее учение* т.*д.*

«За каждой из пословиц стоит авторитет поколений, их создавших. Поэтому пословицы не спорят, не доказывают - они просто утверждают или отрицают что-либо в уверенности, что все ими сказанное — твердая истина. Прислушайтесь, как определено и категорично звучат они: «Что посеешь, то и пожнешь» [1, с.3].

Если историк ищет в пословицах и поговорках свидетельств о далекой старине и памятных событиях древности, юрист ценит пословицы и поговорки как неписаные законы народной жизни, этнограф усматривает в народных изречениях и метких образных определениях и характеристиках отражение уже исчезнувших обычаев и порядков, философ через пословицы и поговорки пытается понять строй народного мышления... Лингвист видит в пословицах и поговорках ценнейший материал для изучения характера и законов человеческой речи, ее истории, смены в ней лексических значений и грамматических форм. Особый интерес вызывают пословицы и поговорки у писателей, деятелей искусства, искусствоведов: пословицы помогают понять своеобразие художественных взглядов и вкусов народа» [4, с.7].

Имеется ряд пословиц и крылатых слов, которые в первую очередь нацелены на прямое воздействие поведения человека.

*Куй железо, пока горячо; Любишь кататься - люби и саночки возить; На чужой каравай рот не разевай; Не в свои сани не садись; Не говори «гоп», пока не перепрыгнешь;* Не *плюй в колодец: пригодится воды напиться; Не рой другому яму, сам в нее попадешь; Век живи - век учись; Кончил дело - гуляй смело; Поэтом можешь ты не быть, но гражданином быть обязан; Жди меня и я вернусь;*

Мы уже говорили, что афоризмы, воздействуя на человека, формируют его мировоззрение, прививают ему нормы общежития т.е. директивная функция афоризмов имеет и воспитательный аспект. Директивным функциям лозунгов, пословиц и крылатых слов придают огромное значение. В понимании афоризмов следует учитывать не только его буквальный, но и глубокий смысл.

Пословицы и крылатые слова, выражающие общее мнение, не оспариваются никогда, и, следовательно, они максимально авторитетны.

Афоризмы благодаря своей языковой форме легко запоминаются и всплывают в памяти, неудивительно, что они весьма эффективно влияют на поведение и на внутренний мир человека. Прибавим к этому, что, поскольку афоризмы идут от фольклора или литературы, они обладают высокими художественными достоинствами, следовательно, форма афоризма не только способствует его лучшему запоминанию, но и обеспечивает эстетический эффект.

Таким образом, директивная (направляющая и воспитывающая) функция афоризмов обеспечивается их авторитетностью, высокими эстетическими достоинствами.

Поскольку мы ставим перед собой задачу познакомить обучающихся с русской культурой, этикой, образом жизни, а для этой цели особенно удобно пользоваться материалами афористики.

В этой связи надо рассмотреть практику использования афоризмов в естественной русской устной и письменной речи и, выявив специфику их бытования, разработать языковые приемы подачи афоризмов непосредственно в учебном процессе.

**Использованная литература**


1. Жуков В.П. Словарь русских пословиц и поговорок. М., 1966.
2. Райхтейн А.Д. Немецкие устойчивые фразы. Л., 1971.
3. Ащукии Н.С., Ашукина М.Г. Крылатые слова. Литературные цитаты. Образные выражения. Изд. 2-е, М., 1966.
4. Аникин В.П. Мудрость народа. // Пословицы и поговорки народов Востока. М., 1961.

*Ləman QOCAYEVA*
*Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti*
*leman.suleymanli.88@mail.ru*

**Azərbaycan ABŞ və Rusiyanın rəqabət meydanı kimi**
**Azerbaijan as a field of rivalry between the US and Russia**
**Азербайджан как поле соперничества между США и Россией**

**Xülasə :** Təqdim edilən "Azərbaycan ABŞ və Rusiyanın rəqabət meydanı kimi" adlı məqalədə Rusiya və Amerika firmaları arasında əsas mübahisə neftin nəqli yolu uğrunda gedir. Söhbət geniş həcmdən ABŞ və Rusiyanın Xəzər sahilində nəzarətindən gedir. Söhbət müxtəlif formalarda, müxtəlif rəqabətdən və əldə ediləcək gəlirdən gedir. Bu isə onu göstərir ki, Azərbaycan Rusiya və ABŞ-ın rəqabət meydanına çevrilir. ABŞ Xəzər neftinin Qərbə nəqli yolu kimi Ceyhanın tərafdarıdır, Rusiya Novorossiyski yolu Şimal istiqamətinin tərəfdarıdır. Burada Rusiya və Amerikanın iqtisadi və siyasi maraqları tam aydındır. Bu kimi məsələlər geniş şəkildə öz əksini tapmışdır.

**Açar sözlər:** Azərbaycan, Rusiya, ABŞ, geosiyasət, Ermənistan, təhlükəsizlik, münaqişə, ATƏT, enerji, terror.

**Resume:** Presented article deals with Azerbaijan as the US and Russia rivalries are being debated between Russian and American companies for oil transportation. The issue is that the United States and Russia control a large amount over the Caspian Sea. The conversation comes in different forms, from different competitions and revenue. This shows that Azerbaijan is becoming a competitive platform for Russia and the United States. The US is Ceyhan's successor as the means of transportation of Caspian oil to the West, Russia's Novorossiysk road supports the northern direction. Here, the economic and political interests of Russia and America are quite clear. Such issues are widely reflected in the article.

**Key words:** Azerbaijan, Russian Federation, USA, geopolitics, Armenia, security, conflict, OSCE, energy, terrorism.

**Резюме:** В представленной статье под названием «Азербайджан как поле соперничества между США и Россией» главной темой спора между США и Россией является вопрос о путях транспортировки нефти. Речь идет о контроле над Каспийским побережьем со стороны США и России. Здесь затрагивается вопрос о разных формах соперничества и возможностях получения прибыли. А это является показателем того, что Азербайджан превращается в поле соперничества между США и Россией. США являются сторонником транспортировки нефти в Запад через Джейхан, Россия же является сторонником Северного направления через

Новороссийск. Здесь экономические и политические интересы России и США очевидны. В статье нашли свое широкое отражение эти и другие вопросы.

**Ключевые слова:** Азербайджан, Российская Федерация, энергетическая геополитика, США, Армения, терроризм, безопасность, конфликт, ОБСЕ.

Rusiya burada da xristian dövləti kimi əsas istinadı Ermənistana edir. Rusiyalı politoloq alim A.İ.Utkin yazır ki, << dünya müharibəsi olmasın deyə, mütləq Vladivostokdan San-Fransiskoyadək xristianlar birləşməlidirlər>>.

Onun suverenliyini kim pozmaq istəyir? Rusiya və Ermənistanın hərbi əməkdaşlıq haqqında razılaşması və bu ölkəyə 1997-1998-ci illərdə bir milyard dollardan çox müasir silahverilməsi Cənubi Qafqazda sülhə xidmət etmir. Rusiyanın bu yardımını faktiki olaraq dövlətin yüksək vəzifəli şəxsləri o, cümlədən keçmiş prezident B.Yeltsin, keçmiş baş nazir B.Çernomirdin, keçmiş müdafiə naziri İ.Rodinov, Dövlət Duması müdafiə komissiyasının sədri general Roxlin təsdiq etdilər. Rusiyanın rəhbərliyi ilə Rusiya, Azərbaycan və Ermənistandan ibarət üçtərəfli komissiya yaradıldı ki, həmin silahlar Rusiyaya qaytarılsın. Nəticəsi necə oldu? Rusiya sadəcə olaraq bu birgə qərarı kənar etdi və bundan sonra qarşılıqlı inam haqda nə danışmaq olar? Az sonra ATƏT-in İstanbul sammitinin qərarına müvafiq olaraq Rusiya Gürcüstandan – Axalkələkidən çıxardığı hərbi bazaları Ermənistan ərazisində yerləşdirməyə başladı.

Rusiya siyasi rəhbərləri bildirdilər ki, bu Ermənistandakı rus bazalarının yeniləşdirilməsidir. Bu aydındır. Bəs köhnə silahları ne etməli? Rusiya Ermənistanda möhkəmlənməklə özünün burada nüfuzunu saxlamağa cəhd edir. Qafqazda öz nüfuzunu saxlamaq məqsədilə Rusiya burada məlum münaqişəni törətdi. Rusiya Ermənistanla yaxşı münasibətlərdə olmaqla və Azərbaycanın işğal edilmiş Dağlıq Qarabağ vilayəti ilə birbaşa əlaqələr qurub Azərbaycana təzyiq göstərmək istəyir. Rusiya münaqişənin həllinə dair ATƏT Minsk qrupunda iştirak etməklə bərabər Ermənistana bir milyard dollar həcmində silah verir və bir müddət bundan əvvəl onun hərbçiləri Dağlıq Qarabağda hərbi əməliyyatlarda iştirak etdilər. İndi Rusiyanın MDB ölkələrində yerləşən 100 minlik ordularının yarısı, yəni 40 min nəfəri Ermənistanda, yəni 15 min nəfəri və 14 min nəfəri isə Gürcüstandadır.

Utkin unudur ki, XX əsrdə baş vermiş və 60 mln. insan həyatını aparmış iki dünya müharibəsini müsəlmanlar yox, xristianlar törətmişlər, dünyada birinci atom bombasından xristianlar istifadə etmişlər, Vyetnam və Əfqanistanı xristianlar zəbt etdilər.

Rusiya keçmiş SSRİ-nin mövcud olan atom yükünə arxayın olub, yeni dövrdə - yaxın 10 ildə Qərbin meydan oxumasına cavab verə bilməzdi.

Məlum olduğu kimi <<Marşal planı>>-ümumilikdə 17 mlrd. dollar təşkil edirdi. Bu Amerikanın 1988-1995-ci illərdəki məcmu gəlirinin təxminən 2 faizini təşkil edirdi, həmin illərdə ABŞ-ın Rusiyaya yardımı 0.005 faiz təşkil etmişdir.

Bu gün Qərb Çin Xalq Respublikasına 60 mlrd. dollar investisiya qoyub, Rusiya isə cəmi 5 mlrd.

İndi Nato ölkələrinə dünya VVP-nın 45% - Rusiyaya isə 2,4%-i düşür.

Nato silahlı qüvvələrinin sayı 7,5 mln. nəfərdir, Rusiya hərbi qüvvələrinin sayı isə 1,7 mln. nəfərdir. Əgər bura silahların ümumi vəziyyəti və Rusiya ordusunun döyüş qabiliyyətlərini əlavə etsək, onda Qərblə müqayisədə kəskin ziddiyyət yaranar. MDB dövlətləri arasında Amerika yardımı Ukraynaya daha çoxdur, nəinki Rusiyaya. Ukraynaya 800 mln. dollar, Rusiyaya isə 140 mln. dollar yardım etmişdir.

1998-ci ildə Rusiyanın nüvə obyektlərinin monitorinqi və hərbi silahların konvensiyasına ABŞ – 453 mln. dollar, Avropa İttifaqı isə 104 mln. dollar ayırmışdı. Daha 34 mln. dollar isə Rusiya nüvə mütəxəssislərinin ölkədən çıxarılmaması üçün ayrılmışdı.

1991-ci ildən 1999-cu ilədək Rusiya 99 mlrd. dollar borc almışdı ki, bu dövr ərzində Rusiyadan 103 mlrd. çıxarılıb aparılmışdır.

Yəqin yaxın 2-25 il ərzində aparıcı dövlətlər sırasında Rusiyanın adı çəkilməyəcəkdir. MKİ-nin proqnozlarına görə 2020-ci ildə Çində VNP- 2 – trilyon dollar , ABŞ – 13,5 , Yaponiya – 5 , Hindistan – 4,8 , İndoneziya – 4,2 , Cənubi Koreya – 3,4 , Tailand – 2,4 və s. təşkil edəcəkdir. Göründüyü kimi bu hesabla Tailand və İndoneziya Rusiyadan çox qabaqdadır. Bundan baqşqa Rusiya neft və qazdan sonra ikinci gəlir mənbəyi kimi dünyada silah ixracatında tutduğu mövqeyini itirir.

Əgər SSRİ 1997-ci ildə 30 mlrd. dollarlıq silah satmışdısa, Rusiya 1992-1993-cü illərdə cəmi 2,7 mlrd. dollarlıq silah satmışdır. Mən nə üçün bu rəqəmlərə müraciət edirəm? Ona görə ki, Rusiyada başa düşməlidirlər ki, mənəvi qonşularla sülh və razılaşma olmadan Rusiyanın da inkişafı və sabitliyi olmayacaqdır.

Hətta müharibə dövründə Rusiya silahlı qüvvələri Avropanı enerji resursları ilə təmin edən infrastrukturlara zərər verməməklə göstərməyə çalışırdı ki, mən sizin regiondakı maraqlarınızı qəbul edir və onlara ziyan vurmaq niyyətində deyiləm. Buna görə də siz mənim maraqlarıma hörmətlə yanaşın.

Bu vəziyyətdən çıxış yolu Qarabağ probleminin həllidir. Qarabağ probleminin həlli Rusiya və Ermənistana imkan verəcək ki, inteqrasiyanın bütün meyarlarından istifadə etsinlər. Məlumdur ki,

təbii sərvətlər baxımından ermənistan kasıb ölkədir. İndi Ermənistanda heç bir müəssisə işləmir. Demək olar ki, Ermənistan iki mənbəyə əsasən mövcuddur.

1) Erməni diasporunun vəsaitləri. Onlar ele vəziyyətdədir ki, əgər onun hamısını sata bilsələr Rusiyaya olan borcun 10%-ni ödəməz.
2) Ermənistan ərazilərində hərbi bazalar yerləşdirmək əvəzinə ödənilən Rusiya vergiləri. Ermənistan özü bir qırıcı təyyarə almaq iqtidarında deyil. Rusiya son zamanlar Ermənistanın hava müdafiəsini, onun dövlət sərhədlərinin müdafiəsini, erməni ordusunun silahla təchizini öz üzərinə götürmüşdür. Ancaq əsrlər boyu öz himayəçilərinin vergisi və yardımı ilə yaşamaq olmaz, əksinə əsrlərlə qonşu olduğu dövlətlə əməkdaşlıq etməyin yolları və formalarını axtarıb tapmaq lazımdır. Bu istənilən dövlət üçün aksiomadır. Rusiya və Azərbaycan təbii ehtiyatlarına görə çox varlıdır və Ermənistansız yaşaya bilər.

Moskvanın qazancı Ermənistanı özünün bir əyalətinə çevirməsi və Cənubi Qafqazı təsir dairəsində saxlaması olub. Son vaxtlar isə Azərbaycanın işğal altında olan ərazilərini geri qaytarmaq barədə səsləndirdiyi bəyanatlar, elecə də Qəbələ Radiolokasiya sistemi ilə bağlı Moskva və Bakı arasında yaranmış fikir ayrılığı Kremli Cənubi Qafqaza təsir dairəsini artırmağa sövq edib. Təbii ki, bu dəfə də Moskva erməni kartından yararlanmağa üstünlük verib. Belə ki, Moskvanın təşəbbüsü ilə yaradılan və Ermənistana hərbi yardım etməklə regiondakı qüvvələr balansını Rusiyanın xeyrinə dəyişməyə xidmət edən Kollektiv Təhlükəsizlik Müqaviləsi Təşkilatının Yerevanda akademiyasının yaradılması qərara alınıb. Sözügedən akademiyanın məhz Yerevanda yaradılması Rusiyanın məkrli planını təsdiqləmiş olur. Xüsusilə, burada maraqlı məqam ondan ibarətdir ki, Kollektiv Təhlükəsizlik Müqaviləsi Təşkilatının Yerevanda açılacaq akademiyası yalnız təhsil ocağı olmayacaq.

Həmçinin bu akademiyanın təşkilatdan kənar xüsusi hərbi birləşmələri olacaq ki, həmin hərbi birləşmələr də məhz Yerevanda yerləşəcək. Başqa diqqət çəkən məqam isə ondan ibarətdir ki, Rusiya Qəbələ Radiolokasiya sisteminə oxşar bir sistem də Ermənistanda yaratmaq istəyir. Məlumata görə, rəsmi Bakı ilə aparılan məsləhətləşmələrdən müsbət bir nəticənin əldə edilməməsi Kremli belə bir addım atmaq məcburiyyətində qoyub. Lakin bu məsələdə də Moskvanın daha çox Yerevanın maraqlarından çıxış etdiyi şübhəsizdir. Hərbi ekspertlərin qənaətincə, Qəbələ RLS-ə oxşar sistemin Ermənistanda yaradılması ideyasının arxasında da Azərbaycana təzyiq dayanır. Belə ki, yeni yaradılacaq bu sistem, hətta müharibə dövründə Rusiya silahlı qüvvələri Avropanı enerji resursları ilə təmin edən infrastrukturlara zərər verməklə göstərməyə çalışırdı ki, mən sizin regiondakı maraqlarınızı qəbul edir və onlara ziyan vurmaq niyyətində deyiləm. Buna görə də, siz də mənim maraqlarıma hörmətlə yanaşın.

Qarabağda hərbi əməliyyatlar başlayacağı təqdirdə Azərbaycanın hərbi təyyarələrini asanlıqla zərərsizləşdirə və Ermənistanın hava sərhəddini tamamilə mühafizə edə bilər.

Bu problemi həll etməklə geoperspektivdə Qafqaz ümumi bazarı təşkil etmək olar ki, burada sonradan Türkiyə, İran, Orta Asiya dövlətləri və Qazaxıstan da daxil ola bilər.

Nəzərə alınsa ki, burada geniş enerji ehtiyyatları nəqliyyat infrastruktru, Böyük İpək Yolu, telekommunikasiya və s. yerləşir.

Qafqaz ümumi bazarının təşkil edilməsi Avropa İttifaqı kimi Qafqazda da inteqrasiya proseslərinə təsir edə bilər. Belə siyasət Qafqazda və bütün regionda sabitliyə və sülhə təsir göstərə bilər.

Amma Qafqazın sülh və əməkdaşlıq zonasına çevrilməsi üçün ilk növbədə Rusiya, Azərbaycan və Gürcüstanda münaqişə ocaqlarını söndürmək lazımdır, ikincisi, <<Qafqaz>>anlayışına daxil olan bütün dövlətlərin ərazi bütövlüyü qeyd şərtsiz təmin edilməlidir. Rusiya Federasiyası prezidenti V.Putin Bakıya səfəri zamanı (yanvar 2001) Azərbaycan prezidenti H.Əliyev qeyd etmişdi ki, ərazi bütövlüyü təmin olunmadan dörd dövlətin iqtisadi əməkdaşlığı mümkün deyildir. Amma sülh və dinc yanaşı yaşamaya mane olan əsas səbəb Ermənistanın Azərbaycan ərazilərini işğal etməsidir. Azərbaycan torpaqlarının tam azad olunması və qaçqınların öz doğma ocaqlarına qayıtması baş verməyincə Qafqazda iqtisadi və siyasi əməkdaşlıqdan söhbət gedə bilməz.

**İstifadə olunan ədəbiyyat:**


1. Mahmud Vazeyi. Postsovet dövründə yeni regional təhlükəsizlik yanaşmaları. Azerbaijani focus jurnalı, oktyabr-dekabr 2010
2. Ceyhun Mahmudlu “Beş günlük müharibənin Cənubi Qafqaz dövlətlərinə təsiri” Journal of Qafqaz University. Number 29, 2010 [s. 45-53]
3. Elmin İsayev , Rusiyanın Cənubi Qafqaz Siyasəti http://www.azxeber.com/
4. Уткин А.И. Американская стратегия для XX века М., 2000 [с.76]
5. The Economist 1998 December 12 [ p.35]
6. Odom W. Russian several seatsat the table (International affairs 1999, 4, p.813)
7. Süleyman İsmayılbəyli, Rusiyanın məkrli Cənubi Qafqaz siyasəti – “Olaylar” qəzeti, 28 yanvar 2013-cü il [s.3]



***Elməddin HACIYEV***

***Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti***

***elmeddin.haciyev@atmu.edu.az***

***Fuad CABBAROV***

***Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti***

***fuadjabbarov@gmail.com***

# Turizm yönümlü təşkilatlarda korpoativ sosial məsuliyyət (KSM) layihələrinin turizmin dayanıqlı inkişafına təsirinin tədqiqi

# Investigation of the impact of corporate social responsibility (CSR) projects on sustainable tourism development in tourism-oriented organizations

# Исследование влияния проектов корпоративной социальной ответственности (КСО) на развитие устойчивого туризма в туристско-ориентированных организациях

**Xülasə:**Məqalədə müasir dövrdə beynəlxalq və yerli təcrübədə turizm yönümlü təşkilatlarda koporativ sosial məsuliyyət (KSM) layihələrinin turizmin dayanıqlı inkişafında rolunun aktuallığı məsələləri təhlil edilir, bunun ölkə iqtisadiyyatı üçün əhəmiyyəti xüsusi vurğulanır. Eyni zamanda məqalədə KSM layihələrinin turizmin dayanıqlı inkişafında əhəmiyyəti müddüəaları sıralanır, KSM-in vaciblik prinsipləri və üstünlükləri, mövcud problemləri kimi məsələlər şərh edilərək turizm yönümlü təşkilatlara KSM layihələrinin hazırlanması və tətbiqi üzrə praktiki tövsiyyələr təklif olunmuşdur.

**Açar sözlər:** turizm, KSM, dayanıqlı inkişaf

**Abstract**:The relevance issues of the role of corporate social responsibility (CSR) projects in sustainable tourism development in tourism-oriented organizations are analyzed international and local practice contemporary period in article,it emphasizes the importance for the national economy. At the same time in article are enumerated the role of CSR projects in the development of sustainable tourism, in addition implementation principles and advantages of the importance CSR projects in development of sustainable tourism, comments on issues such as the current problems and practical recommendations on the implementation of the role CSR projects in the sustainable development has been proposed for tourism-oriented organizations.

**Key words:** tourism,CSR,sustainable development

**Резюме:**В статье анализируется значимость роли координации проектов социальной ответственности (КСО) в устойчивом развитии туризма в международной и местной практике в области туризма в современном мире, подчеркивая важность этого для экономики страны. В

то же время в статье излагается важность проектов КСО в области устойчивого развития туризм а, в которых разъясняются такие вопросы, как важность и приоритеты КСО, существующие проблемы и рекомендации по практическому консультированию по разработке и внедрению проектов КСО для организаций, ориентированных на туризм.

**Ключевые слова:** туризм, КСО, устойчивое развитие.

**Giriş.**Son illərdə dünyada turizm sektorunun ayrı-ayrı ölkələrin iqtisadi inkişafında çəkisinin güclənməsi ilə yanaşı turizmin dayanıqlı inkişafı məsələsinin aktuallığı daha da artmışdır. Azərbaycanda da neft gəlirlərinin tükəndiyi bir mərhələdə qeyri-neft sektorunun, xüsusilə də turizm sektorunun davamlı inkişafı mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Son illərin statistik göstəricilərinə görə, turizm Azərbaycanda daim inkişaf edən sektorlardan biri olmuşdur. Belə ki, son 5 ildə Azərbaycanda turizm sektorunda xidmət göstərən sahibkarlıq subyektlərinin və turizm məqsədilə gələn xarici ölkə vətəndaşlarının sayında müvafiq olaraq 4,5 və 8,5 faiz1 ortaillik sabit artım müşahidə edilmişdir. Hazırda turizm sənayesinin ölkə üzrə ÜDM-də və məşğulluqda birbaşa payı müvafiq olaraq 4,5 və 3,3 faiz təşkil edir(1,səh.4). Dövlət tərəfində bu sahənin inkişaf təmin edilməsi məqsədi ilə müəyyən tədbirlərin hazırlanıb icra olunur. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2016-cı il 6 dekabr tarixli fərmanı ilə təsdiq edilmiş "Azərbaycan Respublikasında ixtisaslaşmış turizm sənayesinin inkişafına dair Strateji Yol Xəritəsi" buna əyani sübutdur. Fikirimizcə qeyd edilən proseslərdə turizm yönümlü təşkilatların və onların fəaliyyətləri, həyat keçirdikləri layihələr, o cümlədən də korporativ sosial məsuliyyət layihələri mühüm əhəmiyyət kəsb edir və bu da bütölükdə turizmin dayanıqlı inkişafına təsir göstərən əsas amillərdən biridir. Bu məqsədlə beynəlxalq təcrübədə dayanıqlı turizm inkişafında turizm yönümlü təşkilatların KSM layihələrinin rolu hərtərəfli tədqiq olunmalı və ən yaxşı təcrübələrin ölkəmizdə tətbiqi təmin edilməlidir.

**Dayanıqlı turizm**.1995-ci ildə Dayanıqlı Turizmin İnkişafı Dünya Konfransında turizmin davamlı inkişafı prinsipləri müəyyən edilmişdir. Həm prinsiplərə görə turizm inkişafı dayanıqlılıq meyarlarına əsaslanmalı, yəni uzunmüddətli ekoloji amil təmin olunmalı, həm də yerli icmalar üçün iqtisadi cəhətdən etibarlı, etik və sosial cəhətdən ədalətli olmalıdır. Eyni zamanda turizmin dayanıqlı inkişafa təsiri təmin etməlidir və təbii, mədəni və insan mühiti ilə birləşdirilməlidir. Hökumətlər və səlahiyyətli orqanlar, QHT-lər və yerli icmaların iştirakı ilə turizmin planlaşdırılmasını dayanıqlı inkişafa töhfə kimi inteqrasiyaya yönəlmiş tədbirlər həyata keçirməlidirlər. Sektorlararsı əməkdaşlıq çərçivəsində təşkilatlar ətraf mühitin qorunmasının yüksəldilməsinə kömək edən turizm layihələrini gücləndirməlidir(4,səh.3).Fikirmizcə, turizm yönümlü təşkilatların dayanıqlı turizmin inkişafına təsiri hüdudları turizm sənayesinin müxtəlif sahələrinə dəstək, turizmin menecmentinin müasir qaydalara uyğunlaşdırılması, resursların müəyyənləşdirilməsi, qeyri-formal turizm təhsilinə yardım, turizm şüurunun formalaşması, icma əsaslı turizmin inkişafına təsirlə və digər istiqamətlələrlə ölçülə bilər.

**Korporativ sosial məsuliyyət (KSM).** Nəzəri ədəbiyyatlarda KSM anlayışına baxış birmənalı deyil və müxtəlif qurum və şəxslər tərəfindən bu konsepsiya müxtəlif şəkildə izah edilməkdədir. Bütün bu anlayışlar bir-birindən fərqli olsa da, müəyyən məsələlərin izahında eyni mövqedən çıxış edir. Bu tərifl ər adətən təşkilatın həm cəmiyyət, həm də biznes üçün müsbət davamlı inkişafı təmin etməsi məqsədi ilə öz əsas bizneslərinə sosial, ekoloji və iqtisadi dəyəri necə qatmasına yönəlib. KSM biznes strukturlarının maraqlı tərəflərlə (icmalar, təşkilatlar, bələdiyyələr, təhsil və mədəniyyət ocaqları və s.) qarşılıqlı əlaqədə həyata keçirdiyi,dayanıqlı inkişafa yönələn iqtisadi,ekoloji və sosial tədbirlərin ardıcıl sistemidir. Bu da özünü ilk növbədə biznes qurumunun könüllü sosial investisiya qoyuluşlarına, sosial proqramların icra olunmasına maddi,texnik və digər dəstəyində göstərir.

**Beynəlxalq təcrübə.** Araşdırmalar göstərir ki, beynəlxalq təcrübədə turizm sektorunda KSM layihələri XX əsrin 90-ci əsasən iri hotel şəbəkələrində tətbiq edilməyə başlamışdır və hal-hazırda bu proses davam edir. Tədqiqatlara əsasən KSM layihələri qeyd olunan sahələri əhatə edir: Məhsul - Təhlükəsizliyin, ictimai səhiyyənin, müvafiq tənzimləmələrin, və istehsal olunan məhsulların sosial təsiri; Ətraf-mühit - Bərpa olunmayan resursların, tullantıların, enerjinin, nəqliyyatın, suyun istifadəsi, biomüxtəliflik və torpaqdan istifadə üzərindəki təsir, istifadə və atılma mövzusunda məhsul təsiri, biznes fəaliyyətləri və planların mövcud tənzimləmə dərəcəsi-Qlobal əməliyyatlar - Qloballaşmış məsələlərin və risklərin müvafiq insan hüquqlarına təsiri- Müştərilər - Qaneedicilik, şikayətlər/geri dönüşlər, təklif olunan məlumat, düzgün müalicə prosedurları; İşçilər - yer, iş imkanlarının qaneediciliyini təmin etmə tədbirləri, çalışanların iştirakı və ittifaq münasibətləri, təlim və inkişaf, ödəmə və faydalar, sağlamlıq və təhlükəsizlik, iş imkanlarının yaradılması və təhlükəsizlik;İcma-Yerli icmaların investisiyası, yerli tənzimləmə əhəmiyyəti, hər hansı bir yeni işin idarə edilməsi, təkmilləşdirmə planları.(3,səh.42-45).Beynəlxalq hotel şəbəkələrindən olan "Hilton"-un Korporativ Sosial Məsuliyyət proqramı dörd hissədən ibarətdir:

1) "İmkanlar yaradaraq"."Hilton" hesab edir ki, şirkətin uğuru, ilk növbədə, komanda üzvlərindən asılıdır. "İmkanlar yaradaraq" prinsipi korporasiyada elə bir mühitin yaranmasına yönəlmişdir ki, orada işçilər özlərinin ən yaxşı tərəflərini göstərir və öz bilik və bacarıqlarını məqsədlərə nail olmaq və şirkətin prinsiplərini dəstəkləməyə istiqamətləndirirlər. "Hilton" eləcədə təhsilə böyük diqqət yetirir: Hilton Beynəlxalq Universitetinin (Hilton Worldwide University), menecment bacarıqlarının və şəxsiyyətin inkişafına istiqamətlənmiş çoxlu sayda proqramları var. Həmçinin, orada gənc kadrlar üçün müxtəlif növdə təqaüdlər və proqramlar mövcuddur.2)"Cəmiyyəti möhkəmləndirərək"."Hilton" şirkətinin uğuru birbaşa otel zəncirini təmsil edən cəmiyyətin inkişafından asılıdır. "Hilton" bütün səylərini iqtisadi artımın stimullaşdırılmasına və yerli cəmiyyəti şirkətin fəaliyyətinə cəlb etməsinə yönəldir. "Hilton", əhalini qida və geyimlə təmin edən xeyriyyəçilik fonduna malikdir. Şirkət, sağlam cəmiyyətin sağlam uşaqlar olmadan mümkünsüz olduğunu bilir. Təhsil proqramları ilə yanaşı, onlar uşaq alverinin qarşısının alınmasını da dəstəkləyirlər. 2011-ci ilin aprel ayında, Nyu-Yorkda, şirkət,

turizm sənayesində uşaqların seksual istismarından müdafiə olunmasına istiqamətlənmiş Davranış Kodeksinə imza atmışdır.3)"Mədəni dəyərləri qoruyaraq".Məşhurmehmanxana brendlərindən biri olan "Hilton" öz qonaqlarına, işçilərinə və cəmiyyətə mədəni dəyərlərini və ənənələrini bölüşmək imkanı verir.4) "Dayanıqlı həyat" "Hilton"-un dayanıqlı biznesin aparılmasında missiyası əhalinin artması, sənayeləşmə, qloballaşma, ətraf mühitin qorunması üzrə qanun layihələri, innovasiyalar və enerji ehtiyatları xərcləri kimi amillərlə şərtlənir. (2,səh.273-276)

**KSM layihələrinin tətbiqi**. Tədqiqatlara görə Azərbaycanda fəaliyyət göstərən turizm yönümül təşkilatlarda korpoartiv sosial məsuliyyət prinsiplərinin və layihələrinin tətbiqi qənaətbəxş deyil. Əksər turizm təşəkilatlarının bu barədə informasiyası yoxdur. Nadir hallarda beynəlxalq hotel şəbəkələrində KSM layihələrinə ayrı-ayrı elmentlərinə r rast gəlmək olar. Iri milli şirkətlərdə KSM fəaliyyətləri olsa da, konkret olaraq onların tərkibində olan turizm şirkətlərində buna rast gəlinmir. Müşahidə və araşdırmalara əsasən turizm yönümlü təşkilatlarda ümumiyyətlə KSM-lə bağlı mövcud problemləri aşağıdakı kimi ümumiləşdirmək olar.

- KSM-lə bağlı mövcud qanunvericilikdə stumllaşdırcı müddəaların olmaması;
- KSM sahəsində təlim və tədrisin qənaətbəxş olmaması;
- Beynəlxalq təcrübənin kifayət qədər öyrənilməməsi;
- KSM mədəniyyətinin zəifliyi;
- KSM sahəsində kadr və mütəxəssis çatışmazlığı;
- KSM sahəsində maarifləndirmə işinin zəifliyi və s.
- Turizm yönümlü təşkilatların bu sahəyə maraq göstərməməsi (xüsusən yerli)

Qeyd edək ki, KSM layihələrinin tətbiqi tez və aydın nəticə vermir və vacib həll olunası problemlərin olduğu bir zamanda, fikri uzunmüddətli perspektivə cəmləşdirmək üçün çoxlu qüvvə sərf etmək tələb olunur. Buna görə də, əgər şirkət KSM prinsiplərinin və layihələrinin tətbiqinə başlayırsa, o zaman bunların necə işlədiyi barədə məlumatın açıqlanmasına hazır olmalıdır. Əgər şirkətin yaxşı adı varsa, o zaman KSM tətbiq edilməsi müştəri bazasını qoruyub saxlamağa köməklik edir, çünki bu gün istehlakçıların seçim imkanları var. Turizm yönümlü təşkilatlar dayanıqlı turizm inkişafını təmin etməsi KSM layihələrini tətbiqi etməklə aşağıdakılara nail ola bilərlər:

- Turizmin müxtəlif növləri üçün KSM layihələrinin hazırlanması və həyata keçirilməsi fəaliyyətini təkmilləşdirmək ;
- Azərbaycan haqqında turizm üçün əhəmiyyətli bir ölkə kimi təsəvvür formalaşdırılmaq;
- Yerli icmalarda turizmlə bağlı maarifləndirmə işlərinin təşviqi və təşkil etmək;
- Turizmin sosial yönünün güləndirilmək;

- Ölkənin beynəlxalq turizm bazarına inteqrasiyası, beynəlxalq turizm münasibətlərinin gücləndirilmək və genişləndirilmək;
- Turizmin dayanıqlı inkişaf nəzəriyyəsinin hazırlanmaq və s.

**Nəticə.** Bütün yuxarıda göstərilənlər qeyd etməklə, dayanıqlı turizmin inkişafı üçün KSM layihələrini tətbiqi istiqamətində turizm yönümlü təşkilatlar üçün aşağıdakı tövsiyyələr təkilf oluna bilər:

- Turizm yönümlü təşkilatlar illik hesabatlarını ayrıca olaraq dərc etməlidirlər;
- Fərqli kurslar vasitəsilə işçiləri maarifləndirmək və öyrətmək vacibdir.Turizmin prioritetlərindən biri müxtəlif təlimlər olmalıdır;
- Turizm yönümlü təşkilatlar hər yerdə və hər yerdə yerli əhalini işə götürməlidirlər;
- Turizm yönümlü təşkilatlar KSM layihələrinin icrasında yerli QHT-lərə və icmalara dəstək verməlidirlər;
- Turizm yönümlü təşkilatlar mədəni sahələrin bərpasına dəstək verməlidirlər.
- Otel şirkətləri güclü iqlim dəyişikliyi strategiyasını tətbiq etməlidirlər,enerji səmərəliliyi tədbirlərini tətbiq etməlidirlər, üçüncü tərəfin ekoloji sertifikatını almalıdırlar (ISO 140001 və ya ISO 9001 və s.),təhlükəsizlik və təhlükəsizlik səviyyəsini yüksək səviyyədə saxlamalıdırlar
- Ali təhsil müəsissələri arasındakı əlaqələri artırmaq və inkişaf etdirmək vacibdir və s.

**Ədəbiyyat siyahısı:**


1. Azərbaycan Respublikasında ixtisaslaşmış turizm sənayesinin inkişafına dair Strateji Yol Xəritəsi.
2. C.M.Cəfərov, İ.İ.İsgəndərov, S.İ.Əliyev, A.N.Eminov, Ə.M. Nuriyev: Korporativ sosial məsuliyyət, Bakı 2015, s.306
3. Clark, S. (2006). Corporate social responsibility: A marketing tool for major hotel brands. *HSMAI Marketing Review*, 23(1).
4. The Charter for Sustainable Tourism.April 1995: World Conference on Sustainable Tourism, http://www.gdrc.org/uem/eco-tour/charter.html 17.07.2017
5. http://ksmnews.az/elmeddin-hacili-ksm-ve-qhtler/ 20.08.2017
6. http://siteresources.worldbank.org/INTEXPCOMNET/Resources/CSR_in_tourism_2005.pdf 21.08.2017
7. https://www.fthm.uniri.hr/files/Kongresi/THI/Papers/2014/THI_May2014_273to286.pdfhttp://eprints.leedsbeckett.ac.uk/190/1/Corporate%20Social%20Responsibility%20in%20Tourism%20Small%20and%20Medium%20Enterprises.pdf 01.09.2017

8. http://aasrc.org/conference/wp-content/uploads/2014/01/CSR-for-tourism.pdf 03.09.2017 15.10.2017

***Elza BAYRAMOVA***

***Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti***

***Elza.bayramova@atmu.edu.az***

**Turizm xidmətlərinin dayanıqlılığının təmin edilməsi və keyfiyyətinin artırılmasında maraqlı tərəflərin rolu və təsiri**

**Role and influence of stakeholders in ensuring the sustainability and quality of tourism services**

**Роль и влияние заинтересованных сторон в обеспечении устойчивости и увеличении качества туристических услуг**

**Xülasə:** Turizm sektorunun inkişaf etdiyi ölkələrdə turizm üzrə siyasət hazırlanarkən ilkin və vacib şərtlərdən biri turistlərə göstərilən xidmətlərin keyfiyyətinin yüksək səviyyədə olmasını təmin edəcək göstəricilərin və mühitin formalaşdırılması və bütün bu fəaliyyətlər yerinə yetirilərkən dayanıqlılığın göz ardı edilmədən təmin edilməsidir. Xidmət keyfiyyətinin artırılması və mühitin formalaşdırılması üçün isə turizm xidməti göstərən təşkilatların (dövlət, biznes, qeyri hökumət, və s) bu göstəricilərə uyğun bacarıqlara malik olması əsas şərtlərdən biridir. Bununla yanaşı turizm məhsulu mücərrəd olduğuna görə xidmət keyfiyyətində rol oynayan təchizatçı və maraqlı tərəflərin birgə əməkdaşlığı ilə dayanıqlılığın təmin edilməsi müasir dövrdə zəruri hesab edilir. Tədqiqatın aktuallığı əsas rola malik olan maraqlı tərəflərin xidmətin keyfiyyətinə təsirinin müəyyənləşdirilməsi və əməkdaşlığının əhəmiyyətini nümayiş etdirməkdir.

**Açar sözlər:** maraqlı tərəflər, dayanıqlılıq, turizm xidməti, keyfiyyət

**Resume:** One of the initial and important conditions in making of tourism policy in the countries where tourism sector develops is the formation of indicators and environment that will ensure the quality of services provided to tourists and ensuring of the durability without disregarding while these activities are being carried. One of the key conditions is having of abilities of the organizations providing tourism services meeting these indicators (government, business, non-government, etc.) in order to improve the quality of service and form the environment. At the same time, the provision of sustainability with the joint corporation of the suppliers and stakeholders involved in the quality of service is considered necessary in the modern times as the tourism product

is abstract. The urgency of the research is to demonstrate the impact of key stakeholders on the quality of service and the importance of their collaboration.

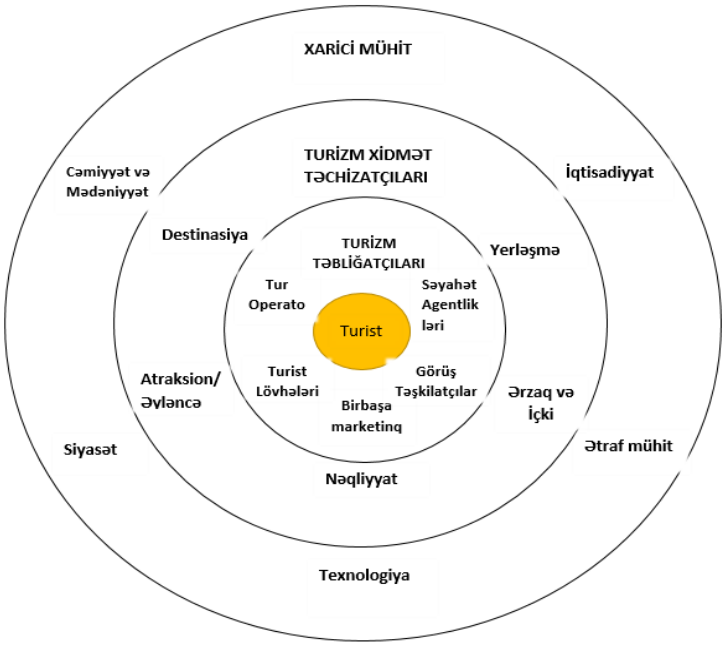
**Key words:** stakeholders, sustainibility, tourism services, quality

**Резюме:** В целях обеспечения качественного уровня предоставляемого туристам сервиса в странах с развитым сектором туризма и формирования благоприятного окружения, обеспечивающего устойчивость развития необходимо выработать правильную политику. Основным условием обеспечения необходимых показателей развития качества сервиса и окружения являются организации, занимающиеся услугами в сфере туризма (государство, бизнес, неправительственные организации и т.д.). Актуальным на современном этапе считается взаимодействие и обеспечение устойчивого развития между поставщиками и заинтересованными сторонами воздействующего на уровень качественного сервиса. В исследование актуальная роль отведена заинтересованным сторонам и приведены примеры их воздействия на общий уровень в предоставление качественного сервиса.

**Ключевые слова:** заинтересованные стороны, устойчивость, туристический сервис, качество.

## Tədqiqatın nəzəri əsasları

Dünya Ticarət Təşkilatı sektor və sub-sektorlar üzrə xidmətlərlə bağlı klassifikasiya aparmışdır. Əsasən 12 başlıq altında sistemləşdirilənlər: biznes xidmətləri, rabitə xidmətləri, tikinti və əlaqəli mühəndislik xidmətləri, distribusiya xidmətləri, təhsil xidmətləri, ətraf mühit xidmətləri, maliyyə xidmətləri, sağlamlıqla əlaqəli və sosial xidmətlər, turizm və səyahət xidmətləri, əyləncəli, mədəni və idman xidmətləri, nəqliyyat xidmətləri və digər xidmətlər olaraq ümumiləşdirilmişdir. Qeyd edilənlər sektorial xidmətlər olaraq sadalanmış və əlavə sub-sektorial xidmətlər də bu başlıqlar altında sistemləşdirilmişdir. Turizm və səyahətlə əlaqəli xidmətlər aşağıda qeyd edilən sub-sektorial xidmətlər olmaqla sistemləşdirilmişdir (10, səh 6):



- ✓ Mehmanxana və restoranlar (daxili iaşə)
- ✓ Səyahət agentlikləri və tur operatorlar xidmətləri Turist bələdçi xidmətləri
- ✓ Digər

Qeyd etdiyimiz Dünya Turizm Təşkilatı tərəfindən klassifikasiyası verilən turizm xidmətləri bizi inteqrasiya olunmuş turizm modelinə nəzər yetirməyə sövq edir (Şəkil 1).

Beləliklə yüksək səviyyəli turizm xidmətləri göstərmək və ya bu xidmətlərin keyfiyyətinin artırılması bir başa turizm xidməti göstərən təşkilatların fəaliyyət göstərdiyi mühitdən və təşkilatların bacarıqlarından asılıdır. Modeldə də göründüyü kimi turistə fokuslanılmış fəaliyyətə təsir edən müxtəlif ətraf mühit amilləri mövcuddur. Çünki turizm məhsulu bir çox özəl, dövlət, qeyi-kommersiya qurumlarının birgə fəaliyyəti nəticəsində keyfiyyətli formada təqdim edilib müştəri məmnuniyyəti təmin edə bilər. Turistə təsir göstərən amil olaraq xarici mühit birbaşa olmasa belə dolayısıyla turizm məhsulunun əmələ gəlməsində təsiri qaçınılmazdır. Modeldə də göründüyü kimi turizmin xarici ətraf mühitini iqtisadiyyat; ölkənin gəlir mənbələri, əhalinin iş yerlərilə təmin olunma səviyyəsi, valyuta məzənnəsi və s, ətraf mühit; müasir dövrdə ətraf mühit olaraq təbiət kirlənmələri və bununla mübarizə üzrə tədbirlərə geniş yer verilir, texnologiya; müasir dövrdə turizmdə beynəlxalq səviyyədə rəqabət etmək məcburiyyətini dəyişkənliyi artırdığına, həm də informasiyaya olan ehtiyacı formalaşdırıb-təmin etdiyinə görə xüsusi əhəmiyyət daşıyır, siyasət isə bugün beynəlxalq turizm bazarından pay ala bilmək üçün bir çox ölkələrin münasibətlərini qorumağa vadar edir, cəmiyyət və mədəniyyət; turisti bir destinasiyaya üz tutmağa vadar edən və ya çəkindirən əsas amillərdəndir ki, əhalinin turistə yanaşması və ya yaşam tərzləri buna nümunə ola bilər.

Turizm məhsulu dedikdə onu formalaşdıran bəzi elementlərin varlığı da nəzərə alınmalıdır. Yerləşdirmə, destinasiyaya və ya destinasiyadan çatdırılma, iaşə, ərzaq və içki, yerüstü nəqliyyat xidmətləri, yerüstü xidmət, mədəni və sosial tədbirlər, destinasiyanın ətraf mühiti, mədəniyyəti və irsi resursları bu elementlərdəndir. Həmin bu elementlərin təchizatçıları turizm xidmətlərinin keyfiyyətinə birbaşa təsir göstərirlər. Yerləşdirməni təmin edənlər otellər, yataq və səhər yeməyi təklif edənlər, özünə xidmət mənzilləri, kamplar və kruiz gəmiləridir, destinasiyaya və ya destinasiyadan çatdırılmanı təmin edənlər ictimai nəqliyyat (avtobus, Qatar və s.), hava limanı, planlaşdırılmış hava daşıyıcıları, təyyarə, helicopterin kirayə təşkilatları, planlaşdırılmış dəniz keçidləri, kirayəyə götürülmüş dəniz keçidləri, sərnişin vaqonu, kruizlər və s, iaşə, ərzaq və içki təchiz edənlər restoran və barlar, ərzaq mağazaları, fermerlər, balıqçılar, çörəkçi, qəssab, ərzaq topdançıları, yerüstü nəqliyyat xidmətlərini təmin edənlər avtomobil kirayəsi, qayıq kirayəsi, yanacaq təchizatçıları, qaz stansiyaları, taksilər, yerüstü xidmət təklif edənlər agentlər, turizm bələdçisi və ya istiqamətləndirici, mədəni və sosial tədbirlər gəzinti və tur təşkilatçıları, idman və rekreasiya təchizatçıları, mağaza və istehsal

müəssisələri, destinasiyanın ətraf mühiti, mədəniyyəti və irsi resursları dövlət orqanları, qorunan sahələrin idarəediciləri, xüsusi imtiyaza malik olanlardır (7, səh3). Sadalanan bütün xidmətlər turizm məhsulunu formalaşdıran elementlərdir ki, hər birinin keyfiyyətli məhsul və ya xidmət göstərməsi turist məmnunluğunu artıran əsas faktordur.

Turistin ölkəyə gəlməsində əsas rolu oynayan qurumlar turizm operatorları, səyahət agentlikləri görüş və ya tədbir təşkilatçıları, turist lövhələri, birbaşa marketinq daxildir ki, əsas rolu tur operator və səyahət agentlikləri oynayır və turizm məhsulunun hazırlanması və təqdimini icra edirlər.

Malik olduğu xüsusiyyətlərlə yanaşı xidmət təklif edən və alan şəxslərin davranış və xüsusiyyətləri xidmətin keyfiyyətinin ölçülməsi və dəyərləndirilməsində məhsullarla müqayisədə daha nisbi nəticələr əldə etməyə səbəb olur. Göründüyü kimi təşkilatların, o, cümlədən turizm xidməti göstərən təşkilatların bacarıqlarının və performasının yüksək olması, bununlada onların xidmət keyfiyyətinin artırılması bir başa onların insan resurslarının formalaşmasından asılıdır. Daha doğrusu hər bir təşkilatın, o cümlədən turizm xidməti göstərən təşkilatların xidmət keyfiyyətinin formalaşmasında insan resursları əsas göstəricilərdən biridir.

**Beynəlxalq və yerli təcrübə**

İtaliyada 2014-cü ildə tətbiq olunan, "ArtBonus" adlandırılan vergi güzəşti İtalyanın dövlət irsi, mədəniyyət müəssisələrini bərpa edib qoruyan özəl müəssisələrə verilir, Türkiyə 1982-ci ildən etibarən turizmin inkişafı üçün biznes qurumlarına subsidiyalar və infrastrukturun inkişafına büdcədən müəyyən dərəcədə maliyyələr ayırmış, Latviya ətraf mühitin mühafizəsini də nəzərə alaraq velosiped turizmini formlaşadıraraq inkişaf etdirmək üçün marşrut müəyyənləşdirmiş və bu marşrutda azulduzlu otel və hostellərin tikilişinə diqqət yetirmiş, ABŞ turizmin inkişafının əsasında işçi resursunun potensialı durduğunu nəzərə alaraq təkcə 2012-ci ildə $4,8 milyard vəsait turizm sektorunda işləyənlərin təhsili və məşğulluq xidmətlərində keyfiyyətin arıtılmasında sərf edilmişdir. Bundan əlavə bu məbləğ sektordakı yeniyetmələr, ilkin təhsili olmayan gənclər, iş və yaşam yerini itirmiş işçilərin də vəziyyətinin yaxşılaşdırılmasına sərf edilmişdir.

Hazırda Azərbaycanda turizmin təbliği, inkişafı və təkmilləşdirilməsi üçün istər dövlət istər özəl sahədə xüsusi tədbirlər həyata keçirilir ki, bunlardan əsas olan addın Turizm Sənayesinin İnkişafına Dair Strateji Yol Xəritəsidir. Strateji yol xəritəsində həm Azərbaycan qonşu, turizm baxımından müəyyən bazar payına məxsus olan Gürcüstan və digər ölkələrlə müqayisə və təcrübələrinə toxunulmuş və müəyyən təkliflər irəli sürülmüşdür. Hətta qeyd etmək lazimdir ki, Strateji Yol Xəritəsinin icrasına çox qısa zamanda başlanılmış, Turizm Təbliğat Bürosu yaradılmış və turizm sektorunun inkişafında xüsusi rola malik olan təhsil sahəsinin, peşə məktəblərindən bir neçəsinin açılışı baş tutmuşdur.

## Praktiki tətbiq və araşdırma

Bu tədqiqatın əsas məqsədi Azərbaycanda turizm müəssisələrində kadr potensialının mövcud vəziyyəti və onun inkişaf etdirilməsi imkanları üzrə tövsiyələrin hazırlanmasıdır. İlk öncə onu qeyd edək ki, Azərbaycanda Turizmlə bağlı 3 fakültədən ibarət bir universitet, 19 ilk peşə-ixtisas təhsili müəssisəsi fəaliyyət göstərir (Naxçıvan Muxtar Respublikası nəzərə alınmadan). Həm universitet, həm də peşə məktəblərinin tətbiq və təcrübə sahələri tələbə və şagird sayına uyğun olaraq təşkil edilməmişdir. Sözsüz bu təhsilin keyfiyyətinin aşağı olmasına səbəb olur ki, bu da turizm məhsulunun keyfiyyətinə buna əsasəndə müştəri məmnuniyyətinə öz neqativ təsirini göstərir.

Tədqiqat məqsədilə 2016-cı ildə Turizm İnformasiya Mərkəzlərinin vasitəçiliyi ilə turizm sektorunda fəaliyyət göstərən 87 təşkilat arasında sorğu keçirilmişdir. Sorğu əsasında sənayenin təhsildən məmnunluq səviyyəsi, gözləntiləri və sənayenin təhsillə əməkdaşlığa nümasibəti ölçülmüşdür və araşdırmalar aşağıdakı nəticələri vermişdir.

Qeyd edək ki, sorğuda iştirak edən müəssisələrin 27-sində Azərbaycan Turizm və Menecment Universitetinin məzunları çalışmışdır. Sənayenin hazırda ehtiyac duyduğu əsas iki ixtisas Turizm Otelçilik və Tərcümə ixtisasları olduğu halda Biznes İdarəçiliyi, Menecment və Beynəlxalq münasibətlər də kadr olaraq tələb edilən sahələrdəndir. Ancaq sənaye məzunları qeydiyyat, bələdçi və tərcüməçi kimi vəzifələrə təyin etdiklərini qeyd etsələr də məzunlarda əsas çatışmamazlıq olaraq dil biliklərinin, təcrübələrinin az olmasını qeyd edib dil bilikləri yüksək olan, keyfiyyətli təhsil alan və öyrəndiklərini tətbiq etməyi bacaran məzunların yetişdirilməsini gözlədiklərini vurğulamışdırlar. Təhlil etdikdə görürük ki, çatışmazlıqların səbəbi yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi təhsil müəssisələrinin texniki təchizatının zəif olmasıdır. Sənayeni məzunlarda tətmin edən xüsusiyyət onların işə olan həvəsdir ki, bu gənclərin turizm sahəsinə olan maraqlarının göstəricisidir. Sənaye təhsillə əməkdaşlığa meyillidir, ancaq əsasən əməkdaşlıqlarını Məsləhət Şurasında Üzv olaraq icra etməyə maraqlıdırlar. Çünki respondentlərin 57-si Məsləhət Şurasında Üzvü, 31-i yarım ştat müəllim vəzifəsində çalışaraq təhsilə fayda verə biləcəklərini bildiriblər.

Bu araşdırmaların nəticələri həmçinin göstərdi ki, kadr potensialının inkişaf etdirilməsi üçün kadr hazırlığına cavabdeh olan universitetlərin müəllim-proffessor heyətinin müasir tələblərə cavab verən təlim-metodik vasitələr və texnologiyalardan istifadə bacarıqları artırılmalıdır. Bunu nəzərə alaraq ATMU-da tələbə - müəllim münasibətlərinin inkişaf etdirilməsi üzrə əlavə bir araşdırma aparılmışdır. Bu araşdırma ATMU 342 bakalavr, 27 magistr tələbəsi arasında keçirilmişdir. Yaş aralıqları bakalavrlar üçün 18-25, magistrlar üçün 22-32, bakalavrların 199-u kişi, 143 qadın,magistrların isə 14 nəfəri qadın olduğu halda 13 nəfəri kişidir. ATMU-nun MD, TO, RN, BM, MEN, Sİ, TOİ, NS, MAR, LQ, ML, Bİ olmaq üzrə demək olar bütün ixtisas tələbələrinin iştirak etdiyi sorğuda tələbə və

magistrlardan ATMU-nun mövcud vəziyyəti, üstünlük və matışmazlıqlarını dəyərləndirmələri və təkmilləşdirilməsi üçün təklifləri soruşulmuşdur. Nəticələri ümumi olaraq qeyd etsək tələbə-müəllim münasibətini 64 % respondent kafi, 34 % çox yaxşı, 21 % isə qeyri-kafi dəyərləndirib. Bu universitetin çatışmazlıqlarına baxmayaraq müəyyən dərəcədə tələbə gözləntilərini qarşıladığının göstəricisidir. Sözsüz ki, sorğunun keçirilmə məqsədi qeyri-kafi həcmini və səbəblərini müəyyənləşdirmək və aradan qaldırmaqdır. Bunun üçün tələbələrdən müəllimlərdə sizə xoş gəlməyən cəhətlərin nələr olduğu soruşulmuşdur. Cavab olaraq isə tələbələrdən 52 nəfər (15 %) müəllimlərdə bəyənmədikləri tərəflərin olmadığını, 41 nəfər (12 %) bəzilərinin sərt olmasını, 36 nəfər (10%) qiyməti az yazmaları, 18 nəfər (5 %) bəziləri biraz əsəbi və aqressivdirlər, 14 nəfər (4 %) bəzən düzgün dəyərləndirmirlər, 12 nəfər (3 %) 2 dəqiqə gecikən kimi qayıb yazırlar, 11 nəfər (3 %) prinsip aparmaq, güzəşt etməmək, icazə verməmək, 10 nəfər (3 %) bəzilərinin həvəsləndirməkdən çox irad tutmaları və çox qışqırmaqları, 9 nəfər (2 %) diskriminasiya etmələri, 8 nəfər (2 %) bəzilərinin onları kəsməyə çalışdıqlarını, 7 nəfər (2 %) bəzən dərslərin sıxıcı olmasını, güzəşt edilməməsini, bəzən tələbələrin özlərini pis hiss edəcəyi ifadələr işlədilməsini, 6 nəfər (1 %) ciddi olub çox sıxmaqlarını, 5 nəfər nəfər (1 %) həddən artıq dərs yüklənməsi, qərəzli olmaq və s., 4 nəfər (1 %) 0 yazmalarını, öz fikrini ifadəyə icazə verməmələrini, dərs materiallarını vaxtında göndərməmələrini, köhnə sistemlə dərs keçməklərini, bəzilərinin ingilis dilinin zəif olmasını qeyd ediblər.

Sözsüz ki, bu problemin həlli üçün tələbələrdən təkliflər vermələri xahiş edilmişdir ki, cavab olaraq açıq sual olmasına baxmayaraq tələbələrin əksəriyyəti yaxın cavablar vermişdirlər. Ən çox qeyd edilən cavab 78 nəfər (22 %) dərsə yaxşı hazırlaşmalıyıq, 68 nəfər (20 %) qarşılıqlı anlayış və hörmət edərək, 27 nəfər (8 %) tərbiyəli olmaq, 16 nəfər (4 %) bir – birimizi anlamalıyıq, 14 nəfər (4 %) səmimiyyət və dost münasibəti olmalıdır, 12 nəfər (3 %) güzəşt etməlidirlər, 11 nəfər (3 %) müəllim - tələbə görüşləri keçirilməlidir, 8 nəfər (2 %) heç bir şey edilməməlidir, 8 nəfər (2 %) yetərincə yaxşıdır, 7 nəfər (2 %) maaş artırılmalıdır, 7 nəfər (2 %) müəllimlərin prinsip və metodologiyasına rəhbəlik müdaxilə etməməlidir, 7 nəfər (2 %) yeni qaydalar ləğv edilməlidir, 6 nəfər (2 %) müəllimlər həmdə pedoqoji-psixoloji hazır olmalıdırlar, 6 nəfər (2 %) qiyməti düzgün yazıb materialları vaxtında göndərsinlər, 5 nəfər (1 %) müəllimlərə hörmət edilməlidir, tələbələrin fikirləri nəzərə alınmalıdır, bu qədər kəsr olmaması üçün sistemdə bəzi dəyişikliklər edilməlidir, 4 nəfər (1 %) dərslərdə tələbələr də müəllimlərlə aktiv olmalıdırlar, məsuliyyətli olmaq, əyləncəli dərs rejimi olmalıdır, krditlərin məbləği azaldırmalıdır, dərsə 10 dəqiqə gecikəndə qayıb yazılmamalıdır, cəzalandırmaq, maaş qoymaq və nəzarətdə saxlamaq lazımdır olmuşdur.

**Nəticə və təklif**

Aparılmış tədqiqatın yekununda bu qənaətə gəlmək olar ki, turizm məhsulunu formalaşdıran elementlərin hər biri xidmət keyfiyyətində müstəsna rol oynayır və bu amil nəzərə alınaraq davamlı

inkişafın təmin edilməsi doğru tədiqaqat və təkliflərlə təmin edilə bilər. Araşdırmada turizm sektorunun hər bir sahəsinə təsir göstərən turizm təhsilinin öyrənilməsi və bunun mövcud bazardakı vəziyyəti təhlil edilmişdir. Təhlil turizm müəssisələrinin əsas maraqlı tərəf olduğu nəzərə alınaraq onlarla sörğu əsasında aparılmış və bəzi təkliflər formalaşdırılmışdır:

1. Özəl, dövlət, qeyri-kommersiya təşkilatlarının əməkdaşlığının turizm məhsulunun keyfiyyət və davamlılığında rolunu nəzərə alaraq təmin edilməsi;
2. Sektorda əsas hərəkətverici qüvvə olan gənclərin təhsil və təlim şəraitinin yaxşılaşdırılması və turizm sektorunda istifadəsi
3. Sənayenin gözləntilərinin davamlı olaraq ölçülməsi və təhsildən sənayeyə, sənayedən təhsilə dəstəyin artırılması.

## İstinad mənbələri


1. Azərbaycan Turizm Sektorunun İnkişafı Perspektivləri, Dr. Vüqar Bayramov, CESD Tədqiqat Qrupu, 7 Iyul 2017
2. Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi sistemində turizmlə bağlı ixtisaslar üzrə kadr hazırlığı aparılan ilk peşə-ixtisas təhsili müəssisələrinin vəziyyəti haqqında ARAYIŞ, Eldar Aslanov, Qahirə Məmmədova Azərbaycan Turizm və Menecment Univeristeti Turizm və Qonaqpərvərlik tədqiqatları jurnalı №1, 2017
3. Azərbaycan Turizm və Menecment Univeristeti 2016-2020-ci illər üzrə Strateji İnkişaf Planı, 2016
4. Azərbaycan Respublikasında ixtisaslaşmış turizm sənayesinin inkişafına dair Strateji Yol Xəritəsi, Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2016-cı il 6 dekabr tarixli Fərmanı ilə təsdiq edilmişdir.
5. Hizmet Pazarlaması və Yönetimi Prof. Dr. Erdoğan Koç, 1 Basım, Eylül 2015, 416 səh
6. Paydas teorisi çerçevesinde otel İsletmelerinin seyahat acentalari ile İliskileri ve otel isletmelerinin Performansi arasindaki iliskiye yönelik bir arastirma, ars. Grv. Dr. Dilek dönmez, yönetim, yıl: 19, sayı: 61, ekim 2008
7. Tourism Supply Chains *Report of a Desk Research Project for The Travel Foundation* FINAL REPORT 31st JANUARY 2004
8. Uluslararası Turizm İşletmeçiliyi Prof. Dr. İlge Pırnar, 1 Basım, Kasım 2011, 551 səh,
9. Seçilmiş paydaşlarin swot yöntemiyle türk turizm yatirimlarini değerlendirmesine yönelik bir pilot çalişma, erdinç karadeniz - serkan yilmaz kandir - yildirim beyazit önal anatolia: turizm araştirmalari dergisi, cilt 18, sayi 2, güz: 195-205, 2007, issn: 1300-4220 (1990-2007)

10. World Trade Organization SERVICES SECTORAL CLASSIFICATION LIST, RESTRICTED MTN.GNS/W/120, 10 July 1991, (98-0000)

***Mənsuma ƏLİYEVA***
***Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti***
***mansuma.orucova@atmu.edu.az***

***Leyla SULTANLI***
***Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti***
***leyla.sultanli@atmu.edu.az***

**Müəssisələrin rəqabət üstünlüyü əldə etməsində insan resurslarının rolu**
**The role of human resources in businesses to gain competitive advantage**
**Роль человеческих ресурсов в обеспечении преимущественной конкурентоспособности организаций**

**Xülasə:** İnsan Resursları müəssisənin rəqabət üstünlüyü əldə edilməsində fərqləndirici resursu formalaşdırır. Müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi sektorda rəqib müəssisələr qarşısındakı rəqabət üstünlüyünün dəyərləndirmə metodlarından biri VİRO analizidir. Turizm müəssisələrində strateji insan resursları menecmenti dəyərli insan resursları ilə müəssisənin rəqiblərindən fərqlilənməsini və üstünlüklərin özünəməxsus bir qabiliyyətə çevrilməsini əhatə edir. Dəyərli və özünəməxsus resursları təkrarlamaq ya da əvəz etmək isə asan olmur. Bu resurslar fəaliyyət göstərdiyi sahə üçün dəyərli və nadir olan, təkararlanmayan və əvəzedilməyən və ya təkrarlanması çox baha başa gələn resurs hesab olunur. Üstün və ya fərqli resurs və qabiliyyətlərə sahib olan müəssisələrin rəqibləri qarşısında üstünlük əldə etməsi labüddür. Bu məqalədə strateji insan resursları menecmenti və resurs əsaslı yanaşma tətqiq olunmuşdur. Məqalənin məqsədi VİRO analizi çərçivəsində müəssisələrin insan resursları vasitəsi ilə rəqabət üstünlüyünün davamlılığına nail olmasını nümayiş etdirməkdir.

**Açar sözlər:** İnsan resursları, Resurs əsaslı yanaşma, rekabet üstünlüyü,

**Abstract:** HR forms a distinctive resource for an enterprise to obtain a competitive advantage. One of the methods in evaluating the competitive advantage of competitors across the enterprise's sector is the VIRO analysis. Strategic human resources management in tourism enterprises dinstinguish valuable human resources from the company's competitors and making the advantages a unique ability. Reiteration or replacement of valuable and unique resources is also not easy. repetition is considered to be a very expensive resource. These resources are valuable and rare for the area where it operate and are not repetitive or substitute or its reiteration is considered to be a very expensive

resource. Enterprises with superior or different resources and abilities are desirable to win precedence over competitors. This article investigate strategic human resource management and resource-based approach. The purpose of the article is to demonstrate that enterprises achieve sustainable competitiveness through human resources within the framework of the VIRO analysis.

**Keywords:** human resources, competitive, competitive advantage.

**Резюме:** Повторять или заменять ценные и уникальные бывает не легко. Эти ресурсы являются ценными и редкими в области своей деятельности, считаются неповторяющимися, незаменимыми ресурсами или их замена обходится очень дорого. Превосходство предприятий, обладающих лучшими и отличительными ресурсами и способностями чем в других, неизбежно. В этой статье был применён подход, основанный на ресурсах и менеджмент стратегических человеческих ресурсов. Цель статьи - продемонстрировать, что предприятия добиваются устойчивой конкурентоспособности посредством кадровых ресурсов в рамках анализа VİRO.

**Ключевые слова:** Человеческие ресурсы, Подход, основанный на ресурсах, Превосходство конкурентоспособности.

Qlobal rəqabət mühitində davamlı rəqabət üstünlüyü əldə etmək istəyən müəssisələr sahib olduqları resurslara uyğun olaraq, güclü və zəif tərəflərini müəyyən etməli, fəaliyyət göstərdikləri sektordakı fürsət və təhdidləri nəzərə alaraq strateji fəaliyyət planlarını hazırlamlı və strateji əsaslı idarəetmə modelini tətbiq etməlidirlər.

Strateji menecment müəssisənin uzunmüddətli dövr üçün fəaliyyətini davam etdirmək, davamlı rəqabət üstünlüyü və mənfəət əldə etmək üçün mövcud resurslarından effektiv və məhsuldar istifadəsidir.[4] Strateji idarəetmə müəssisənin gələcəyi ilə bağlı qərarları və bunların tətbiqi ilə bağlıdır. Gələcək dedikdə nəzərdə tutulan vaxt müəyyən bir dönəmə fokuslanır. Üst menecerlər müəssisənin gələcəkdə hansı pozisyonda olmasını müəyyən edər, bununla bağlı işlərin hansılarının gələcəkdəki fəaliyyətlərinə daxil etməsi və mövcud işlərdən hansılarının ixtisar edilməsi ilə bağlı məsələlər üzərində fokuslanırlar. Burada məqsəd, müəssisənin uzun müddət fəaliyyətini davam etdirməsi və bunu rəqabət üstünlüyü əldə edərək həyata keçirməsidir.

Rəqabət üstünlüyü, müəssisənin rəqibləri ilə müqayisədə müştərilərinə daha aşağı qiymət və ya fərqlilik təqdim etməsindən yaranan üstünlükdür. [5] Porter, rəqabət üstünlüyünün davamlılığını 3 şərtlə əlaqələndirilmişdir. Bunlar, üstünüyün mənbəsi- resursları, üstünlük yaradan resursların miqdarı və davamlı yenilik və təkmilləşdirilməsi siyasətidir.

Müəssisələrdə bənzər resurslar - aktivlər və qabiliyyətlər mövcud olur. Bəzən bu resurslar çox rahat əldə edilir və müəssisə üçün dəyərli hesab oluna bilirlər. Hər bir müəssisənin rahatlıqla əldə edə biləcəyi resurslar müəssisənin fəaliyyətini davam etdirməsi üçün əhəmiyyətli olsa da, əldə etdikləri rəqabət üstünlüyünü davam etdirmək üçün kifayət etmir. Müəssisənin rəqabət üstünlüyü qazanmasına şərait yaradan resurslar başqa müəssisələr tərəfindən təkrarlandıqda bu üstünlük itirilir. Qısa zamanda təkrarlana və əvəz edilə bilən resurslar adi resurslar hesab olunur.

Bəzi resursları isə təkrarlamaq ya da əvəz etmək isə asan olmur. Bunlar əsas resurslar hesab olunur. Bu resurslar fəaliyyət göstərdiyi sahə üçün dəyərli və nadir olan, təkararlanmayan və əvəzedilməyən və ya təkrarlanması çox baha başa gələn resurslardır.

Müəssisələr ancaq əsas resursları hesabına əldə etdikləri rəqabət üstünlüklərinin davamlılığını təmin edə bilirlər.

Müəssisəni əsas resurslar ilə təmin edilmək eyni zamanda bu resursları inkişaf etdirilməsi üçün əhəmiyyətli metodlar arasında: Ümumi keyfiyyət menecmenti, Prosesin yenilənməsi (re-engineering), Müqayisə (Benchmarking), İnnovasiya menecmenti (İnnovation Managment) qeyd edə bilərik.

Ümumi Keyfiyyət Menecmenti müəssisədə keyfiyyət elementini bir statistik keyfiyyət nəzarət tətbiqi elementi olaraq yox, müəssisənin bütün fəaliyyətində, işçilərin problemi və məsuliyyəti halına gətirildiyi zaman əldə edilir. Keyfiyyət problemi və məsuliyyəti müəssisə xaricindəki tədarük zincirinə aid bütün elementlərə tədbiq edilir. Bir sözlə, ümumi keyfiyyət menecmentində keyfiyyət məsələsi "texniki" tədbiq kimi deyil müəssisə daxilində və xaricindəki bütün cavabdeh şəxslərin könüllü olaraq qəbul və iştirak etdikləri "həyat tərzi" və ya "fəlsəfə"yə çevrilməlidir.

Ümumi Keyfiyyət Menecmentində iki mühim məsələ ön planda durur:

- Müəssisənin fəaliyyətində bütün işçilərin könüllü iştirakı və məsuliyyət daşımaları
- Fəaliyyətdə daimi inkişaf və təkminləşdirmənin təmin edilməsi

Prosesin yenilənməsi (re-engineering) metodu son zamanlarda əhəmiyyət qazanmış, rəqabət mühitinə uyğunlaşa bilmək üçün müəssisələrdə fəaliyyətlərin, iş metod və proseslərinin nəzərdən keçirib, formalaşdıraraq müştəri gözləntilərinə cavab verməsini ifadə edir. Müəssisədə aparılan köklü dəyişikliklər xərclərin azalmasına və ya fərqliləşmə yaradır. Bu dəyişikliklərin tətbiqi və fundamental bacarıqlara çevrilməsi nəticəsində rəqabət üstünlüyünün davamlılığı təmin olunur.

Müqayisə (benchmarking) metodu müəssisənin istər fəaliyyət göstərdiyi, istərsə də fərqli sektorlarda fəaliyyət göstərən ən uğurlu təşkilatları müəyyənləşdirməli və onlarda fərqləndirici dəyər yaradaraq

uğur qazandıran resurslarını araşdıraraq nəticələri öz müəssisələri ilə müqayisə edərək tətbiq etməsidir.

Müəssisənin rəqabət üstünlüyü əldə etməsi və bunun davamlılığının təmin edilməsi yollarından biri innovasiya menecmenti metodudur. Müəssisədə innovasiya hər hansı bir məhsul, fəaliyyət və ya prosesi əhatə edən təkminləşdirmə ilə bağlı həll yollarıdır. Burada məqsəd məhsuldarlığı, keyfiyyəti artırmaq, xərcləri azaltmaq və zamanı səmərəli istifadə etməkdir. Menecerlərin innovasiya menecmenti ilə bağlı məqamları dəstəkləmələri həm rəqabət üstünlüyü qazanmaqda həm də bu üstünlüyün davamlılığının təmin edilməsində olduqca əhəmiyyətlidir.

Stratejik menecment elmində davamlı rəqabətin yaradılması baxımından iki fundamental yanaşma mövcuddur. Bəzi tədqiqatçılar rəqbət üstünlüyün yaranmasında xarici faktorlara önəm verərkən, bəziləri də daxili faktorları daha əhəmiyyətli hesab etmişdir. Bunlardan birincisi daha çox Porterin rəqabət strategiyası olaraq bilinən sənaye əsaslı rəqabət yanaşmasıdır. İkincisi isə firmanın daha çox fundamental bacarıqlarına fokuslanan resurs əsaslı yanaşmadır.

İnsan resurslar sahəsində istər təcrübi, istərsə də akademik səviyyədə tətbiq edilmiş yeniliklərdə keçən əsrin son rübündən başlayaraq inkişaf nəzərə çarpır. Bu inkişaf 1980-ci illərdə formalaşan dəyişikliklərin təzahürü kimi qarşımıza çıxır. İnsan resursları menecmentinin təkamül və inkişafının fundamental faktorlarına: rəqabət, qloballaşma, bazardakı sürətli dəyişiklik və texnologiya aid oluna bilər. Təşkilatların innovativ olmaq məcburiyyəti ənənəvi insan resursları idarəedilməsini, strateji insan resursları menecmentinə çevirmişdir. Strateji insan resursları menecmenti nəzəriyyələrinin başlanğıc nöqtəsi "menecment" və "iqtisadi" ədəbiyyatlarda əks olunmuş "resurs əsaslı" yanaşmadır. Bu yanaşmanın təsiri ilə insan resursları müəssisələr üçün ən əhəmiyyətli, fərqlilik yaradan və rəqabət üstünlüyünü formalaşdıran resurs olaraq əhəmiyyət qazandı.

Resurs əsaslı yanaşma

Müəssisələr 1960-cı illərdən müasir dövrə qədər xüsusi ilə SWOT analizi vasitəsilə xarici fürsət və təhdidləri dəyərləndirib, bunları özlərinin üstün və zəif cəhətləri ilə uyğunlaşdıraraq davamlı rəqabət üstünlüyü əldə etməyə çalışırlar. Rəqabət üstünlüyünün mənbələrini anlamaq, uzun müddətdir strateji menecmentin ən əhəmiyyətli tədqiq obyektinə çevrilmişdir. Davamlı rəqabət üstnlüyünün mənbəsi kimi araşdırmaların bir çoxu müəssisələrin xarici mühitindəki fürsət və təhdidlərinə fokuslanırlar. Barneyə görə SWOT analiz zamanı daxili mühitin təhlilinə Resurs əsaslı yanaşmada, xarici mühitin analizinə isə Porterin sənaye əsaslı rəqabət yanaşmasında daha çox əhəmiyyət verilir. Müəssisələrin daxili mühitin analizi müəssisənin güclü və zəif tərəflərinin müəyyənləşməsinə və xarici mühitin analizi isə xarici mühitdəki fürsət və təhdidlərin müəyyənləşdirilməsinə diqqət cəlb etsə də, aparılmış

tədqiqatların bir çoxu əvvəlcə müəssisələrin rəqabət mühitindəki fürsət və təhdidlərin tədqiq edilməsini əhəmiyyətli hesab edirlər.

Davamlı rəqabət üstünlüyünün müəssisələrin malik olduqları resurslarla bağlı olduğunu iddia edən Resurs əsaslı yanaşma haqqında ilk araşdırmanı Edith Ponrose etmişdir. O, müəssisələrin sadəcə, idarəetmə departamentindən ibarət olmadığını, fərqli istifadəçi və vaxtı əhatə edən istehsal resurslarından ibarət olan bir tam olduğunu ifadə etmişdir. Daha sonralar Ansoff(1965), Andreüs(1971), Selzninck(1975) və Vernerfelt (1984) araşdırmaları davam etdirmişlər.

Barney müəssisənin saysız resurslarını üç əsas kateqoriyaya bölmüşdür:

| Maddi resurslar | İnsan resursları | Təşkilati resurslar |
|---|---|---|
| Təşkilatda istifadə olunan Texniki texnologiya<br>Müəssisənin fabrik və avadanlıqları<br>Coğrafi infrastrukturu | İşçilərin qabiliyyət və bacarıqları(təhsil, təcrübə, bilik, əlaqə, mühakimə kimi) | Müəssisənin hesabatlılıq qruluşu<br>Planlama sistemi<br>Nəzarət sistemi<br>Yönləndirmə sistemi |

Eyni sektorda fəaliyyət göstərən bir müəssisənin rəqibləri qarşısında üstünlüyü VIRO analizi ilə dəyərləndirilir.[1] Tədqiqatlarda insan resurslarının bacarıqları : məlumat, idarki qabiliyyət, təcrübə, keyfiyyət, qərar qəbulu, risk alma, yaradıcılıq, ideya yaratma, problemin həlli, öyrənmə bacarığı, ünsiyyət, itirakçılıq kimi qeyd olunur.[6]

VIRO analizi bir şirkətin daxili resurslarının davamlı rəqabət üstünlüyü yaradıb yaratmayacağını müəyyənləşdirməsinə kömək edən və Barney J.B tərəfindən ortaya atılmış bir çərçivədir. Barney qeyd etmişdir ki, bütün müəssisə resursları rəqabət üstünlüyü qabiliyyətinə sahib deyil, bunun üçün müəssisənin resursları aşağıdakı dörd xüsusiyyətə malik olmalıdır.

Müəssisə resursları ***dəyərli*** olduqda müəssisəyə rəqabət üstünlüyü yarada bilər. Müəsssisə onun strategiyasını hazırlama və gerçəkləşdirmə imkanı verən resursları dəyərli hesab edir. Fürsətlərdən faydalana bilmək üçün bacarıqlarını təsirli formada istifadə edən firmalar, eyni zamanda müştərində də dəyər formalaşdırırlar. Müəssisənin resurslarının və bacarıqlarının rəqabətə davamlılıq göstəricilərini qiymətləndirərkən menecerlər ilk olaraq "dəyər" sualını cavablandırmalıdır. "Müəssisənin resursları və bacarıqları, fürsətləri dəyərləndirmə və ya təhdidləri zərərsizləşdirmə qabiliyyətinə malikdirlərmi?".

Bazarda mövcud olan və yaxud potesial rəqiblərin də sahib olduğu dəyərə malik olan resurslar rəqabət üstünlüyünə malik deyildir. Dəyərli bir resursun rəqabət üstünlüyünə malik olması üçün müəssisənin mövcud və yaxud potesial rəqibləri arasında bu keyfiyyətlərə malik resurslara ***nadir*** rast gəlinməlidir.

Müəyyən bir resurs və ya bacarıq bir çox rəqib firmada rast gəlinirsə, o müəssisənin rəqabət üstünlüyü sayıla bilməz. Menecerlər resurs və ya bacarıqların rəqabət üstünlüyün rəqabət göstərcilərini qiymətləndirə bilməsi üçün - "nə qədər rəqibim bu dəyərli resurs və bacarıqlara sahibdir" – sualına cavab tapmalıdır.

Dəyərli ancaq çox rastlanan, yəni nadir olmayan resurslar və bacarıqlar isə rəqabətə davamlılığının elementləridir, onlar müəssisənin mövcudluğu üçün çox əhəmiyyətlidir.

Dəyərli və nadir olan resurslar yalnız bu resurslara sahib olmayan müəssisələr tərəfindən ***imitasiya*** (təqlid) oluna bilmədikdə müəssisə üçün rəqabət üstünlüyü yaradan resurslara çevrilə bilər.

Bir müəssisə resurssunun müəssisənin rəqabət üstünlüyü yaradan amil ola bilməsi üçün son xüsusiyyət isə əvəzedilməz olmasıdır. Yəni, digər müəssisələr tərəfindən stratejik olaraq əvəzedicisi əldə edilə bilməməlidir.

Valkerin strateji planlama və insan resursları menecmenti arasında əlaqə yaratması ilə bərabər "strateji insan resursları menecenti" anlayışı diqqət çəkməyə başlamışdır. Bu anlayış haqqında ilk dəfə Devana, Fombrum ve Tiçi öz məqalələrində söz açmış və insan resursları ilə iş strategiyası arasında əlaqəyə aydınlıq gətirərək strateji insan resursları menecentinin müəsssisə üçün rəqabət üstünlüyünü yaradan amilləri müəssisəyə təsir edən xarici təsir amillərindən daxili təsir amillərinə yönəltməklə, insan resurslarının müəssisənin uğurlu fəaliyyəti üçün stateji əhəmiyyətə sahib olduğunu qeyd etmişdirlər.

Boxall, insan reursları üstünlüyünün iki hissədən ibarət olduğunu iddia edən Resurs Əsaslı Yanaşma – Stratejik İnsan Resursları Menecmenti paradiqmasını formalaşdırmışdır. Boxalla görə bacarıqlı insanları işə qəbul edərək, inkişaf etdimək və onların dəstəyi ilə sinerjilərdən istifadə edərək, insan resursları menecmenti rəqabər üstünlüyü resursunun əsasını formalaşdıra bilər. Beləliklə də təşkilati insan resursları tədbiqi əgər düzgün formalaşdırılsa müəssisənin fəaliyyətində birbaşa və iqtisadi formada diqqətə çarpacaq formada təsir göstərəcək.

## Ədəbiyyat siyahısı

1. Barney, Jay ve Patrick M. Wright, (Spring 1998).“On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage”. Journal of Human Re-source Management. Vol. 37. No. 1. ss. 31-46.
2. Porter, M. (1998). *Competitive Advantage.* New York: The Free Press.
3. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations.* New York: The Free Press.
4. Hayri ÜLGEN-S. Kadri MİRZE, “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, İstanbul: Arıkan Yayınevi, 2007.
5. Porter, M. E. (2015). Rekabet stratejisi. İstanbul
6. Saa-Perez, Petra De ve Juan Manuel Garcia-Falcon, (February 2002). “A Resource-Based View of Human Resource Management and Organizational Capabilities Develop-ment”. International Journal of Human Resource Management
7. http://sead.selcuk.edu.tr/sead/article/view/116
8. *http://docplayer.biz.tr/18408835-Rekabet-avantaji-yaratmada-kaynak-temelli-yaklasim-baglaminda-insan-kaynaklarinin-rolu.html*
9. *http://marketings-blog.blogspot.com/2012/04/vrio-analiz.html*
10. *https://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_reengineering*
11. *http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-business-process-reengineering.aspx*
12. *https://www.shopify.com/encyclopedia/benchmarking*

***Çinarə İMAMVERDİYEVA***
***Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti***
***chinara.imamverdiyeva@mail.ru***

**Azərbaycanda turizm fəaliyyətinin tənzimlənməsində aparılan dövlət siyasəti**

**Государственная политика в регулировании туристической деятельности в Азербайджане**

**State policy in the regulation of tourism in Azerbaijan**

**Xülasə:** Məqalədə ölkənin turizm potensialı tədqiq olunaraq, turizm sənayesinin rolu və iqtisadiyyata təsiri təhlil edilmişdir. Digər tərəfdən turizm sektorunda dövlət tənzimləməsinin istiqamətləri araşdırılıb və onlardan səmərəli istifadə qaydaları göstərilib. Məqalənin sonunda turizm sahəsinin davamlı inkişafı üçün təkliflər verilmişdir.

***Açar sözlər***: turizm, dövlət siyasəti, tənzimləmə istiqamətləri, qanunvericilik.

**Резюме:** В статье исследован туристический потенциал, анализирована роль индустрии туризма и его влияние на экономику. С другой строны, рассматриваются государственного регулирования в сфере туризма и показаны эффективность их использования. А в заключении статьи были даны предложения для продолжительного развития в секторе туризма.

**Ключевые слова**: туризм, государственная политика, нормативные направления, законодательство.

**Abstract**:The tourism potential was studied and the role of tourism industry and its impacts on the economy were analyzed in the article. On the other hand, the state regulation in the sphere of tourism is examined, the effectiveness their use has been investigated. At the end of the article, proposals were made to ensure the sustainable development in the tourism sector.

**Key words**: tourism, state policy, regulatory directions, legislation

Turizm müasir dövrdə sosial-iqtisadi inkişafın əsas təkanverici qüvvəsi kimi dünyanın bir çox ölkələrinin milli iqtisadi prioriteti hesab edilir. Belə ki, yüksək gəlir əldə etmək potensialına malik ölkələr turizm məhsulları və xidmətlərinin inkişafı üçün dövlət dəstəyi mexanizminin düzgün qurulmasına diqqət edir. Ölkəmizin də mövcud təbii sərvətləri, rəngarəng iqlimi, zəngin tarixi-mədəni irsi cəlbedici turizm məhsulu yaratmağa, turizm potensialını inkişaf etdirməyə, rəqabətqabiliyyəliliyini artırmağa imkan yaradır. Odur ki, turizm sahəsində dövlət dəstəyi mexanizminin düzgün qurulması vacib şərtdir.

Turizm sektorunda dövlət siyasətinin formalaşması və inkişafında hər bir dövlətin müvafiq sferada qəbul etdiyi milli qanunvericilik aktları mühüm rol oynayır. Azərbaycan Respublikasının qanunvericilik sisteminin əsası hesab olunan, ölkə ərazisində ali və birbaşa hüquqi qüvvəyə malik Azərbaycan Respublikası Konstitusiyasının 15, 69,95,109,119,130, 138-ci və digər müddəaları turizmlə bağlı bu və ya digər məsələləri özündə təsbit edir. Belə ki, 15-ci maddədə iqtisadi inkişafın xalqın rifahının yüksəldilməsinə xidmət etməsi və digər məsələlər göstərilmişdir. Bu da turizm sahəsində sahibkarlığın, xüsusilə kiçik və orta sahibkarlığın inkişaf etdirilməsi, turizmin inkişafının xalqın rifahının yüksəldilməsinə xidmət etməsi üçün hüquqi baza rolunu oynayır [2, səh 301].

Azərbaycan Respublikasının turizm sahəsində qəbul edilmiş əsas qanunvericilik aktı isə 4 iyun 1999-cu il tarixli «Turizm haqqında» Azərbaycan Respublikası Qanunu sayılır. Qanuna 2004-cü ildə əlavə edilmişdir. 17 maddədən ibarət qanun Azərbaycan Respublikasında turizm bazarının hüquqi əsaslarının bərqərar edilməsinə yönəlmiş dövlət siyasətinin prinsiplərini, turizm fəaliyyətinin əsaslarını müəyyən edir və turizm sahəsində meydana çıxan münasibətləri tənzimləyir, sosial-iqtisadi

inkişafı təmin edən vasitələrdən biri kimi turizm ehtiyatlarından səmərəli istifadə olunması qaydasını müəyyənləşdirir. Qanunun «Turizm fəaliyyətinin Dövlət tənzimlənməsi» adlanan III-cü maddəsində dövlətin vəzifələri, turizm fəaliyyətinin tənzimlənməsinin əsas məqsədləri və üsulları qeyd edilib [1, səh 118].

Azərbaycanda turizm fəaliyyətinin həyata keçirilməsi ilə bağlı mövcud qanunvericilik bazasında müəyyən boşluqların olması danılmaz faktdır. Məhz bu səbəbdən Mədəniyyət və Turizm Nazirliyi tərəfindən yeni qanun layihəsi hazırlanıb və bu ilin 2 may tarixində həmin qanun lahiyəsi Milli Məclisdə ilk oxunuşda qəbul edilib. 63 maddədən ibarət qanun Azərbaycanda turizm sahəsində dövlət tənzimləməsi, turizmin dövlət idarəetməsi və dövlət nəzarəti, turizm ehtiyatları, turizm fəaliyyətinin təşkili, turizm sahəsində təhlükəsizlik, maliyyə mənbələrinin təsnifatı, investisiya qoyuluşu və bu sahənin digər üsullarla stimullaşdırılması, sığorta və məlumatlandırma məsələləri ilə bağlı münasibətləri tənzimləyir. Ümumdünya Turizm Təşkilatının və Avropa İttifaqının "Tvininq" layihəsinin ekspertlərinin təklif və tövsiyələrinin yer aldığı "Turizm haqqında" yeni qanun layihəsində müasir turizm sənayesinin daha effektli idarə olunması üçün mühüm institusional, tənzimləyici yeniliklər və qabaqcıl təcrübələr öz əksini tapıb. Tənzimləyici yeniliklər kimi, turizm sahəsində qanunvericilik maddəsinin genişləndirilməsi, korporativ idarəetmə standartlarının hazırlanması və onların turizm sahəsində dövlət tənzimləməsinin əsas prinsiplərdən biri kimi müəyyən edilməsi, dövlət turizm reyestrinin yaradılması və aparılması, turizm sahəsində fəaliyyət və xidmət növlərinin yeni təsnifatının nəzərdə tutulması, turizm və yerləşdirmə fəaliyyətinin dövlət tənzimlənməsinin təkmilləşdirilməsi, turizm sahəsində bağlanan əqdlərin təsnifatının verilməsi, turizm təhlükəsizliyi konsepsiyasının hazırlanması və həyata keçirilməsi və s. müddəalar əks olunub.

Ölkəmizdə həmçinin xarici turizmin dövlət tənzimlənməsini həyata keçirmək məqsədilə, həmçinin respublikamızın vətəndaşlarının turist kimi xaricə getməsini və xarici ölkə vətəndaşlarının Azərbaycana gəlməsini, nazirlik idarə və təşkilatların xarici turizm sahəsində fəaliyyətini əlaqələndirmək məqsədilə 1991-ci ilin sentyabrında Xarici Turizm üzrə Baş İdarə ləğv olunraq, onun əvəzində Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabineti nəzdində Xarici Turizm Şurası yaradılmışdır. Struktur İslahatlara dair Azərbaycan Respublikası prezidentinin fərmanına əsasən 2001-ci il 18 aprelində Xarici Turizm Şurası ləğv edilərək Gənclər, İdman və Turizm Nazirliyi yaradılmışdır. Həmin ilin sentyabr ayında isə Azərbaycan Ümumdünya Turizm Təşkilatına üzv qəbul edilmişdir [3, seh 297].

Ümumiyyətlə, turizmin inkişafında dövlətin rolunun aydın təsəvvür edə bilmək üçün keçmiş totalitar rejime aid olan sərt inzibati nəzarətlə müasir bazar iqtisadiyyatı dövrünə aid olan tənzimləmə tədbirlərini müqayisə etmək olar. Həmin rejimin qaydalarına görə beynəlxalq səviyyədə turizm mübadiləsi dövlətin xüsusi maraqları ilə üst-üstə düşürdü. Əksər hallarda isə bir çox ölkələr üçün

qapalı olan turizm marşurutları da məhdud idi. Belə olan bir şəraitdə turizmə öz-özünə inkişaf edən bir sisitem kimi yanaşmaq qeyri-mümkün idi. Bu fikrin sübutu kimi indi bizə həmin dövrdən miras qalan zəif inkişaf etmiş turizm sənayesi, infrastrukturu, maddi teniki bazası və s kimi şəraiti misal göstərmək olar.

Bazar iqtisadiyyatı şəraititndə dövlət hər bir vətəndaşına sərbəst fəaliyyət azadlığı verməklə turizmin idarə olunmasında liberallığa yol açır. Bu isə o deməkdir ki, turizm özünün üstün və çatışmayan cəhətləri ilə maneəsiz olaraq inkişaf edə bilər. Belə kəskin iki meyl arasında dövlət özünün sosial yönümlü siyasəti ilə tənzimləyici mövqeyi tutmaqdadır. Sosial yönümlü bazar iqtisadiyyatlnda hər bir fərdin fəaliyyət azadlığı dövlətin təsiri ilə cəmiyyətin bütün üzvlərinin ümumi rifahı xeyrinə məhdudlaşdırılır və ya genişləndirilir [3, səh 300].

Beləliklə, dövlət turizm siyasəti yeritməklə onun aşağıdakı istiqamətlərdə inkişafını təmin edir:

- Turizmin məqsədəuyğun inkişafını təmin etmək üçün iqtisadi-ictimai-siyasi şəraitin seçilməsi;
- Turizm iqtisadiyyatının rəqabət qabiliyyətinin artırılması;
- Əhalinin daha çox hissəsinin turizmin inkişafında iştirakına yer vermək;
- Beynəlxalq turizmdə əməkdaşlığı genişləndirmək.

Bu istiqamətdə tənzimləmə fəaliyyəti həyata keçirib, turizm sənayesinin kortəbii inkişafını dövlətin və onun vətəndaşlarının mənafeyi istiqamətinə yönətmək üçün iki qrup tədbirlər sistemi həyata keçirilə bilər. Bunlar ilk növbədə, sahənin inkişafını müəyyənləşdirilən hüquqi, maliyyə, iqtisadi bazanın maliyyələşdirilməsi, ikincisi isə özəl sektorun maliyyələşdirməkdə çətinlik çəkdiyi prioritet sahələrin zəruri infrastruktura, investisiya qoyuluşunun mexanizminin işlənib hazırlanmasıdır. Həmin tədbirlərin əhatə etdiyi sahəni isə aşağıdakı şəkildə göstərmək mümkündür:

- Turizm sferası üçün kadrların hazırlanması və yenidən hazırlanması;
- Turizm sahəsində kiçik və orta sahibkarlığın dəstəklənməsi və yenidən hazırlanması;
- Ölkə daxilində turizm sferasının vəziyyəti barədə informasiya yaymaq;
- Milli turizm məhsulunun beynəlxalq turizm bazarında tanıdılması;
- Yeni mili turizm məhsulu işlənib hazırlanmasını təşkil etmək və s. [3, səh 301]

Dövlətin turizm siyasətinin əsas mahiyyəti vətəndaşlarının istirahətə olan hüquqlarını müdafiə etməkdə, öz ölkəsində və xarici ölkələrdə sərbəst hərəkət etməsinə şərait yaratmaqda, ətraf mühiti qoruyan tədbirlər həyata keçirməkdə, turizm sahəsində təhsilə və tərbiyə məsələlərinə yardımçı olmaqdadır. Yeni iş yerlərinin açılması, vətəndaşların və dövlətin gəlirlərinin artması, beynəlxalq əlaqələrin genişlənməsi, tarixi abidələrin və turist obyektlərinin qorunması və bərpası kimi tədbirlər dövlətin turist siyasətinin əsas rəmzi olmalıdır. Dövlət bütün varlığı ilə daxili və gəlmə turizmin inkişafına yardımçı olmalıdır. Turizmin infrastrukturunun yaranması da dövlət siyasətinin vacib

hissəsidir. Turizmin yaranmış infrastrukturundan yerli əhali də istifadə edir. Deməli, söhbət vətəndaşların həyat tərzinin, rifahının yaxşılaşdırılmasından gedir. Turizm infrastrukturunun yaranması yolların salınmasını, kəndlərin abadlaşmasını, tarixi-mədəni obyektlərin bərpasını nəzərdə tutur. Bundan ötrü, çoxlu sərmayə tələb olunur. Vəziyyətdən çıxmaq üçün xarici və daxili investorların turizmə sərmayə qoymasına şərait yaradılması dövlətin bu sahədəki siyasətindən asılıdır. Bütün inkişaf etmiş ölkələrdə dövlət orqanları çalışırlar ki, ölkələrinə turist axınları çoxalsın. Bundan ötrü, turizmə mütəmadi olaraq çoxlu sərmayə qoyurlar, yeni proqramlar təklif edirlər [5, səh 100].

Yuxarıda deyildiyi kimi, Azərbaycan Respublikasının turizm ehtiyatlan vo turizm xidməti dövlətimizə turist axınının gücləndirilməsi üçün kifayət qədər olsa da, onlardan səmərəli surətdə istifadə etmək üçün hələ çox işlər görülməlidir, yəni xarici ölkələrin, heç olmasa qonşu ölkələrin bu sahədə əldə etdikləri təcrübədən və müasir xidmət texnologiyasından istifadə edərək müasir tələblərə cavab verən turizm-rekreasiya kompleksini yaratmaq lazımdır. Əgər biz Azərbaycana xarici valyuta axınının artmasını və bu məqsədlə respublikaya xarici turistləri cəlb etmək istəyiriksə, onda turizm sahəsinin iqtisadi dirçəlişinə, daxili ticarət və mehmanxana-nəqliyyat infrastrukturunun inkişafına təsir edən yeni müvafiq qərarlar, fərmanlar qəbul etməliyik. Zəif normativ-hüquqi baza, turistlərin hüquqlarının müdafiəsinə tam təminatın olmaması, daxili və gəlmə turizmin inkişafı üçün stimulun o qədər də cazibəli olmadığı, müvafiq infrastrukturun ləng inkişaf etməsi, turizmin inkişafına mənfi təsir göstərən əsas amillərdir [4, səh 279]

Turizm sənayesinin müdafiəsinə dövlətin bu sahəyə birbaşa sərmayə qoymasından tutmuş kadrların hazırlanması, elm və reklam-informasiyya təminatı, milli turizm məhsullarının dünya bazarma çıxarılması, sərmayə axınını stimullaşdıran vergi və gömrük güzəştləri və s. tədbirlər daxildir. Əminliklə demək olar ki, Azərbaycan Respublikasında turizm tədricən iqtisadi siyasətin ən qabaqcıl istiqamətlərindən birinə çevrilə bilər. Bunun üçün yalnız qarşıya qoyulmuş konkret məqsədlərin həyata keçirilməsinə ardıcıl surətdə çalışmaq lazımdır. Təbiət bizə Azərbaycan Respublikasının turizm sənayesini beynəlxalq səviyyəyə qaldırmaq üçün bütün imkanları bəxş etmişdir, bundan sonrakı işlər isə insanların fəaliyyətindən və bu işə münasibətindən asılıdır [4, səh 284].

**Ədəbiyyat siyahısı:**


1. B.Bilalov “Turizm fəaliyyətinin tənzimlənməsi” Bakı 2006
2. Ə.Əliyev, E.Aslanov “ Beynəlxalq turizm hüququ” Baki 2011
3. Ə.Əlirzayev “ Sosial sferanın iqtisadiyyatı və idarə edilməsi” Bakı 2010
4. S. Rəhimov “Turizm - ekskursiya isinin təşkili” Bakı 2004
5. S.Yeganlı, E.Haciyev “Turizm ” Bakı 2006
6. https://azertag.az

7. https://novator.az

***Araz QASIMLI***

***Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti***

***araz.qasimli@gmail.com***

**Human Resource Management in tourism and service sphere**

**Turizm və xidmət sahələrində İnsan Resurslarının İdarə edilməsi**

**Управление человеческими ресурсами в сфере туризма и услуг**

**Xülasə:** Müasir həyatımızda turizm xidmətləri bazarı ildən – ilə daha fəal inkişaf etməkdədir və bunun nəticəsində ümumdünya turizm xidmətləri daha təkmilləşir. Lakin sözügedən sferada boşluqlar da qaçılmazdır. Belə ki, müasir səyahət adi səfər deyil, bütövlükdə kompleks servisdir. Bu kompleks servislərə turagentliklə əlaqə, müqavilə, turist destinasiyasına çatdırılma, transfer, gecələmə imkanları, qidalanma, ekskursiya və digər xidmətlər aid edilir.

Ümumilikdə turizm sırf xidmətlərlə bağlı bir sfera olduğundan, turizm müəssisəsinin daha uğurla inkişaf etməsi, bazarda öz dayanıqlı yerini tutması üçün servisin yüksək olması önəmli şərt kimi özünü təsdiqləməkdədir. Beləliklə, bu xidmətlərin səviyyəsi birbaşa olaraq insan faktoru ilə əlaqəli olduğundan turizm müəssisələrində insan resurslarının idarə olunması şirkətin gələcəyi üçün starteji inkişaf rolunu oynayır.

**Açar sözlər:** turizm və qonaqpərvərlik sənayesi, insan resurslarının idarə edilməsi, müsahibə, işə qəbul, təlim.

**Abstract:** In modern life tourism services' market is developing more actively and due to this development issue the global tourism services are getting improved. However, the gaps in above mentioned sphere are inevitable. Thus, modern travel is not a normal visit, but a whole complex of services. These complex services include contact with travel agencies, contract, delivering tourists to the destinations, transfers, accommodation facilities, nutrition, and other excursions.

In general, high level of services in touristic company is a vital issue to be developed successfully and to keep the market sustainable, as well as the tourism sphere is more related with services. Thus, the level of these services is directly related with the human factor, human resources management plays a strategic role in the future development of tourism enterprises.

**Key words:** tourism and hospitality industry, human resources management, interview, training.

**Резюме:** В современной жизни рынок туристических услуг год за годом все больше растет, в результате чего улучшаются услуги мирового туризма. Однако пробелы в этой сфере неизбежны. Современное путешествие - это не обычное путешествие, а целый комплекс услуг. Эти комплексные услуги включают в себя контакт с турагенством, контракты, трансфер, ночные возможности, питание, экскурсии и другие услуги.

В целом, поскольку туризм является лишь сферой услуг, для более успешного развития туристического предприятия, для сохранения стабильного положения на рынке высокий уровень обслуживания признан важным условием. Следовательно, поскольку уровень этих услуг напрямую связан с человеческим фактором, управление человеческими ресурсами в индустрии туризма играет роль стратегического развития на будущее компании.

**Ключевые слова:** индустрия туризма и гостеприимства, управление человеческими ресурсами, интервью, обучение.

Hospitality sphere is one the wide and dynamicly developing fields in the world. One of the interesting characteristic feature of this field is the proportion of professional directions. The spoken sphere is as firm as different, as well as the reason is the high number of types of goods and services, also of customers.

Human resorces management plays a big role in tourism and service sphere, as well as the proposed goods and services are mostly intangible. Usually, a restaurant or a tourism agency looks like as same to each other on the first hand. But the main difference among them is professionalism of the stuff. [1 ; p. 580]

Overall speaking, initially the legalization of job description should be considered while establishing a certain list of jobs with touristic organization. Practically, fired employees usually mention the missing legal job description offered to them as defence of themselves. [1; p.582]

In order to eliminate those negative issues, the enterprises provide their employees with the list of job descriptions and consider it useful to be signed by them. The rule and procedures of using their knowledge and skills of employess in work environment are added to those list and key performance identifications are appointed by this list.

Human resources management contains the period from job announcemnet to hiring, motivation, develepment and firing the employee. Initially, increase of turnover, demand and other cases are subject to announcement of a new vacancy. Applications of potensial candidates are accepted through promotion within organization, suggestion of current employees, received applications, rotation, vacancy anouncement, graduates, state labour organizations, etc. [1 ; p.583]

Interview gives a chance to evaluate the person individually. Interview is for gaining wide information and thought about individual, defining if a person is suitable for the certain job, providing a brief information about the company to that person. Hiring, qualification, rewarding and penalty of employees can be organised through interviews.

Increasing the productivity is one of the vital issues due to the high value labour in contemporary period. Norms of productivity can be settled in each work place. First of all, chronological size, defined operations or period for solving the situation is used for implementation of these norms.

Difference of jobs is followed by the difference of toursim enterprises. But the only common aspect of employees in such organizations is depicted with their straight contact with customers and their importatnt role in gaining customer satisfaction. It is not doubt that services are straightly related with human factor, so tourism organizations should pay more attention to select proper employees with high communicability and perspective professionalism.

Tourism and hospitality industries create many employment opportunities in different areas like accommodations, transportation, attraction sites. Therefore, the availability of skilled and trained manpower is a crucial element in the success of any tourism development plan or program. However, the constraints of employment in tourism industry are unstable employment, low job status, long antisocial working hours and low pay. The immediate and most obvious consequences of such a situation is the difficulty of recruiting suitable staff and high staff turnover, these are costly to the success of the industry. [2]

Each employee tries to be more benefitable to the employer with own skill, ability and knowledge. In order to motivate the employees and increase the productivity employers should pay more attention to salary policy and development opportunities. [3 ; p.141]

On the other hand, the training programs are very useful tool in order to increase the engagement of the stuff to the job and influence the level of service. Training programs have various advantages. These advantages include cases such as perpect business activity, decrease of operation expenses, decrease of work stress, development of business opportunities, improvement of business relations, professional stuff, high work quality and high income. [4 ; p.71]

One of the main aspects of human resorce management is the conjunction of social and balanced activity of the personnel policy implemented within the company. Social dealing is very useful case for the organization, as well as, employees are always affected by environment that they are working at, by the behaviour of managers and by personnel policy.

Daily increasing production processes lead to danger and accidents. From this point of view job security became more popular nowadays than previous times and employee rights saving organizations and unions are in bid of secured working facilities. According to these issues legislative norms on employee health and safety should be implemented, job safety controllers should react objectively, employers should ignore using the staff for their own purpose.

Internal customer satisfaction, personnel engagement to the job and motivation play a great role in human resources management. From this point of view, employees should feel their significance and their involvement in the company's activity.

## Conclusion

While setting a new job description or hiring a new employee to a vacant position certain procedures should be operated, necessary selecting process should be implemented, during hiring legally needed documentation, trainings should be provided, proper working atmosphere and condition should be established in order to motivate employees to do their job responsibilities in a professional and comfortable manner.

Tourism enterprises are implementing various strategic programs and companies in order to attract customers. Those organizations are willing to show the services in a unique way to turn the attracted customers into loyal ones. Employees in a straight communication with customers play a big role in delivering such kind of services. While mentioning human resource management in companies and in touristic companies, it can be considered as a vital issue in maintaning the guest satisfaction that leads to guest loyalty. As considering the counted issues it is realized that human resource management plays a strategic role in the development and success of the company.

## Literature

[1] John Woker (2006) "*Hospitality Management"*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458, 849p.

[2] Aynalem S, Birhanu K, Tesefay S (2016) Employment Opportunities and Challenges in Tourism and Hospitality Sectors. J Tourism Hospit 5: 257. doi: 10.4172/2167-0269.1000257

[3] Mahammad Aliyev, Hamid Hamidov (2002) "*Human Resources Management"*, Nurlan, Baku, 255p.

[4] David K. Hayes, Jack D. Ninemeier (2009) *"Human Resource Management in the Hospitality Industry",* John Wiley and Sons, İnc., Hoboken, New Jersey, 197p.

*Fəxriyyə NİFTƏLİYEVA*
*Azərbaycan Turizm və Menecment Universisteti*

**Этнографическое разнообразие Азербайджана**

**Azərbaycanın etnoqrafik müxtəlifliyi**

**Ethnographic diversity of Azerbaijan**

**Резюме:** Азербайджан является страной, обладающей богатой историей и культурой. Это место проживания разных народов и этносов с различными традициями и устоями. В Азербайджане существуют многочисленные туристические маршруты, которые создают возможность познакомиться с богатой культурой страны. В статье исследуется туристический потенциал Лагича, как одного из самых популярных туристических дестинаций.

**Ключевые слова:** Туризм, этническое разнообразие, дестинация, Лагыч.

**Xülasə:** Azərbaycan qədim və zəngin tarixə, mədəniyyətə malik olan bir ölkədir. Azərbaycan ən müxtəlif ənənələr və xalqların olduğu məkandır, həmçinin dünyanın bir çox ölkələri ilə əlaqələrinin olması baxımından təcrübəyə malikdir. Ölkə ərazisində turizmin inkişafı ilə bağlı təqdim olunan marşrutlar Azərbaycanın etnoqrafik xüsusiyyətləri və zəngin mədəniyyəti ilə tanış olmağa imkan yaradır. Məqalədə məşur turizm destinsaiyalardan biri olan Lahıcın turizm ehtiyyatları tədqiq edilib.

**Açar sözlər:** Turizm, etnik müxtəliflik, destinasiya, Lahıc

**Resume:** Azerbaijan is a country with a rich history and culture. This is the place of residence of different peoples and ethnic groups with different traditions and foundations. In Azerbaijan there are numerous tourist routes, which create an opportunity to get acquainted with the rich culture of the country. The article explores the tourist potential of Lagich, as one of the most popular tourist destinations.

**Key words:** Tourism, ethnic diversity, destination, Lagych.

Этнокультурное разнообразие Азербайджана является бесценным ресурсом для развития туризма. Азербайджан является одной из редких стран, являющийся колыбелью человечества, а также одним из древнейших центров мировой цивилизации. Исторически Азербайджан, игравший роль моста между Западом и Востоком, Севером и Югом, своим выгодным географическим положением, привлекал другие племена, народы и этносы.

Выгодное географическое расположение и богатая природа этого края еще в древности стало причиной превращения данной территории в густонаселенное поселение. С тех самых

времен и по сей день Азербайджан попал в историю как страна, выделяющаяся высоким уровнем толерантности. Этот край является родиной Зороастризма, колыбелью Христианства на Кавказе, местом широкого распространения Ислама, территорией мирного совместного проживания различных этносов, местом взаимовыгодного симбиоза разнообразных культур. Исторические источники указывают, что этнический состав Азербайджана постоянно расширялся.

Сегодня Азербайджан выделяется своей этнической палитрой. Здесь наравне с азербайджанскими тюрками проживают такие этнические группы как горные евреи, курды, талыши, таты, молокане, ингилои, цахуры, авары, лезгины, хыналыги, будуглу, грызы. Представители всех вышеперечисленных этнических групп считают себя азербайджанцами. Одновременно они сохранили элементы специфической культуры. Данная культура отображается в быту, творчестве, кухне и различных обрядах этих народов.

Туристические маршруты, которые существуют на территории Азербайджана дают возможность ознакомиться с этнографическими особенностями, а также богатой культурой Азербайджана.

1. Село Нидж (Габалинский район)-удинцы
2. Село Будуг (Губинский район)- будуги
3. Село Хыналыг (Губинский район)-хыналыгцы
4. Скло Лаза (Гусарский район)-лезгины
5. Село Лагич (Исмаиллинский район)- таты
6. Село Гум (Газахчкий район)- сахурцы
7. Село Грыз (Губинский район)-грузы

Туристов, приезжающих в Азербайджан, привлекает этнографические особенности и культурное наследие наших регионов. С этой точки зрения, пятый маршрут, указанный выше, является отличающимся этнографическим туристическим маршрутом

**Географическое положение.** Село Лагич располагается в Исмаиллинском районе на берегу реки Гирдыманчай, берущей своё начало на склонах вершины Бабадаг Главного Кавказского хребта, расположенного к северу от Лагича. Городок представляет собой историко-культурный заповедник, который включен в один из самых популярных туристических маршрутов – «Великий шелковый путь». На территории современного Лагича еще в Ранние Средние века поселились разные племена. Образование Лагича, имеющего 1500 летнюю историю, приходится на III-VII века. К югу от посёлка возвышается гора Ниялдаг, к востоку — Габандаг,

а на противоположном берегу реки — Гюмюшгаладаг и Гарабелдаг. Такое географические расположение местности с древних времен создает хорошие условия для обороны от внешних угроз.

**Центр ремесла.** Лагич – это один из самых известных кавказских торгово-ремесленных центров, который знаменит изготовлением различной медной утвари, украшенной гравированным восточным орнаментом, а также изготовлением холодного оружия ручной работы. Медное производство в основном было сосредоточено в одном из больших кварталов поселка — «Агалы». Этот квартал из-за множества медных мастерских называют еще базаром медников – «мисгяр базары». Каждое новое изделие мастера сразу же выкладывают на витрины своих магазинов.

В середине XIX века в Лагиче действовали свыше 200 медных мастерских. Изделия лагичских мастеров демонстрировались на Всемирной Венской выставке 1873 года, они представлены в Лувре, музее Альберта и Виктории в Лондоне, дворце Топкапы в Стамбуле и др. А в Бернском музее до сих пор хранятся ножи, винтовки, сабли и кинжалы лагичских мастеров, богато украшенные инкрустацией из дорогих камней и восточным орнаментом. Несмотря на сокращение медного производства в 20 веке, традиционное устройство мастерских, оборудование, процессы плавки меди, литься и ковки, и художественной гравировки изделий сохраняются и в настоящее время.

Изготовленные и украшенные сложными и нежными узорами изделия лагичских мастеров из меди - долча (жбан), сатыл (ведерко с вдавленными боками), сернидж, меджмаи, серпудж, гюйум, дуршлаг, кефкир (поварешка), чаши, миски, казаны, чыраг (лампы) и др. очень известны в Средней Азии, Дагестане, Грузии, Иране, Турции и других местах.

Богатый историческими памятниками Лагич, является частью Шахдагского Национального Парка, а также музейного заповедника. Неподалеку от села находится башня, которая носит названия главы Кавказской Албании Джаваншира. В Лагиче можно ознакомиться со старинными бытовыми вещами, которые отражают прошлое данного поселения. Одной из природных достопримечательностей Лагиджа является Ниялдаг (гора Ниял). Ниялдаг схож с верблюжьим горбом. Вершину горы укрывают 9 горбов, что придает ей вид двигающегося каравана. На севере возвышается хребет Ковдаг. В окрестностях Лагиджа находятся живописные речные долины, по которым можно совершать конные прогулки.

**Туристические возможности.** Лагич является одной из интересных туристических дестинацией, которая привлекает большое внимание туристов. Согласно статистике, сюда каждый год приезжает 20-30 тысяч туристов. По словам директора Туристического Информационного Центра Лагиджа Дадаша Алиева, «Лагыч представляет интерес для

туристов как центр искусства, так и чарующей природой край». Д.А.Дадашев отмечает, что «в XVIII-XIX веках Лагич считался центром медовой посуды и производства оружия. Изделия украшались высоким вкусом и тонкими, в то же время сложными узорами. В свое время здесь развивалось 40 видов мастерства. Сегодня также существуют некоторые виды древнего искусства. Мастерство здесь развивалось до такой степени, что один мастер повторно не изготавливал посуду другого. У каждой посуды и изделия был свой специализированный мастер. Медное производство и металлургия имеют место быть и в наши дни. Народное мастерство развито на высшем уровне». Наш собеседник отмечает, что "Лагыч также отличается своей архитектурой и традициями. Туристы, приезжающие сюда, интересуются бытом этого места, они чаще останавливаются не в отелях, а в домах местных жителей, чтобы познакомиться с образом жизни и занятостью проживающих здесь людей. Туристы для ознакомления с местными традициями приглашаются на свадьбы, а также церемонии обручения. Жители деревни являются очень гостеприимными. В настоящее время сохранились определенные детали древних обычаев. Эти обычаи являются очень интересными для путешественников.

Из разговора с главами туристических агентств стало ясно, что туристов привлекают этнографические туристические маршруты, в частности Лагич. Больше всего внимание туристов привлекает особенности культуры национальных меньшинств, проживающих в Азербайджане. Своеобразие районов является очень важным фактором в привлечении как иностранных, так и местных туристов. Богатая культура Азербайджана, а также специфическая традиции, обряды и обычаи национальных меньшинств представляются как туристический продукт. Туристам интересна каждая деталь во время туров в Лагич. Они здесь знакомятся с примерами народного творчества, отдыхают на природе. Туристов привлекают так же другие маршруты, представленные в Азербайджане.

**Особенности кухни.** Глава отдела Культуры и Туризма Исмаиллинского района Азер Аббасов отмечает, что культурный отдых туристов, приезжающих в Лагич, обеспечивается на высоком уровне. «Лагич как центр мастерства всегда был в центре внимания людей. Сюда приезжающие туристы наравне с отдыхом на богатой природе, также знакомятся с образцами национальной кухни. Отметим, что кухня Лагича отличается от кухни других азербайджанских регионов. Здесь вкус национальных блюд отличается своим своеобразием. Сегодня Лагич- настоящее туристический край.

**Использованная литература:**

1. Закон Азербайджанской Республики о туризме, 17.10.2014

2. Тайсумова Л., Сербиева З. Развитие этнографического туризма на территории россии как уникальный способ привлечения туристов и популяризации малых коренных народов. https://nauchforum.ru/studconf/social/vii/2072
3. Лагич Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона : в 86 т. (82 т. и 4 доп.). — СПб., 1890—1907.
4. Мамедбейли М. Н. Архитектура жилища Лагича. — Известия Академии наук Азербайджанской ССР, 1974. — № 4. — С. 118-127.
5. Мамедбейли М. Н. Особенности планировочной структуры с. Лагич. — Доклады Академии наук Азербайджанской ССР, 1974. — Т. XXX, № 4. — С. 66-70.

***Faina QAÇABƏYOVA***
***Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti***
***faina.gachabayova@gmail.com***

**Мультикультурализм как образ жизни азербайджанского народа и устойчивая государственная политика**

**Multiculturalism as a Way of Life of Azerbaijani People and sustainable public policy**

**Multikulturalizm Azərbaycan xalqının həyat tərzi və davamlı dövlət siyasəti kimi**

**Резюме:** Статья посвящена политике мультикультурализма, высокой терпимости и диалога между цивилизациями, которая является результатом усилий, претворяемых на государственном уровне. В корне данной политики лежит сложившийся на протяжении нескольких тысяч лет образ жизни азербайджанского народа. Толерантность представителей различных конфессий рассмотрена как одна из фундаментальных основ мультикультурализма в Азербайджане.

**Ключевые слова:** Мультикультурализм, толерантность, диалог, религия, политика

**Resume**:The article is devoted to the policy of multiculturalism, high tolerance and dialogue among civilizations, which is the result of efforts implemented at the state level. At the root of this policy is the way of life of the Azerbaijani people that has developed over several thousand years. Tolerance of representatives of various faiths is considered as one of the fundamental key elements of multiculturalism in Azerbaijan.

**Key words:** Multiculturalism, tolerance, dialogue, religion, policy

**Xülasə:** Məqalə dövlət səviyyəsində həyata keçirilən səylərin nəticəsi olan multikulturalizm, sivilizasiyalar arasında yüksək tolerantlıq və dialoq siyasətinə həsr olunub. Bu siyasətin kökündə Azərbaycan xalqının min illər boyunca formalaşan həyat tərzi durur. Müxtəlif dinlərin nümayəndələrinin tolerantlığı Azərbaycanda multikulturalizmin təməl əsaslarından biri kimi göstərilir.

**Açar sözlər:** Multikulturalizm, tolerantlıq, dialoq, din, siyasət

В современном мире не смотря на увеличение количества туристов все еще остро стоит проблема межкультурного конфликта, выражающаяся в форме этнического и зачастую религиозного недопонимания, разногласий и споров. Для урегулирования такого рода сложностей в Азербайджане на протяжении нескольких лет умело проводятся меры по воспитанию толерантности и взаимопонимания по отношению ко всем этническим и конфессиональным образованиям. Ключом осуществления этого замысла и слаженного управления является политика мультикультурализма.

«Мультикультурализм представляет собой политику признания гражданских прав и культурной идентичности этнических и конфессиональных меньшинств» [6, с. 190]. В качестве примера мультикультурализма могут послужить ряд европейских страны, в которых данная политика закреплена на протяжении веков. Осуществляемый в Германии принцип «конституционного патриотизма», в котором главенствующую роль играет лояльность к государственным ценностям, а не наследственные биологические критерии; французская стратегия ассимиляции иммигрантов, упоминаемая в Конституции как «французский народ, состоящий из всех граждан без различия происхождения, расы или религии»; политика «позитивной дискриминации» в Великобритании, благодаря которой с 2008 года были введены квоты, создающие условия для работы на государственной службе, в армии и министерствах с целью вовлечения большего числа мусульман в процесс коллективного принятия решения на всех уровнях – все это образцы мультикультуральной политики. [6, с. 191]

Существует широкое разнообразие определений данного термина, которые описывают тот или иной аспект жизни человека: этническая принадлежность, религиозная приверженность, гендер и даже литературная культура. Нередко в научных источниках термин мультикультурализм отождествляется понятиям «политкультурализм» или «кросс-культурализм». В основе мультикультурализма заложен культурный и исторический плюрализм и мирное сосуществование всех многообразных элементов, даже противоположных друг другу. По мнению культуролога Кудрявцевой Т.В., «вся история от Адама и Евы свидетельствует о бинарном характере живой природы. Дух и материя, положительное и отрицательное, мужское и женское -два полюса единой сущности, и этот закон пронизывает все - от атома до планет. Мультиплетный (бинарный, по меньшей мере) характер природы и

культуры охватывает все уровни: от микроструктур до макросфер, от электрона до галактики, от слова до текста. Бинарные оппозиции лежат в основе бессознательных структур. Уже первобытный человек пытался упорядочить мир с помощью бинарных оппозиций: жизнь/смерть, день/ночь, небо/земля, добро/зло и т. д. Ядро атома имеет положительный заряд, вокруг ядра двигаются отрицательные электроны. Земля обладает минусовым зарядом, а окружающий ее воздух - плюсовым. В древнекитайской философии существует утверждение, что изменения в живой и неживой природе вызываются действием двух полярных космических начал, которые взаимно фундированы: «Ян» - носитель всего светлого, мужского, твердого, горячего, активного, положительного и «Инь» - носитель пассивного, темного, женского, мягкого, холодного, отрицательного. В античности метафоризация бинарности была запечатлена в образах Аполлона и Диониса.» [4, с. 137] Несмотря на то, что эти оппозиции имели противоположные качества, все они существовали как единое целое.

Азербайджан – страна, в которой государственная политика и образ жизни народа тесно переплетены с мультикультурализмом. О терпимости и мирном сосуществовании представителей различных конфессий писали многие видные деятели науки и публицистики. Невозможно обойти стороной стихотворение Абдуллы Шаига «Все мы крупицы одного солнца» («Həpimiz bir günəşin zərrəsiyiz»), в котором открыто пропагандируется идея равенства вех людей не зависимо от веры, расы, национальности. Представитель Программы Развития ООН Паоло Лембо в отчете «О развитии человека в Азербайджанской Республике» от 1995 г. был глубоко тронут вышеуказанным стихотворением поэта. Не застав автора в живых, он подарил музею Абдуллы Шаига найденную им рукопись и в своем выступлении отметил, что «В этих строках выдающегося азербайджанского поэта Абдуллы Шаига нашли свое блестящее отражение братские и мирные желания, побуждения целого народа, Азербайджанского народа. Можно сказать, что своим содержанием это стихотворение выражает суть Программы Организации Объединенных Наций» [7]. Возвращаясь в эпоху классического средневековья, можно отметить многих личностей, которые жили по условиям мультикультурализм и в своих трудах не раз упоминали об этом. Хагани Ширвани, который изучал зороастризм на основе подлинных источников из Авесты, был знаком с христианскими источниками, почитая при всем обряды ислама. Видный азербайджанский просветитель, учредитель газеты «Экинчи» Г. Зардаби в статье «Здание мусульманского театра в Баку» осуждает проблемы, порождающие суннито-шиитские конфликты и отмечает то, что праздник Курбан, пост и хадж служат для объединения мусульман. [1, с. 142]

В Конституции АР (Ст. 48, п. I, II) закреплено, что каждый гражданин АР обладает Свободой совести и правом самостоятельно или совместно с другими исповедовать какую-

либо религию, выражать и распространять свои убеждения, связанные с отношением к религии [3].

Пашазаде Э.М пишет, что «религия как система норм, принципов и наставлений благотворно действует на природу, внутренне преображая и просветляя, воспитывает в человеке высокие духовные и моральные качества; она объединяет людей разных национальностей и убеждений на почве общих идеалов и стремления, создавая условия, благоприятствующие всестороннему прогрессу человечества» [5, с. 3]. Изучение религий отличных от тех, которых придерживаемся мы сами и объедение на основе общих ценностей, таких как терпимость, прощение, дружба, милосердие и др. может стать ключом к мирному сосуществованию.

С древних времен различные религиозные обряды и церемонии, посвященные почитанию огня, воды, деревьев, гор, духам предков, природным явлениям и небесным светилам занимали важное место у народов, проживающих на территории Азербайджана. Наскальные изображения Гобустана являются свидетельством некоторых из них. Не смотря на прошествии веков, эти верования все еще сохранились в памяти людей и проявляют себя в повседневной жизни, в том числе во время праздника Новруз. Свидетельством того, что верования прочно закрепились в повседневной жизни могут служить объекты, найденные во время археологических раскопок в Хыныслы, Дагколаны, Чыраглы. Большие каменные идолы, обнаруженные в Чыраглы, антропоморфные фигуры в Исмаиллы, глинянные памятники, найденные в Мингячауре тоже являются указанием на разнообразие верований и объектов поклонения. [2, с. 208]

О религиях в Азербайджане писали и рассказывали известные путешественники, поэты и историки, нередко подмечая определенные объекты поклонения и обряды. В своих путевых заметках, отмечая бакинские огни, доброжелательность азербайджанского народа, Александр Дюма упоминает о вечном пламене Атешгах, упоминая о связи храма с преобразователем религии Парсов Зороастром [9]. Памятник зодчества XV века, мавзолей Дири-Баба в разное время становился объектом зарисовок голландского художника Корнелиуса де Бруин (1703, 1707 г.), немецкого врача, путешественника и натуралиста Энгельберта Кемпфера (1651-1716 г.), мавзолей подвергался исследованиям со стороны российских исследователей древностей Кавказа Ивана Бартоломея и Бернгарда Дорна, история памятника нашла свое отражение и в заметках турецкого путешественники Эвлия Челеби (1647 г.). Немецкий путешественник Адам Олеарий, также не упустил возможности посетить Дири-Баба (1636 г.). Испытав на себе мистическую атмосферу здешних краев, он пишет: «…Он будто бы нетленным стоит на коленях, одетый в серый кафтан, и как бы молится. Это чудо будто испрошено его бывшим писцом Сеид-Ибрагимом от Бога, чтобы учитель его и после смерти, так же, как и при жизни,

всегда представлялся набожно молящимся. …ежегодно на этот серый кафтан надевают белый, а старый делят на части и раздают паломникам: в определенное время издалека совершаются сюда людьми паломничества, зачастую пешком...». [8]

Реальность такова, что не во всех странах реализуется и поощряется данная политика. Данное суждение в своих выступлениях ни раз отмечал Президент Ильхам Алиев. В рамках визита Ильхама Алиева в США, во время встречи в Совете по международном отношениям, состоявшейся в 2006 году, он в очередной раз сопоставляет религиозную и этническую терпимость, существующую в Азербайджане с монокультурной самобытностью Армении, упоминая Азербайджан как «остров стабильности и развития» [2, с. 202].

На этом «острове», где бок о бок живут иудеи, христиане и мусульмане, нет места ксенофобии, антисемитизму, исламофобии и всякого рода дискриминации. В Азербайджане функционирует 7 синагог, 5 из которых находятся в Баку. Здесь же в 2010 году был открыт Еврейский образовательный центр «Хабад Ор-Аврен». В 2008 году при участии Папы Римского Франциска в Баку была торжественна открыта католическая церковь. В Шамахе расположена Джума мечеть, датируемая 743 годом и являющаяся одной из самых древних мечетей мира.

Конфликты, распри и религиозный экстремизм для многих стран являются фактором разжигания войн и падения империй. Прогнозировании и своевременное предотвращении данных факторов в Азербайджане являются результатом умелого управления, которое основано на диалоге. В стране организовано множество мероприятий, на которых обсуждались вопросы, причины конфликтов и противостояний, обменивались идеями и моделями, выдвигались рекомендации по поддержанию взаимопонимания и терпимости. В 2008 году Азербайджан стал инициатором Бакинского процесса. Являясь членом Организации исламского сотрудничества в 2009 году, Азербайджан принимал заседание ОИС на уровне министров. С 2010 года страна выступила пятикратным организатором Международного гуманитарного форума. Организация в 2015 году Первых Европейских игр впервые в истории игр в мусульманской стране продемонстрировало всему миру открытость Азербайджана ко всем, не зависимо от религиозного или этнического происхождения, а IV Исламские игры солидарности, проведенные в 2016 году, носили не только спортивный характер, но и цель объединения исламских стран. Для вовлечения всевозможных структур внутри страны в процесс мультикультурального воспитания 2016 год был объявлен годом мультикультурализма. Хронология событий и предпринятых шагов за годы независимости и за последние 10 лет развития в очередной раз подтверждает, что для достижения атмосферы терпимости и мирного сосуществования необходима слаженная политика и правильный подход.

**Список использованной литературы:**


1. Azərbaycan Multikulturalizmi: Ali məktəblər üçün dərslik. – Bakı: BBMM, 2007. – 416 səh.
2. Azərbaycan Respublikasının Prezidenti İlham Əliyev multikulturalizmin Azərbaycan modeli haqqında: Seçilmiş fikirlər. Bakı: Bakı Beynəlxalq Multikulturalizm Mərkəzi, 2017. – 528 səh.
3. Конституция Азарбайджанской Республики: http://e-qanun.az/framework/897. Дата обращения: 01.10.2017
4. Кудрявцева Т.В. Понятие поликультурности. Мультикультуралистский дискурс. Автоматизация и управление в технических системах. – 2013. – № 2(4) (СТАТЬЯ) С. - 136-144
5. Паша-Заде, Энвер Мансур оглы. Мечети и церкви старого Баку / Э. М. Паша-Заде; рец.: М. Ф. Джалилов, Р. Р. Абдуллаев. Ч. 1-2. Баку: Элм, 1997. С. – 198.
6. Политические, этнические и межконфессиональные конфликты в современном мире: Монография. Н.И. Пупыкин (и др.) – Орел: ФГБОУ ВПО «ОГУ», 2015. С. – 211.
7. http://www.1news.az/news/vernost-principam-naperekor-vsemu-o-tom-pochemu-vy-obyazany-posetit-dom-muzey-abdully-shaiga-foto
8. http://history.echo.az/?p=6751
9. http://www.azerbaijan.az/_News/duma/text_r.html